

RENDÉSZETI KULTURÁLIS STRATÉGIA

Készítette:

**Krémer Ferenc, Molnár Katalin,
Szakács Gábor, Valcsicsák Imre**

2008. július 21.

TARTALOMJEGYZÉK

A RENDÉSZETI KULTURÁLIS STRATÉGIA ALAPTÉZISEI.....	3
1. A TÉMA KEZELÉSÉNEK FELTÉTELEI.....	4
1.1. A foglalkozási kultúra paraméterei és jellemzői	4
1.2. A foglalkozási kultúrát meghatározó, rendészetben belüli tényezők	5
1.2.1. A rendészet társadalmi szerepe	5
1.2.2. A szervezeti struktúra és hierarchia hatása	6
1.2.3. A szervezeti kultúra hatása.....	6
1.2.4. Az alkalmazottak szelekciója és képzése	6
1.2.5. Jogi szabályozás	7
2. A STRATÉGIAI CÉL MEGHATÁROZÁSA.....	8
3. A JELEN HELYZET FONTOSABB MUTATÓI.....	10
3.1. A jelen helyzet a paraméterek alapján.....	10
3.1.1. A civilekhez (a civilvilághoz) való viszony	10
3.1.2. A rendhez való viszony	10
3.1.3. A hatalomhoz és az erőszakhoz való viszony	10
3.1.4. A szervezethez való viszony	11
3.2. A jelen helyzet a determinánsok alapján	12
3.2.1. A rendészet társadalmi szerepe	12
3.2.2. Szervezeti struktúra és hierarchia.....	12
3.2.3. Szervezeti kultúra	13
3.2.4. Szelekció és képzés	14
3.2.5. Jogi szabályozás	16
4. A CÉL ELÉRÉSÉHEZ SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK ÉS LÉPÉSEK	17
4.1. A determinánsok átalakítása.....	19
4.1.1. A rendészet társadalmi szerepe	19
4.1.2. Szervezeti struktúra és hierarchia.....	20
4.1.3. A szervezeti kultúra.....	21
4.1.4. Jogi szabályozás	22
4.2. A szelekció és képzés	23
4.3. Monitoring rendszer	26
FÜGGELÉKEK	28
IRODALOM	302

A RENDÉSZETI KULTURÁLIS STRATÉGIA ALAPTÉZISEI

A foglalkozási kultúra alakítására kidolgozott stratégia kiindulópontja az a négy viszonyrendszer (a továbbiakban: **paraméterek**), amely a rendészetben dolgozók társadalommal való kapcsolatát mutatja, és azok a tényezők (a továbbiakban: **determinánsok**), amelyek a paraméterek tartalmát meghatározzák. A négy paraméter segítségével leírható valamennyi rendészeti foglalkozási kultúra. Ezeknek a paramétereknek a tartalmát pedig az egyes determinánsoknak a megváltoztatásával tudjuk befolyásolni. Hogy mindez hogyan történjen – ezt írja le a jelen stratégia.

A stratégiai cél egy olyan foglalkozási kultúra kialakítása, amely alkalmas arra, hogy a rendészet képes legyen csökkenteni a társadalmi konfliktus-potenciált.

A rendészeti foglalkozási kultúra jelen helyzetét a paraméterek alapján jellemezve megállapítható, hogy **nincs egységesen érvényesülő értékrend**, a civilekhez való viszony **ambivalens**; a rendészetten kívül és belül is a **parancsolás és engedelmesség dominál**.

A rendészeti foglalkozási kultúra jelen helyzetét a determinánsok alapján jellemezve megállapítható, hogy egy nyíltan kifejtett **társadalmi szerep-meghatározás nélküli, militáris**, erősen **hierarchikus, nem feladatorientált** struktúra uralkodik. Mindehhez egy **tisztázatlan és elavult** szelekciós rendszer, illetve egy olyan képzés tartozik, amely **túlhaladott koncepciók** alapján folyik, s az oktatók nem ritkán **kontraszelektáltak**. A jogi szabályozás a rendészetet mindenekelőtt **erőszakszervezetként** kezeli, ennek minden negatív következményével a civilekre és a rendészetben dolgozókra nézve.

A stratégiai cél eléréséhez mindenekelőtt **demokratizálni kell** a rendészeti szervezetek belső viszonyait, és ki kell alakítani, el kell fogadtatni a civilvilághoz viszonyulás **szolgáltatói attitűdjét**. Ehhez a következőképpen kell átalakítani a determinánsokat:

A rendészet társadalmi szerepét úgy kell meghatározni, hogy **a rendészet a konfliktus-potenciál minimumra csökkentésével biztosítani tudja a társadalmi sokféleség együttműködését**. A szervezeti és hierarchikus viszonyok átalakításához a szervezetet **nyitottá és rugalmassá**, a szervezeten belüli hatalmat pedig **funkcionális jellegűvé** kell tenni. A szervezeti kultúra átalakításához **mellérendeltségen alapuló együttműködést, önállóságot, kreativitást, kritikai szellemet** preferáló légkört, **teljesítmény alapon működő értékelést** kell létre hozni. A jogi szabályozás területén olyan változtatásokra van szükség, amelyek **a közösséggel való együttműködésen alapuló**, azaz szolgáltatói típusú rendészeti **modellből** indulnak ki.

A szelekcióban egységes, **kompetenciamérésen** alapuló gyakorlatot és ehhez kapcsolódó **Értékelő Központot** kell létrehozni. A képzési szintek egymáshoz hangolásával egy **komplex, rugalmas és nyitott, kompetencia alapú moduláris** képzési struktúrára van szükség, melyben az együttműködés kultúrájára vonatkozó értékeket sajátíthatják el a hallgatók.

A rendészeti foglalkozási kultúra alakulásának folyamatos követéséhez ki kell alakítani és folyamatosan működtetni egy **monitoring rendszert**.

1. A TÉMA KEZELÉSÉNEK FELTÉTELEI

1.1. A FOGLALKOZÁSI KULTÚRA PARAMÉTEREI ÉS JELLEMZŐI

Minden foglalkozási kultúra annak eredménye, hogy miként képes a foglalkozáscsoport önmagát azokhoz az egyénekhez és csoportokhoz viszonyítani, amelyekkel szakmai szerepkörében kapcsolatba lép. Azaz, ez a kultúra egy foglalkozási csoport identitása, a társadalomban való önelhelyezése. Minőségét tehát csak akkor tudjuk megítélni, ha tisztában vagyunk vele, melyek azok a főbb tényezők, amelyeket a csoport – jelen esetben a rendészet – tagjai figyelembe vesznek a saját helyzetük és tevékenységük értelmének meghatározásakor. Ezeket a tényezőket nevezzük a foglalkozási kultúra paramétereinek. Paraméternek tekintjük tehát azokat a standard elemeket, amelyek tekintetbevételével meg lehet adni egy-egy foglalkozási kultúra minőségét.

A paraméterek foglalkozási csoportonként speciálisak, azaz foglalkozási csoportonként változnak. A rendészet önmeghatározása mindössze négy paraméter felhasználásával leírható. Ezek:

- **a civilekhez (a civilvilághoz) való viszony**
- **a rendhez való viszony**
- **a hatalomhoz és az erőszakhoz való viszony**
- **a szervezethez való viszony**

E paraméterek minőségét mindössze két értékrendszer, a **humán és a funkcionális értékek**¹ rendszerei határozzák meg. Leegyszerűsítve ezeket az értékeket elhelyezhetjük egy skálán, amelynek az egyik pólusán a kooperáció (pozitív), a másikon pedig a konfrontáció (negatív) értékei² gyülekeznek. A rendészeti foglalkozási kultúra³ leírásához nem kell tehát mást tenni, csak meg kell nézni, hogy az egyes paramétereket miféle tartalommal töltik meg az értékrendszerek, és ennek következtében a négy paraméter milyen kulturális mintázatot alkot.

A paraméterek értelmezése:

A civilekhez és a civilvilághoz való viszony. A funkcionális értékek mentén közelítve ehhez a paraméterhez, arra a kérdésre kell válaszolniuk a rendészeti dolgozóknak, hogy milyen módon különböznek ők a civilektől, hogy milyen módon részei a civilek társadalmának. Válaszolni kell arra is, hogy mit jelent számukra a társadalomban képződő problémák sokasága, vagyis arra, hogy feladatukhoz, annak tárgyához miként viszonyulnak. El kell dönteniük azt is, hogy a civilvilág, azaz a társadalom hol helyezkedik el a paraméterek hierarchiájában. Uralkodni vagy szolgálatni? Választ kell adni erre is, de nem a jelszavak, hanem a cselekvések szintjén. A humán értékek pedig meghatározzák, miként szelektálnak a civilek között, preferálnak egyeseket és diszpreferálnak másokat, vagy éppen nem teszik meg ezt. A humán értékek az egyesekhez való kapcsolatot, a szakmai cselekvés módját, a cselekvési helyzetekben felmerülő alternatívák közötti választást befolyásolják.

¹ Ennek részletes kifejtését lásd Krémer Ferenc: A rendőri hatalom természete. Társadalmi szerep és foglalkozási kultúra, Napvilág Kiadó, Bp., 2003., 176. o.

² I. m.: 176–177. o.

³ Mivel a kulturális stratégiai koncepció kidolgozásához rendelkezésünkre álló háttérkutatások, tanulmányok kizárólag a rendőrséggel foglalkoznak, a szövegben szereplő megállapításainkat csakis ezekre tudjuk alapozni, s értelemszerűen a példák is a rendészetnek e területéről származnak.

A rendhez való viszony. Választaniuk kell a számos lehetséges rendkoncepció közül. A status quo, a szabályok, a domináns értékek és az együttműködés rendje nagyon különböző szakmai attitűdöket és magatartásokat igényelnek. A választás azt dönti el, mire fog törekedni a rendészet. Jelentős különbség van aközött, ha kooperatív, vagy ha konfrontatív értékek alapján képzeljük el a rendet.

A hatalomhoz és az erőszakhoz való viszony. Ez a paraméter egyszerre tartalmazza a társadalom és a hatalom hierarchizálhatóságának kérdését, például a rendőrnek a saját hatalmához való viszonyát, azaz állásfoglalást abban a kérdésben, miféle hatalma is van. Ide tartozik a joghoz és általában a szabályokhoz való viszony, de ide tartozik az is, hogy miként fogják fel a hatalmi hierarchiát. Története és feladatai okán egyaránt különösen fontos kérdés a hatalom és az erőszak kapcsolata.

A szervezethez való viszony. A rend és a hatalom itt is felmerül, és igen sokféle viszonyt kaphatunk attól függően, hogy a konfrontatív és a kooperatív értékek milyen kombinációi alakulnak ki a szervezet működésében. A szervezeti hierarchia értékelése, a szervezeti mikrotársadalom kettőssége (formális és informális) nagyon változatos viszonyokat alakíthat ki. Meg kell különböztetni egymástól a szervezet értékei és céljai iránti elkötelezettséget, és a szervezetben hatalmi pozíciókat betöltők iránti lojalitást. Az utóbbi az alárendeltség és a kritikátlanág kultúráját gerjeszti. Az előbbi viszont elősegíti a szervezeti célok kreatív megoldását, a szervezeten belüli mobilitást és a feladatorientált kritikai szellem kialakulását, amely nélkül nem lehet megtalálni az optimális választ a változó környezet kihívásaira.

1.2. A FOGLALKOZÁSI KULTÚRÁT MEGHATÁROZÓ, RENDÉSZETEN BELÜLI TÉNYEZŐK

Ebben a fejezetben azokat a meghatározó tényezőket (determinánsokat) tekintjük át, amelyek az értékválasztásokat befolyásolják. Ezek a következők:

- 1.2.1. a rendészet társadalmi szerepe
- 1.2.2. szervezeti struktúra és hierarchia hatása
- 1.2.3. szervezeti kultúra
- 1.2.4. alkalmazottak szelekciója, képzése
- 1.2.5. jogi szabályozás

Ezek valamennyien a politikai, a társadalmi és a foglalkozási kultúra egy-egy adott állapotának tárgyasulási. Rejtett, ki nem mondott, sokszor pedig tisztázatlan értékítéletekre és evidenciákra épülnek. Ennek következtében azoktól függetlennek és semlegesnek látszanak, ez a tulajdonságuk biztosítja időnként számukra a „szakmaiság” presztízsét.

1.2.1. A rendészet társadalmi szerepe

A rendészet társadalmi szerepe a társadalmi problémákra és a társadalmi rendre vonatkozó felfogások egymásra hatásaként alakul ki. Magába foglalja a társadalmi és politikai elvárásokat, amelyek a civilvilágból és az intézményi hatalom világából érkeznek a rendészet felé, de magába foglalja a foglalkozási (szakmai) értékválasztásokból eredő elvárásokat is.

A társadalmi szerep hatással van mind a négy paraméterre és a funkcionális, valamint a humán értékrendszerekre is. Amennyiben tehát egy társadalmi szerepmóddal következetesen érvényre jut, akkor valamennyi kulturális paraméter vonatkozásában követelményeket támaszt a rendészetben dolgozókkal szemben, meghatározza a szervezeti struktúra és a szakma alapelveit.

A társadalmi szerep tehát azokat a konszenzusokat rendszerezi, amelyek a rendészet legalapvetőbb értékeire vonatkoznak. Teoretikusan három szerepmodell írható le:

- a bűnözés elleni háború,
- a rendfenntartás,
- és a szolgáltatás szerepmodelljei.

1.2.2. A szervezeti struktúra és hierarchia hatása

A szervezeti struktúra kettős jellegű, hiszen minden szervezet egyszerre funkcionális és hatalmi rendszer. A funkcionális rendszerben a szervezeti célok megvalósításához szükséges tevékenységeket rendezik egymásra épülő és/vagy egymáshoz illeszkedő szerkezetbe. A hatalmi rendszerben a szervezeti egységek hatalmi hierarchiába rendeződnek. E kettő gyakorta kerül ellentmondásba, amikor a hatalmi hierarchia rátelepszik a funkcionális rendszerekre, és elsődlegesnek tekinti magát. Ez a szervezeti struktúrák megmerevedéséhez és ahhoz vezet, hogy a szervezetben dolgozók elfogadják a hatalom primátusát és az ezzel járó alárendeltséget és kiszolgáltatottságot.

A struktúra nyitottsága és rugalmassága, a hatalom funkcionális jellege – azaz a feladatmegoldásra és nem az emberek alárendelésére irányuló hatalom – avagy mindezek hiánya azok a sajátosságok, amelyek a foglalkozási kultúrára hatással vannak.

1.2.3. A szervezeti kultúra hatása

A szervezeti kultúra alatt ebben az esetben kizárólag a rendészetben dolgozók közötti viszonyokat rögzítő szimbólumokat, attitűdöket és hiteket értjük. A struktúra és a hierarchia jellege külső tárgyiasult és működési formákba helyezi ezeket a viszonyokat. A szervezeti kultúra pedig szimbolikus jelekkel tájékoztatja, irányítja a szervezet szintjei között közlekedő alkalmazottakat, határokat állít fel, vagy éppen töröl el.

Ezek a szimbólumok, attitűdök és hitek a beosztottak és a vezetők közötti távolságra, a kollektivitás és az egyéniség egymáshoz való viszonyára, a kultúra maskulin és feminin jegyeinek egymáshoz való viszonyára, a motiváció eszközeire és módjára, a teljesítmény értékelésére vagy elértéktelenítésére stb. vonatkoznak.

Az értékek, amelyekből mindezek erednek, nem mindig explicitek, megjelenési formáik viszont semlegesnek, olykor funkcionálisnak látszanak, és könnyen megszilárdulnak. A megszilárdult, kétségbevonhatatlannak tekintett formák pedig valamennyi paramétert nagymértékben befolyásolják.

A rendészetben az értékek mögötti felsorakozásra ösztönző erős szervezeti kultúra kialakítása szükséges.

1.2.4. Az alkalmazottak szelekciója és képzése

Az alcímben jelzett két fogalom kétségtelenül szorosan összefügg egymással, s mindkettőnek komoly hatásai vannak a rendészeti kultúrára.

A szervezetbe bekerülő alkalmazottak **kiválasztása** mindig determinálja a beérkező értékeket és kompetenciákat, mégpedig attól függően, hogy milyen maga a szelekciós mechanizmus. (Ez abban az esetben is így van, ha a szervezetnek nincs egyértelmű értékrendje, és nincs tisztában azzal, hogy az általa alkalmazottaknak milyen kompetenciákra van szükségük!) A szelekciónak tehát meg kell határoznia ezeket. A szervezet csak akkor képes a szelekció értékszempontjait pontosan meghatározni, ha rendelkezik a szervezeti kultúra számára fontos értékek preferencia-sorrendjével. Ehhez pedig azt is tisztáznia kell, hogy milyen szervezeti kultúra mentén működjön.

A szelekció nyomán alkalmasnak talált jelentkezők által képviselt értékek azonban még nem szakma-specifikusak, és nem alkotnak a foglalkozási kultúra szempontjából szükséges rendszert. A **képzésnek** éppen az a feladata, hogy ezt létrehozza. Mércéje pedig az lesz, hogy ennek a feladatának mennyiben képes megfelelni. Mindenkor óriási felelőssége van tehát abban, hogy milyen lesz a jövő rendészete.

Attól függően, hogy a szervezet rendelkezik-e a saját kultúrájára érvényes, fent leírt elképzeléssel vagy nem, a szelekció és a képzés kapcsolatának alapvetően kétféle variációja képzelhető el.

a) Amikor a szervezetnek vannak a társadalmi hatásokkal adekvát kultúrára vonatkozó világos elképzelései (azaz vannak az értékekre és a kompetenciákra vonatkozó preferenciái), és ezekre előbb a szelekcióban, majd a képzés során is törekszik, és következetesen, tudatosan végig is viszi őket, akkor beszélhetünk optimális esetről.

Ehhez képest van olyan eset, amikor a szervezetnek vannak ugyan elképzelései a saját kultúrájáról, ám azokat nem képes érvényre juttatni sem a szelekcióban, sem a képzésben. Ezért a szelekció szükségszerűen esetleges, mert a szervezeti kultúra szempontjából másodlagos szempontokat vesz figyelembe. Ennek következtében a képzésbe teljesen vegyes értékekkel és kompetenciákkal rendelkező hallgatók kerülnek be. Mivel értelemszerűen a kettőt összehangolni sem lehet, teljesen véletlenszerű, hogy a végzettek képviselik-e a szervezet által elvárt kultúrát.

Ha a szervezetnek vannak elképzelései, s ezek a szelekcióban érvényre is jutnak, azonban a képzés képtelen ezeket kultúrává tovább fejleszteni (pl. az oktatók alkalmatlansága, a képzési struktúra merevsége, a módszerek elavultsága stb. miatt), akkor megint esetleges lesz az eredmény.

A másik variáció, hogy a szervezetnek vannak elképzelései, de ezek a szelekcióban nem jutnak érvényre, a képzésben viszont igen (pl. hiába van kompetencia alapú képzés, ha nincs ehhez rendelt kompetencia alapú szelekció). Ez rendkívül megnehezíti, vagy akár el is lehetetleníti a képzés dolgát, hiszen a hallgatók kompetenciái nem nyújtanak kellő alapot az elvárt kultúra kiépítéséhez.

b) Ha a szervezetnek nincsenek a társadalmi hatásokkal adekvát kultúrára vonatkozó világos elképzelései, akkor a szelekcióban és a képzésben is spontán módon alakulnak a preferenciák. Leginkább azokat a trendeket követik, amelyeket az éppen domináns szervezeti csoportok vagy személyek képviselnek. (Pl. egy oktatási intézmény aktuális vezetője szab ilyen vagy olyan irányt a képzésnek, sőt, intézményen belül is egymásnak ellentmondó törekvések érvényesülnek és nem ritkán ki is oltják egymást; máskor „feudális szempontok” vagy „családi hitbizomány” befolyásolják a kiválasztást.) Mindenezek nyomán vagy létrejön vagy nem a társadalmi elvárásoknak megfelelő szervezeti kultúra. A kép azonban mindenképpen zavaros, és az eredmény egy inkonzisztens rendszer.

1.2.5. Jogi szabályozás

Mivel a rendészeti szervek jogalkalmazók, ezért a kultúrájukra jelentős hatást gyakorol a jogi környezet. Ebbe beleértendő, hogy egyáltalán milyenek az aktuális jogszabályok, illetve milyen az érvényesülő jogi kultúra. Mindenekelőtt például az, hogy a jogszabályokban **miként jelennek meg** az alapvető emberi értékek (szabadság, méltóság stb.). A különböző hatalomfelfogásokhoz különböző jogi megközelítések tartoznak. Ezek közül itt a két pólust említjük, és azt is kizárólag abból a szempontból, hogy a rendészetnek milyen szerepet szánnak. Az egyik póluson az a felfogás áll, amely szerint **a rendészet a hatalmát** – felhatalmazásként – **a közösségtől**, a másikon pedig az, amikor **az államtól** kapja. Az

előbbiből a **közösséggel való együttműködésen alapuló vagy szolgáltatói típusú rendészeti modell** következik. Az utóbbiból viszont egy **restriktív, büntető rendészeti politika**.

2. A STRATÉGIAI CÉL MEGHATÁROZÁSA

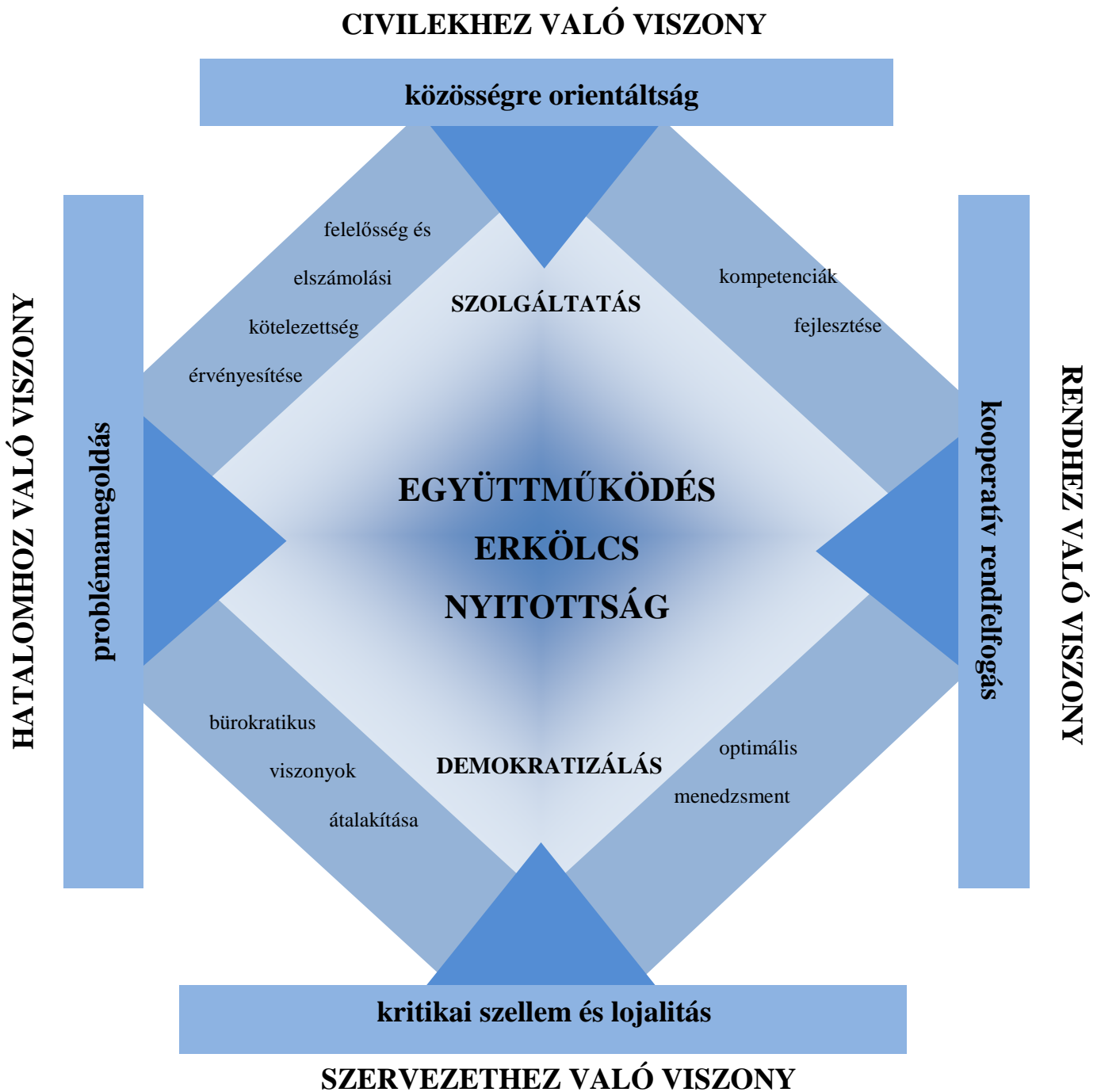
A stratégiai cél kijelöléséhez a foglalkozási kultúra paramétereinek minőségét kell meghatározni. Meg kell tehát találni azokat a minőségeket, amelyek az Európai Unióban érvényes demokrácia-felfogással egybeesnek. Mivel a felsorolt négy paraméter mindegyike egyfajta viszonyt tükröz, ezért ennek a viszonynak a minőségéről van szó. Mivel a rendészet (a rendőrség) feladata a társadalmi konfliktus-potenciál csökkentése, a stratégiai cél egy olyan foglalkozási kultúra kialakítása kell legyen, amely erre alkalmas. Azt feltételezzük, hogy csak **a belső viszonyok demokratizálásával és a szolgáltatói attitűd kialakításával** lehetséges elérni ezt a célt. Ehhez nélkülözhetetlen a paraméterek legalapvetőbb értékeit is meghatározni. Eszerint

- a civilekhez és a civilvilághoz való viszonyt **a közösségre orientáltság**;
- a rendhez valót **a kooperatív rendfogalom elfogadása**;
- a hatalom és az erőszak értelmezését **a problémamegoldás és -kezelés**,
- a szervezethez való viszonyt pedig **a feladatorientált kritikai szellem és a lojalitás együttesen** kell hogy jellemezze.

Az alábbi ábra szemléletesen mutatja az uniós demokrácia-felfogással egyező alapértékek kapcsolódását a négy paraméterhez. Ezek helyezkednek el az ábra négy csúcánál. Mutatja azt is, hogy ezen alapértékek között milyen kapcsolatok vannak. Ezt úgy is értelmezhetjük, hogy az alapértékek megteremtéséhez milyen úton-módon lehet eljutni. Ezek a négy paramétert összekötő vonalak mentén helyezkednek el. Az ábra közepén, vagyis a foglalkozási kultúrának mintegy a magját alkotva találhatjuk a szakmai etikát⁴, az együttműködést és a kifelé való nyitottságot. Ez a három tényező az, amelyek mentén mindenkor kétséget kizáróan érvényesülhet az emberi méltóság mindenekelőtt való tisztelete és a tolerancia; az ehhez adekvát kommunikáció; és teljesen elfogadottá válik a nyilvánosság és az átláthatóság. Mindezeknek az összjátékából következik a belső viszonyok demokratizálása, illetve a szolgáltatói attitűd.

El kell érni, hogy a fenti értékek által meghatározott, a civilvilág által is elfogadott minőségű kultúra adja a rendészet identitását.

⁴ A szakmai etika foglalkozási kultúrában betöltött szerepéhez lásd a 2. sz. függelékét.



1. ábra

A stratégiai cél: a rendészeti kultúra és szerkezete

3. A JELEN HELYZET FONTOSABB MUTATÓI

3.1. A JELEN HELYZET A PARAMÉTEREK ALAPJÁN

Az alábbi tömör állapotanalízis az elmúlt tíz év hazai empirikus kutatásaira támaszkodik.

3.1.1. A civilekhez (a civilvilághoz) való viszony

A civilvilághoz és a civilekhez jelenleg ambivalens módon viszonyulnak a rendőrök (s talán a rendészetben dolgozók is, ám adataink csak az előbbiekről vannak).⁵ Ez több dolgot is jelent. Jelenti azt, hogy a rendőrségnek nincs egységes és egységesen érvényesülő értékrendje. Jelenti azt, hogy egyszerre van jelen az uralkodó és a szolgáltató viszonyulás. Jelenti azt is, hogy az, hogy ezek közül melyik dominál, nagymértékben a helyi vezetéstől függ. De szerepet játszik a civil közigazgatástól való éles szeparáció és a rendészeti struktúrák zártsága. Ennek az ambivalens helyzet a megváltoztatása csak szervezeti reformok sorával lehetséges.

Ambivalencia mutatkozik a társadalomba illeszkedés tekintetében is. Kétféle értelemben is a társadalom részének tekintik a rendőrök önmagukat s a szervezetüket. Az egyik inkább negatív, a másik inkább pozitív irányba mutat. Nem kétséges, hogy negatív és elhárító a magatartásuk akkor, amikor az elfogadhatatlan hibáikat azzal indokolják, hogy a rendőrség sem lehet más, mint amilyen a társadalom. Ezt figyelhetjük meg pl. a korrupció és az előítéletek kapcsán. Pozitív irányba mutat viszont az, hogy a segítő-szolgáltató viszonyulás széles körben jelen van a rendőrök gondolkodásában.

3.1.2. A rendhez való viszony

A kutatások azt mutatják, hogy alapvetően két rendkoncepció van jelen a rendészetben.⁶ Az egyik a legmerevebb, legkevésbé elfogadható felfogáshoz, a status quo rendjéhez kötődik, ezt a parancsolás és az erősebbeknek való engedelmesség jellemzi. A másik pedig a szabályok és a domináns értékek rendjének kombinációjaként fogalmazódik meg, az egymás iránti tisztelet, valamint a jog- és erkölcsi szabályokhoz való igazodás, azok betartása köré szerveződik. Nincsenek azonban adataink arra, hogy az együttműködés rendje – amely az emberek, normák, kultúrák sokfélesége hatékony együttműködésének igényére alapul – jelen lenne a rendőrök gondolkodásában.

3.1.3. A hatalomhoz és az erőszakhoz való viszony

A kérdés ebben az esetben az, hogy a polgároktól kapott felhatalmazás, amivel a rendészet minden demokráciában rendelkezik, átalakul-e a polgárok feletti hatalommá, és ha igen, milyen jellegűvé. A hatalom formálódása azonban ismét csak két irányba mutat: a társadalom és a kollégák irányába. E kettő azonban nem válik el egymástól, azt mondhatjuk, hogy a szervezeten belül és kívül azonos típusú ez a viszony. A korábbi vizsgálatok három hatalomfelfogás elkülönítését tették lehetővé.⁷ Ezek közül kettő a felhatalmazást személytelen-bürokratikus, illetve öncélú (karrier) hatalommá alakította át, egy pedig az emberi kapcsolatok minőségét preferálva fogalmazta meg a hatalmat. Nem kétséges, hogy az

⁵ I. m.: 124–132. o.; Krémer Ferenc–Valcsicsák Imre: Cigánysággal kapcsolatos attitűdök I., Magyar Rendészet, 2005/2. sz. 14. o. 1. sz. táblázat.

⁶ Krémer Ferenc: A rendőri hatalom természete. Társadalmi szerep és foglalkozási kultúra, Napvilág Kiadó, Bp., 2003., 132–136. o.

⁷ I. m.: 136–141. o.

utóbbi áll legközelebb ahhoz, hogy a rendészet ne feledkezzen meg arról, kinek a hatalmát is (a polgárok által ráruházott hatalmat!) szolgálja és működteti.

Az erőszakhoz való viszony nem választható el a hatalomfelfogástól, de nem is mutatható ki teljes konzisztencia a kettő között. A rendőrség erőszakszervezetként való felfogása általánosan elfogadott, a kényszerítés és a brutalitás is nagymértékben tolerált, kivált, ha valamifajta előítéllettel sújtott csoporttal szemben alkalmazzák azt.⁸ Nincsen azonban adatunk arról, miként változott az erőszakfelfogás 2006 ősze óta. Ennek ellenére is megkockáztatható, hogy ez az egyik kritikus pont, ahol nagyon gyengék egy új foglalkozási kultúra csírái.

3.1.4. A szervezethez való viszony

A szervezethez való viszony sajátosságait legfeljebb megbecsülni tudjuk, mert erre irányuló kutatások nincsenek. A szervezet értékei és céljai iránt valószínűleg lojálisak lennének az alkalmazottak, ha ezek világosak és következetesen érvényesülők lennének, de egyik kritérium sem áll fenn. A szervezeti értékek tisztázatlanok, és expressis verbis kifejezésük is gyakorta változó. A deklarált értékek pedig nem érvényesülnek konzekvensen, nem várják el és nem követelik meg azokat a szervezet különböző szintjein egyenlően, sőt, sok esetben éppen a kinyilvánítottak ellenkezője érvényesül.

A szervezethez való viszony, mint minden viszony, kölcsönösségen alapul. Nem lehetséges tartósan lojalitást elvárni az alkalmazottaktól, ha a szervezet nem lojális velük, ha nem értékeli a munkájukat, ha kiszolgáltatott helyzetekbe kényszeríti, vagy egyszerűen csak sodorja őket. Ahol a feladatorientált kritika direkt vagy indirekt büntetést von maga után, ott az alkalmazottak szükségképpen válnak nemtörődömmé, és megjelenhet a félelem is. Ahol a pozíciókat betöltők iránti lojalitás a mérce, ott elkerülhetetlen a kontraszelekció. A magyar rendőrségen mindkettőre találni példát.

⁸ I. m.: 212. o.; továbbá Krémer Ferenc–Valcsicsák Imre: Cigánysággal kapcsolatos attitűdök I., Magyar Rendészet, 2005/2. sz. 16. o. 3. sz. táblázat.

3.2. A JELEN HELYZET A DETERMINÁNSOK ALAPJÁN

A paraméterek jelenlegi állapotának leírása után ismét sorra vesszük azokat a meghatározó tényezőket, amelyek befolyásolják a rendészeti foglalkozási kultúra formálódását. Ebben a fejezetben az a célunk, hogy a determinánsok mai jellemzőit és ezek főbb következményeit felvázoljuk. Ennek eredményeként rögzíthetjük azt a kiindulópontot, amelyet a célként meghatározott foglalkozási kultúra eléréséhez el kell hagynunk.

3.2.1. A rendészet társadalmi szerepe

A társadalmi szerep jelen értelmezésekor látszatra egyszerű helyzetben vagyunk, mert annak ellenére, hogy a hazai irodalomban is mintegy tíz éve ismeretes már ez a fogalom, nincsen semmilyen érvényes meghatározása. Ez azonban csak annyit jelent, hogy a rendészetnek nincs végiggondolt, megfogalmazott és deklarált társadalmi szerep-meghatározása. Van viszont látens, ki nem fejtett, végig nem gondolt formája. Tudjuk, hogy a rendőrök gondolkodásában három szerepfelfogás volt kimutatható:

- egy rendfenntartáshoz közel álló,
- egy legalisztikus-humánus,
- és egy paramilitáris felfogás.⁹

Az 1.2.1. alfejezetben ismertetett elméleti modellekhez a fentiek közül kettő illeszthető nagyobb nehézségek nélkül: a rendfenntartás és a paramilitáris felfogás. Az utóbbi a bűnözés elleni háború értékrendjét idézi fel. A legalisztikus-humánus felfogás pedig a rendfenntartás és a szolgáltatás egyfajta ötvözete. Az természetesen nem jelent gondot, hogy a foglalkozási kultúrában a szerepmodellek nem mutathatóak ki tiszta formájukban. Az viszont igen, hogy sem a politikában, sem a szakmai közvéleményben semmilyen nyíltan kifejtett szerepfelfogás nincsen, és még nagyobb gond, hogy azt nem is tartják szükségesnek! A rendőrök foglalkozási kultúrájában az egyéb determinánsok hatására spontán módon is kialakulhat és ki is alakul valamilyen társadalmi szerepelképzelés, amely közvetlen hatással van arra, hogyan végzik a munkájukat. A politikusok és a rendészettel foglalkozó szakértők között azonban ez a spontán, véletlenszerű formálódás megengedhetetlen! Nemcsak azért, mert megvitathatatlaná teszi az eltérő felfogásokat, de azért is, mert kiszolgáltatja a rendészetet és a rendészetben dolgozókat a hatalommal rendelkezők megalapozatlan és kaotikus ötletelésének. Ez pedig természetesen közvetlen hatással van mind a rendészettel szemben támasztott elvárásokra, mind a kinevezésekre, mind pedig a finanszírozásra.

3.2.2. Szervezeti struktúra és hierarchia

A II. világháborút követően a szovjet mintára átalakuló magyar rendészet katonai stílusú irányításra, szervezeti hierarchiára és rendfokozati rendszerre tért át. A rendvédelmi szervek hivatásos állományánál jelenleg is – minden korábban megfogalmazott javaslat, tudományos igényű felmérés eredménye és egyéb szándék ellenére – katonai rendfokozati rendszer működik. Ez a rendszer, meghatározó elemeit figyelembe véve, elavultnak tekinthető. A klasszikus katonai rendfokozati rendszert évszázadokkal ezelőtt találták fel, hogy a nagy

⁹ Krémer Ferenc: A rendőri hatalom természete, 77. o. Az ide vonatkozó kutatás 1999-ben készült. A szerepfelfogások faktoranalízis eredményeként rajzolódtak ki, e felsorolásban megőriztük az eredeti sorrendjüket.

tömegben küzdő, egymást nem ismerő katonák harc közben egyszerűen beazonosíthatóak, hogy ki adhat nekik parancsot. Közismert, hogy már a mai katonai szervezetekben is komoly gondot okoz ez a hagyomány, hiszen nagyon gyakran ellentmondásba kerül a rendfokozat és a hierarchikus beosztás. A rendészeti szerveknél a rendfokozati rendszer továbbélése következtében állandósul a beosztás és a rendfokozat közti ellentmondás. A gyakorlatban a rendfokozatot alkalmazó szervezetekben igen erős a hajlam arra, hogy a magasabb rendfokozatú kollégának magasabb beosztást kreáljanak, illetve a magasabb beosztáshoz újabb csillagot adjanak. Ez felborítja a szervezetek felépítésének és irányításának logikai egységét, súlyos rendellenességhez vezet. Felesleges beosztások születnek, számos esetben nem a legrátermettebbek töltenek be vezető posztokat stb.

A bérrendszer nem fejez ki semmiféle béripolitikai elképzelést. Valójában a törvények által meghatározott keretek között egyfajta állandó, spontán és koncepciótlan burjánzással változik a bérezés. Teret enged a diszfunkcionális helyi manőverezéseknek, a felső- és a középvezetői taktikázásnak.

A teljesítmények nagyon sok helyen nincsenek valódi mérőszámokhoz, eredményekhez, határidőkhöz kötve, tehát objektíven nehezen mérhetők. A végrehajtás ezért is – no meg a stratégiai gondolkodás és tervezés gyakorlatának hiánya, vagy szakszerűtlen, esetleg formális alkalmazása miatt – nem állja ki a költség-hatékony működtetés próbáját. Ebből adódik a folyamatos létszámnövelési igény (ezen a fejlett országok is átestek, és bebizonyosodott, hogy hatékonyabb és költségkímélőbb megoldásokkal az állomány létszáma jelentősen csökkent, az eredményesség pedig nőtt). Rossz vagy nincs munkakör- és munkaerő-gazdálkodás, ezért tervszerűtlen az utánpótlás, a munka hatékonyságát és a társadalmi elismerést rontó a munkaerő elosztása, igénybevétele.

3.2.3. Szervezeti kultúra

A mai magyar rendészet szervezeti kultúrája inkább szolgálja az alkalmazottak közötti különbségtételt, mint az együttműködést. Ez szükségszerűen megjelenik a kommunikáció valamennyi színterén is. Az örökölt szimbólumrendszer – az egyenruha és a rendfokozat – nem feladatalapúan tesz különbséget a vezetők és a beosztottak között. Több helyütt építészetileg is elkülönülnek a szervezeti szintek. A kapcsolattartás (például a köszönési, jelentkezési protokoll, a merev szolgálati út) túlformalizált, militáris, ami az együttműködést rendkívül megnehezíti, az ügyek intézését és a problémamegoldást sokszor fölöslegesen bonyolítja, elnyújtja. Mindez eltávolítja egymástól a hierarchikus szinteket.

A szervezeti kultúra még ma is túlzottan sok katonai jegyet hordoz, amelyek merevvé és visszajelzés nélkülivé teszik a működést. A parancsrendszer – vagyis az egyirányú kommunikáció – jelenleg kulturálisan is rögzített, összekapcsolódik azzal a hittel, hogy a rendészet nem irányítható másként. Meglepő, hogy ez a hit annak ellenére is virulens, hogy minden racionalitás ellene szól. Természetesen vannak a rendészetnek olyan szeletei, ahol az utasítás, akár parancs formájában is adekvát, de a rendőrök szerint az esetek döntő többségében (86%-ban!) inkább akadályozza az érdemi munkát, és (80% szerint!) nem a legjobb módszer a munka megszervezésére.¹⁰ A militáris kultúra következménye az is, hogy még a feladatorientált kritika gyakorlása is szankciókhoz vezet. Másként fogalmazva, a mai szervezeti kultúra része a vezetők bírálhatatlansága és felelősségvállalásuk hiánya, amely rendkívül negatív hatást gyakorol a rendészet teljesítményére. Mindez összekapcsolódik a kényszerítő jellegű hatalom preferálásával a szervezeten belül és kívül. Nem nehéz felismerni a kultúra maszkulin jellege és a kényszerítő hatalom – és ami ebből egyenesen következik: a nők alulértékelése – közötti összefüggést.

¹⁰ I. m.: A rendőri hatalom természete, 73. o. 13. sz. táblázat

A szervezeten belüli és kívüli események és történések következményeit is e hatalomfelfogás szellemében és érdekei mentén szelektálják, vagyis igyekeznek csak azokat a következményeket figyelembe venni, amelyek igazolni látszanak ezeket az érdekeket. Bizonyos következmények degradálása szintén a kultúra részévé válik, és a szervezeti kultúra merev, az átalakulásokat, az optimális megoldások megtalálását akadályozó rendszerré válik.

A döntések nem helyi szinten születnek, hanem azokat – a felelősségáthárítás szellemében – felsőbb szintektől várják. Ennek következtében a döntés végrehajtói a döntések miértjébe és hogyanjába nem láthatnak bele, a döntéshozók viszont a döntések következményeivel nem szembesülnek. A két szint közötti információáramlás vagy teljesen hiányzik, vagy akadozik, sokszor csak informális csatornákon működik. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet egészében a bizalmatlanság légköre az úr. A vezetők nem tartanak érdemi kapcsolatot beosztottaikkal, a visszacsatolás kultúrája nem uralkodó megoldás. A horizontális együttműködés gyakorlata (szervezeten belül és szervezetek között) formális, vagy a személyes jó kapcsolatokon alapszik. Szinte valamennyi szervezet önálló várként működik, a várúr irányításával.

A mai állomány egyrészt kiválasztása, de felkészítése, valamint az uralkodó szervezeti kultúra miatt sem alkalmas az önálló, kreatív, felelősségteljes munkavégzésre, főleg az irányítási feladatokat ellátó szakértői pozíciókban, valamint a vezetői munkakörökben. A gondolkodás nélküli parancsvégrehajtás is ezt eredményezi. Az is a szervezeti kultúra része, hogy jobb nem előtérbe kerülni, újat javasolni, innoválni, mert abból csak baj lehet. Főleg ebben a politikai helyzetben, a változások özönében. Szürke köztisztviselőnek kell maradni, abból baj nem lehet. Komoly gondok vannak a hagyományörzéssel, a példamutatással is.

3.2.4. Szelekció és képzés

Az 1.2.4. fejezet a) és b) pontjaiban felsoroltuk néhány elméleti lehetőségét annak, hogy a szervezet szelekciós és képzési elképzelései hogyan hatnak egymásra. A rendészet mai helyzetét ebből a szempontból ezeknek az elméleti lehetőségeknek a sajátos kombinációja jellemzi. Egyszerre érvényesülnek ugyanis formális és informális követelménytámasztások, amelyek ráadásul egymásnak gyakorta ellentmondóak. Időnként vannak ugyan – akár program szintjén is megjelenő – elképzelések, de ezek sosem jutnak érvényre sem a szelekcióban, sem a képzésben. Az alábbiakban azt vizsgáljuk, hogy a jelenleg e téren működő gyakorlatnak milyen hatásai vannak a foglalkozási kultúrára. A könnyebb áttekinthetőség érdekében a szelekciót és a képzést külön tárgyaljuk.

A **szelekcióban** tisztázatlanok vagy elavultak azok a szempontok, amelyek alapján válogatni kellene a jelentkezők közül. A mostani kiválasztási mechanizmus az alkalmatlanok kiszűrésére van beállítva, nem pedig a legalkalmasabbnak látszó munkaerő megtalálására. Ez lényeges szemléletbeli különbség. Az alkalmatlanok kiszűrésére az alábbi vizsgálatok működnek:

- egészségügyi,
- fizikai-kondicionális,
- pszichológiai.

Ami viszont szinte teljesen hiányzik, az egyrészt a mentális képességek vizsgálata, másrészt pedig bizonyos, a rendészeti szakma gyakorlásához szükséges kompetenciák mérése. Mindebből az tűnik ki, hogy a szelekció egy korlátolt és érvénytelen alkalmasság-fogalom alapján zajlik. Nem veszi figyelembe azokat a követelményeket, amelyek a mai rendészetben elengedhetetlenek.

A **képzést** pedig a következők jellemzik:

Személyi feltételek:

- Nincs oktatói szelekció és továbbképzési rendszer. A szelekciót csak a jelentkezőkre szoktuk érteni, miközben legalább ekkora jelentősége van az oktatók körében végzett válogatásnak is. Jelenleg ebben óriási hiányok mutatkoznak. Nem ritka a pedagógusi végzettség, azaz módszertani tudás nélküli oktató. De beszédes az is, hogy nálunk szinte teljesen ismeretlen fogalom a szakmát oktatók rotációja.
- Jellemző az oktatók kontraszelekciója. Gyakorta az választja az oktatást, aki egyéb szakmai tevékenységre alkalmatlan, vagy annak tartják, aki belefáradt a szakma gyakorlásába, vagy egészségi problémái vannak, esetleg „elefánt-temetőként” funkcionálnak főleg a vezetői állások.
- A szakmai és az anyagi megbecsültség hiánya egyre motiválatlanabbá teszi az oktatókat.
- A folyamatos leépítések következtében az oktatói létszám már-már a működőképesség határán mozog.

A képzés tartalma és módszerei

- Az ismeretek önmagukban nem közvetítenek kultúrát. Mivel a jelenlegi képzés döntő részben ismeretek közvetítésén alapul, nem is várhatjuk el tőle, hogy a foglalkozási kultúrára ellenőrizhető hatásokat gyakoroljon. Hatások persze ilyenkor is létrejönnek és össze is rendeződnek egyfajta kultúrává, de ennek minősége kiszámíthatatlan, és csupán véletlenszerűen eshet egybe a szervezet által elvártakkal.
- A képzés módszertani repertoárja jelenleg igen szűkös. Két elem uralma jellemzi: a frontális oktatás és az, hogy a hallgatók szeparáltak vannak jelen az oktatási folyamatban. Ez azt okozza, hogy a rivalizálás kultúráját sajátítják el, nem pedig az együttműködését.

A képzés szervezése

- Jelenleg nem biztosított az egyéni és szervezeti fejlesztés, az egész életen át tartó tanulás. Az önművelés nem része a felkészítési rendszernek. A képzések, továbbképzések többsége nem kapcsolódik a karriermenedzsmenthez, nem kötődik az egyéni teljesítményértékeléshez, de az ún. tehetségmenedzsmenthez sem.
- Tisztázatlan a képzésekkel kapcsolatos teherviselés megosztásának kérdése és mértéke is (mi a munkáltató „kötelessége”, és milyen szerepet kell vállalnia a munkatársnak, különösen a hosszabb idejű iskolai rendszerű vagy iskolarendszeren kívüli felkészítések esetében).
- Az sem egyértelmű, hogy a szervezetnek az után-képzési gyakorlatot meddig és milyen körben kell fenntartania (amikor valakit felveszünk, kinevezünk valamilyen munkakörre, majd utólagosan a cég költségén felkészítettjük), vagy esetleg arra kell törekedni, hogy a feladatellátáshoz szükséges iskolai végzettséggel rendelkezőket vegyük-e fel, majd a belső képzési rendszerrel fejlesszük szükséges kompetenciáit, biztosítsuk számára a speciális szaktudást.

A jelenlegi szelekciós és képzési folyamatok hiányosságai nem teszik lehetővé, hogy az oktatók egységes szemléletet közvetítsenek.

3.2.5. Jogi szabályozás¹¹

Arra, hogy a jelenlegi jogi szabályozás miként befolyásolja a rendészeti foglalkozási kultúrát, nincsenek kutatások. A rendészeti működést érintő joganyag rendkívül széleskörű, határainak megvonása is komoly feladatot jelenthet, azonban a téma szempontjából meghatározóbbnak vélt jogszabályok kiemelése lehetséges.

A **Magyar Köztársaság Alkotmánya** a rendőrség alapvető feladatait határozza meg. Közmegegyezés eredményeként született meg 1994-ben a **Rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. Törvény** (a továbbiakban: Rtv.), mely az akkori társadalmi, jogi és természetesen hatalmi viszonyoknak megfelelő szabályozásnak volt tekinthető. Mára azonban alapvetően új megközelítést igényel a rendőrség tevékenységének szabályozása.

Az alkotmány 40/A §-ának (4) bekezdése alapján a rendőrségről szóló törvény elfogadásához a jelen lévő országgyűlési képviselők kétharmadának szavazata szükséges. E rendelkezés indoka a rendőrségnek mint a jogállam alapvető intézményének fontossága. Az alkotmány e rendelkezése azt hivatott biztosítani, hogy e kiemelkedően fontos jogintézménnyel kapcsolatos törvényi előírások módosítására kizárólag megfelelő politikai konszenzussal kerülhessen sor. Ennek hiányában viszont nincs mód az uniós demokrácia-felfogásnak és a társadalmi igényeknek megfelelő törvénymódosítások megvalósítására.

A határőrség és a rendőrség 2008-ban lezajló integrációja két eltérő szervezeti kultúrát kényszerített egy keretbe. Ennek következményei most még nehezen láthatóak. Kérdéses, hogy a jellege és hagyományai alapján még a rendőrségnél is erőteljesebben parancs alapú, hierarchikus felépítésű határőrség volt munkatársai milyen (negatív) hatást gyakorolnak az ezzel ellentétes irányú változásra „váró” rendőrségre és állományának tagjaira. Remélhetőleg a változásoknál a pozitív rendőrségi hatás érvényesül erőteljesebben.

A **fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. Törvény** hatálya a rendvédelmi szervek (a rendőrség, a polgári védelem, a vám- és pénzügyőrség, a büntetés-végrehajtási szervezet, az állami és hivatásos önkormányzati tűzoltóság), valamint a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok (e törvény alkalmazásában együtt: fegyveres szervek) hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára és társadalombiztosítási ellátására terjed ki.

Az alapvető és a fel nem sorolt kapcsolódó jogszabályok a jelen állapotnak megfelelő szabályozást tartalmazva fenntartják azt. Hatásuk jelentős, ugyanakkor eltérő mértékű a rendőrök civil világhoz, rendhez, hatalomhoz és erőszakhoz, valamint a szervezethez való viszonyában. Az egyes jogszabályok, jogszabályi részek, fejezetek közvetlen hatása, kapcsolata megragadható, de a közvetett összefüggések is kimutathatók.

A jelenlegi jogszabályok olyan identitást sugallnak, amelyet egy alapvetően militáris, az erőszakot a középpontba állító kultúra jellemez. Ez ellentétes a jelen rendészeti kulturális stratégiában kitűzött céllal, vagyis egy közösségre orientált, a kooperatív rendfogalmat és a problémamegoldást és -kezelést preferáló, valamint feladatorientált szervezet létrehozásának ideájával. Ezt pedig csak a belső szervezeti viszonyok demokratizálásával és a szolgáltatói attitűd kialakításával lehetséges elérni.

¹¹ Ennek az alfejezetnek a megírásához nyújtott segítségéért dr. Nemes Zoltán r. dandártábornok úrnak tartozunk köszönettel.

4. A CÉL ELÉRÉSÉHEZ SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK ÉS LÉPÉSEK

Annak érdekében, hogy a foglalkozási kultúrát a 2. fejezetben leírt stratégiai célnak megfelelően lehessen formálni, az alábbi fejezetben felvázoljuk, hogy **milyen módon** kellene megváltoztatni a determinánsok 3. fejezetben leírt állapotát.

A cél eléréséhez, ahogyan azt a 2. fejezetben leírtuk, **demokratizálni kell a rendészeti szervezetek belső viszonyait, és ki kell alakítani, el kell fogadtatni a civilvilághoz viszonyulás szolgáltatói attitűdjét.** Az ennek érdekében szükséges változások megtervezéséhez meg kell vizsgálnunk, milyen összefüggésben állnak egymással a paraméterek és a determinánsok. Valamennyi determináns valamennyi paraméterre hatást gyakorol, ámbár nem azonos mértékben és módon. A hatások végiggondolása azért szükséges, mert ezek alapján szervezhetjük meg a rendészeti foglalkozási kultúra elvárt minőségének kialakításához szükséges változtatásokat. A hatások direktek vagy indirektek lehetnek, kivéve a társadalmi szerepet, mert az valamennyi paraméterre és determinánsra közvetlen hatást gyakorol, hiszen a legalapvetőbb értékeket, viszonyulásmódokat határozza meg. A determinánsok hatásmódjait az 1. táblázatban mutatjuk be. (A táblázatban a megjelölt cellák jelzik, hogy az adott determináns milyen módon hat az egyes paraméterekre.)

1. táblázat

A determinánsok hatása a paraméterekre

	civilvekhez való viszony		hatalomhoz való viszony		rendhez való viszony		szervezethez való viszony	
	direkt	indirekt	direkt	indirekt	direkt	indirekt	direkt	indirekt
társadalmi szerep								
szelekció, képzés								
szervezeti struktúra és hierarchia								
szervezeti kultúra								
jog, erkölcs								

A szükséges paraméter-minőségek eléréséhez nem elég csupán a közvetlen hatást kiváltó determinánsokat figyelembe venni. Azok önmagukban nem eredményezhetnek megfelelő mértékű és irányú változást. Az indirekt hatásokat kiváltó determinánsokra is figyelni kell, mert e nélkül a paraméterek minősége véletlenszerűen változik. A determinánsoknak tehát összhangban kell lenniük egymással, mert ha ellentmondásokat építünk be, vagy csak nem

vesszük észre, hogy ellentmondások vannak a determinánsok között, akkor a kitűzött cél nem érhető el.

Hogyan demokratizálhatóak a belső viszonyok?

Az 1. sz. ábrán láttuk, hogy a belső viszonyok demokratizálása elsősorban a szervezethez való viszony megváltoztatásával érhető el. A 1. táblázatból pedig az olvasható ki, hogy **a szervezethez való viszonyra** négy determináns hat közvetlenül: a társadalmi szerep, a szervezeti struktúra és hierarchia, a szervezeti kultúra és a jog. A **belső viszonyok demokratizálásához** tehát mindenekelőtt ezeket kell úgy alakítani, hogy a szervezethez való viszonyt a kritikai szellem és a lojalitás jellemezze. Ugyanakkor indirekt módon hat a szervezethez való viszonyra a szelekció és a képzés, valamint az erkölcs.¹²

Hogyan hozható létre a szolgáltatói attitűd?

A szolgáltatói attitűd létrehozásához pedig elsősorban a civilekhez való viszony átalakítása vezet. A civilekhez való viszonyra szintén három determináns gyakorol közvetlen hatást: a társadalmi szerep, a képzés, valamint a jog és az erkölcs. A **szolgáltatói attitűd** tehát akkor hozható létre, ha a civilekhez való viszonyt a közösségre orientáltság jellemzi. Indirekt módon pedig a szervezeti struktúra és hierarchia és a szervezeti kultúra hatnak a civilekhez való viszonyra.

A demokratikus belső viszonyokat a szolgáltató attitűddel a hatalomhoz és a rendhez való viszonyok kapcsolják össze. Úgy is mondhatnánk, hogy ezek a paraméterek teszik komplexsége a foglalkozási kultúra háttérében álló tényezőket és folyamatokat. Ezt a komplexitást végig szem előtt kell tartanunk, amikor a determinánsok átalakításáról gondolkodunk.

A rendhez való viszonyra közvetlen hatást gyakorolnak a társadalmi szerep, a képzés és a szervezeti kultúra determinánsai. Közvetett módon pedig a szelekció, a szervezeti struktúra és hierarchia, illetve a jog és az erkölcs hatnak. A hatalomhoz való viszonyt direkt módon befolyásolja a társadalmi szerep, a képzés, valamint a szervezeti struktúra és hierarchia. Indirekt módon hatnak a szelekció és képzés, illetve a szervezeti kultúra, végül pedig a jog és az erkölcs.

¹² A finomabb hatáselemzés kutatás tárgya kell legyen!

4.1. A DETERMINÁNSOK ÁTALAKÍTÁSA

4.1.1. A rendészet társadalmi szerepe

A rendészet társadalmi szerepére vonatkozó alábbi megállapítások, akárcsak a többi determinánsra vonatkozóak, csupán a szerzők tézisszerűen összefoglalt javaslatai. Nem szabad ugyanis megfeledkezni arról, hogy működő szerep-meghatározás csakis vitákban születő konszenzus eredménye lehet.

Téziseink megfogalmazásában a rendre és a társadalmi problémákra adott definíciójavaslatból indulunk ki, mely szerint:

- **Rendnek** azt tekintjük, ha az egyének sokféleségük ellenére, függőségek és kiszolgáltatottságok létrejötte nélkül képesek együttműködni egymással.
- **Társadalmi problémának** tekintjük mindazt, ami függőséget és kiszolgáltatottságot eredményez, és/vagy akadályozza az egyének konfrontációmentes együttműködését.

E két definíció alapján a rendészet társadalmi szerep-meghatározása a következő:

A rendészet a társadalmi intézményrendszernek az a szegmense, amely a sokféleség együttműködését a fenti rendfoglalommal kompatibilis módon törekszik biztosítani, és célul tűzi ki, hogy a lehetőségekhez képest, a saját eszközeivel a minimumra csökkentse a társadalmi problémákból következő konfliktuspotenciált.

Ezt a feladatot csak úgy lehet elvégezni, ha

- a rendészet nem (intézményi) hatalomként áll szemben a polgárokkal;
- tevékenysége során nem gerjeszt felesleges konfliktusokat, hanem azok kezelésére törekszik;
- a rendészet tudomásul veszi, hogy a társadalmi folyamatok kívülről-felülről nem befolyásolhatóak, hogy azokat mindig a polgárok tevékenysége alkotja;
- ebből következőleg elfogadja, hogy feladatát csak akkor végezheti hatékonyan, ha segíti a polgárok együttműködését (rendfoglalommal egybevágó tevékenységét), és maga is részt vesz abban;
- felhatalmazását és a rendelkezésére álló valamennyi eszközt, ide értve a szankcionálás és erőalkalmazás jogát is, kizárólag az együttműködés érdekében alkalmazza.

A rendészet társadalmi szerepét tehát egy katalizátoréhoz hasonlíthatjuk: elősegíti a valamennyi polgár számára hasznos együttműködési módok elterjedését és fennmaradását, maga azonban csak közvetetten létrehozója ezeknek a folyamatoknak. Másként fogalmazva: a rendészet **szolgáltatást** nyújt. Tevékenységének ezért figyelemmel kell lennie a polgárok és közösségeik igényeire, a közösségekben megjelenő problémákra. Hogy katalizátorszerepének meg tudjon felelni, állandóan fejlesztenie kell önmagát, nyitottnak és együttműködésre képesnek kell lennie.

A rendészet társadalmi szerepének fenti meghatározása alapján az egyes paraméterek minőségére nézve ez a szerep az alábbi módokon hat:

- a **civileket** és életfolyamataikat tekinti elsődlegesnek, a rendészetet ebben való részvételként, ennek elősegítéseként fogja fel, azaz megteremti a **közösségre orientáltság** alapjait;

- a rendészeti **hatalmat** az egyének együttműködését elősegítő erőként és felhatalmazásként, azaz a civilektől függőként fogja fel, az ezzel létrejövő hatalomfelfogás **problémamegoldásra kapott felhatalmazásnak** tekinti a hatalmat;
- **rendhez** való viszonyt az határozza meg, hogy ez a társadalmi szerep a rendet együttműködésnek fogja fel, a rend együttműködés nélkül nem hozható létre és nem is tartható fenn, a rendészeti tevékenységet ebből következőleg a **kooperatív rendfelfogásnak** kell irányítania;
- a **szervezetben** is csak akkor lehet rend, ha nincsenek függőségek és kiszolgáltatottságok, ha a szintek és egységek funkcionálisan szervezettek, az együttműködés bennük és közöttük mentes a társadalmi problémáktól, s ekkor lehetővé válik, hogy a **kritikát** ne hatalmi pozíciók veszélyeztetéseként, hanem a **problémamegoldás** nélkülözhetetlen **eszközeként** fogják fel, hiszen az a szervezeti célok iránti **lojalitásból** következik.

4.1.2. Szervezeti struktúra és hierarchia

A szervezet átalakításában a legfontosabb kérdés az, miként hozhatunk létre egy olyan munkahelyi környezetet, amely képes a rendészeti hatalmat a problémamegoldás eszközeként hatékonyan működtetni, és képes ösztönözni a feladatorientált kritikát, valamint a szervezeti célok iránti lojalitást. Egy jól működő szervezetben a hatalomeloszlás is a hatékonyságot szolgálja. Mi teszi **nyitottá, rugalmassá** a szervezetet és **funkcionális jellegűvé** a hatalmat? Mindössze erre kell válaszolni. Ehhez két lépést kell megtenni:

- **le kell bontani** mindazokat a strukturális elemeket és sajátosságokat, amelyek eddig zárttá és rugalmatlanná tették a rendészeti szervezeteket,
- és **létre kell hozni** azokat, amelyek garantálják a pozitív tulajdonságok létrejöttét és fennmaradását.

Le kell bontani a szervezet paramilitáris építményét, vagyis

- a rendfokozati és
- a parancsrendszert,
- a felesleges centralizáltságot,
- a felesleges közbülső (megyei) hatalmi szinteket,
- a pusztán hatalmi hierarchiát.

A közhelyszerűen elő-előkerülő centralizált-decentralizált szembeállítás hamis dilemma, mert nem feladatorientáltan közelíti meg a szervezeti struktúra kérdését. Amíg ebben a kettősségben gondolkodunk, addig annak a hatalmi logikának szolgáltatók ki magunkat, amely a problémamegoldásnál fontosabbnak tekinti a hatalom allokálásának kérdését. Nem kétséges, hogy ennek a logikának az uralma jelentősen torzítja a rendészeti foglalkozási kultúrát.

Létre kell hozni

- a világosan megállapított feladatokhoz igazított rugalmas szervezeti struktúrát;
- a feladatorientált vezető-beosztott viszonyt;
- a teljesítménymenedzsmentet (egyéni és szervezeti teljesítménymérésre épülő értékelést);
- a minőségbiztosítást, beválás-vizsgálatokat (munkakör-elemzést, pályaprofil-alkotást, munkakörtervezést, működés- és folyamatszervezést, személyzeti-munkaügyi igazgatást);

- az emberi erőforrás áramlását (munkaerő-tervezés, nyilvántartás, adatszolgáltatás, munkaerő-ellátás, létszámgazdálkodás, karriertervezés);
- az emberi erőforrás-fejlesztést (képzés, átképzés, vezető- és továbbképzés, munka- és egészségvédelem, egészségügyi ellátás, munkapszichológiai szolgáltatás, rekreáció, tömegsport, múzeumi, könyvtári, kulturális szolgáltatások).

A szervezeti struktúra létrehozni kívánt elemei az egyes paraméterek minőségére az alábbi módokon hatnak:

- a **civilekhez való viszonyra** a hatás közvetett, a feladatorientáltság és a hatalom öncélúságának elutasítása, a felesleges hatalmi szintek kiiktatása közelebb hozza a rendészetben dolgozókat a civilekhez, **nyitottá teszi a szervezetet és ezáltal alkalmazottait is a közösségek problémáira;**
- a hatás közvetlen a **hatalomhoz való viszonyra**, hiszen ha az a szervezeten belül megváltozik, ha a szervezet ebből a szempontból másként működik, az magától értetődővé teszi, hogy **a hatalom problémamegoldásra való;**
- a kooperatív **rendfelfogás** kialakulására és fennmaradására közvetett hatást gyakorol az, ha **a szervezeti rend** nem a parancsra, hanem **az együttműködésre épül;**
- a **szervezethez való viszonyt** a szervezeti struktúra és hierarchia ilyen átalakítása közvetlenül határozza meg, erősíti a **lojalitást**, és elvárja a **feladatorientált kritikát.**

4.1.3. A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra a szervezet működésének módját és az alkalmazottak közötti viszonyokat határozza meg. A szervezet demokratizálásához nélkülözhetetlen azoknak az elemeknek a lebontása, amelyek akadályozzák, és azoknak az elemeknek a létrehozása, amelyek segítik ezt a folyamatot.

Le kell bontani

- a szimbólumrendszer alárendelő, differenciáltságot jelző elemeit (a katonai rangjelzéseket és a katonai érintkezési módokat), mert ezek ellentmondásossá, egyirányúvá és nehézkesé teszik a munkatársi érintkezést;
- a militáris kultúra hiteit (a hierarchiába, a vezetők bírálhatatlanságába és a parancsba vetett hitet);
- a hatalom kényszerítő jellegébe vetett hiteket;
- a rendészeti kultúra maskulin jellegét erősítő hiteket;
- a rendészeti tevékenység következményeinek szűklátókörű, szervezeti hatalom szempontjából való szelekcióját;
- a döntések és a felelősség szétválasztását, amely a szervezeti szintek közötti bizalmatlanság alapját képezi;
- a kreativitást, az önállóságot és a kritikát degradáló hiteket.

Létre kell hozni

- a funkcionálisan különböző munkakörök mellérendeltségét hangsúlyozó szimbólumrendszert;
- a társadalmi szerepből eredő szervezeti célok primátusába vetett hitet, mert ez teszi lehetővé a szervezeti szintek közötti hatékony együttműködést;
- a szervezeti tevékenység társadalmi következményeit középpontba állító feladat- és teljesítményértelmezést;
- az együttműködés elősegítésére hivatott hatalomba vetett hitet;

- a nemek, etnikumok, vallások, szexuális irányultságok, társadalmi pozíciók egyenlőségébe vetett hitet, amely a maskulin dominancia helyére kell lépjen (ennek megfelelően semmilyen jellegű megkülönböztetés nem engedhető meg, ha előfordul, akkor azt a leghigorúbban szankcionálni kell a szervezeten belül);
- a felelősségvállalás iránti elkötelezettséget valamennyi szinten és pozícióban;
- a kreativitást, az önállóságot, és a kritikai szellemet, és ezeket el kell fogadni szelekciós és működési kritériumként.

A szervezeti kultúra átalakítása az egyes paraméterek minőségére az alábbi módokon hat:

- csökkenti az izolációt, a rendészeti dolgozók és a **civilek** közötti hierarchikus megkülönböztetést, ennek következtében a civilek problémái felé fordítja a szervezetet, a belső függőségi viszonyok kulturális háttérének felszámolásával közvetve elősegíti a **szolgáltatói attitűd és a civilek iránti felelősség** elfogadását;
- a **hatalomhoz való viszonyt**, akárcsak az előzőt, áttételesen határozza meg a szervezeti kultúra: az együttműködés kultúrájának a szervezeten belüli elfogadása és működése a korábbival ellentétes összefüggésbe helyezi a hatalomhoz való viszonyt, és lehetővé teszi, hogy **problémamegoldásra kapott felhatalmazásként** értelmezzék a hatalmat;
- a szervezeti kultúra közvetlenül határozza meg a **rendfelfogást**, hiszen ha a megkülönböztetés helyébe az egyenlőség, az engedelmesség helyébe pedig a kooperáció lép, akkor a rendre nem gondolnak többé úgy, mint amely alávetésből jön létre, hanem úgy, mint ami csak az **egyenlőségből**, az **együttműködésből** és a **felelősségvállalásból** alakítható ki;
- a **szervezethez való viszony** olyannyira függ a szervezeti kultúrától, hogy részben azonosnak is tekinthetjük azzal. A szervezet hatékony működésének kulturális feltételei létrejöhetnek a fenti átalakulással, a hangsúlyok áttevődnek a **célokra, a feladatokra és a társadalmi következményekre**, a szervezet csupán ezek megvalósításának és elérésének eszköze. A rendészet akkor válik hatékonyvá, ha az alkalmazottak így viszonyulnak hozzá.

4.1.4. Jogi szabályozás

A jelenlegi helyzet alapvető megváltoztatásának feltétele a rendészet és a közigazgatás modernizációjának stratégiai terve, melyek birtokában mihamarabb elvégezhető az elengedhetetlenül szükséges jogszabály-alkotási feladatok.

Ennek során előreláthatóan nem kerülhető el az alkotmány és a rendészeti működést meghatározó alapvető törvények megváltoztatása, de a kapcsolódó alacsonyabb szintű jogszabályok, valamint az érintett területhez kötődő eljárási törvények és a közigazgatási joganyag módosítása sem.

A jogalkotásnak a stratégiai célnak megfelelően kell biztosítania a katonai jellegű struktúra teljes lebontását. Ennek megvalósulása valóságos feltétele a kívánt változásoknak, ugyanis a megszüntetendő (átalakítandó) rendszer befogadni sem képes az elérni kívánt foglalkozási kultúra alapértékeit.

A társadalom egésze a maga gazdasági-politikai viszonyaival, kulturális sajátosságaival segítheti vagy éppen nehezítheti a változások előmozdítását szolgáló jogi szabályozást. A változás viszonylag hosszú időtartamára tekintettel az alakuló, változó jognak a stabilitás és a változás együttes szolgálatát is biztosítani kell, szakaszonként eltérő hangsúlyokkal. A változás folyamatában az aktuális szituáció által meghatározott szabályozás mellett fontos, hogy kellő figyelem forduljon a múltból a jövőbe vezető folyamat egészére.

4.2. A SZELEKCIÓ ÉS KÉPZÉS

A kiválasztást és a felkészítést a feladatrendszer is befolyásolja. A feladatrendszernek megfelelően kialakított munkakörök rendszerének és a munkakörönként megfogalmazott követelményeknek döntő jelentősége van a kiválasztásnál és a képzésnél.

A foglalkozási kultúrát a szelekció és a képzés területén tudatosan, előre elkészített terveknek megfelelően kell alakítanunk, mert ezek vannak a legközvetlenebb hatással a civilekhez, a hatalomhoz és a rendhez való viszonyokra. A szelekció és a képzés szoros összefüggését az 1.2.4. alfejezetben már kifejtettük. De itt – a 3.2.4. alfejezethez hasonlóan – külön tárgyaljuk őket. A rendészeti foglalkozási kultúra 1. sz. ábrán jelzett modelljének a létrehozásához ugyanis mind a szelekcióban, mind a képzésben jelentős változásokat kell végrehajtani. Ezek által érhető el az, hogy a rendészetben dolgozók a nyitottság, az együttműködés, a szakmai erkölcs értékeivel felvértezve lássanak munkához.

Ennek érdekében:

A szelekcióban meg kell szüntetni

- azt a felfogást, amely a szelekciót pusztán a létszámfeltöltés eszközének tekinti;
- azt a gyakorlatot, hogy a szelekció az egyes munkakörökben szükséges kompetenciák tisztázása nélkül, differenciálatlanul zajlik;
- azt a gyakorlatot, amelyben a szelekció szétszórtan, egységes koncepció nélkül működik;
- a szelekció értékeinek és szempontrendszerének esetlegességét, vagy épp figyelmen kívül hagyását, amelynek eredményeként személyek vagy csoportok, a politika vagy a gazdaság kívánalmai, vagy mindegyik függvénye a kiválasztás;
- a szelekciónak azt a szűk értelmezését, amely csupán a szervezetbe felvételüket kérőkre érvényes;
- a kontraszelekciót (ez egyaránt értendő a vezetés, a végrehajtás és a képzés szintjén is).

Létre kell hozni

- azt a szelekciós rendszert, amely a feladatra alkalmas munkaerő kiválasztásának eszköze;
- a munkakör-elemzéseken alapuló kompetenciák térképét, mert ennek révén határozható meg, hogy a pályázó megfelel-e a betöltendő munkakör által támasztott követelményeknek;
- a szelekció egységes gyakorlatát, amelyet egy központi intézet működtet (ez az ún. Assessment Center – Értékelő Központ –, amely a bemeneti kompetenciákat méri);
- azt a helyzetet, amelyben a szelekció egyaránt vonatkozik a „kintről” bejövőkre és a rendszerben előre haladóakra is (ez nemcsak a karrier-rendszert jelenti, hanem az egyes szakterületek közötti váltást is). Mindez egy kompetencia alapú versenyvizsga rendszer kiépítésével válna lehetővé. Ide tartozik a képzésben dolgozó oktatók szelekciós kritériumainak kidolgozása is.

A képzésben meg kell szüntetni

- az egyes képzési szintek egymástól való elszeparáltságát;
- azt az anomáliát, hogy nincsen kapcsolat a képzési szintek és az előmenetel között;
- a képzési dokumentumokban és küldetésnyilatkozatokban megfogalmazott törekvések és az érvényesülő gyakorlat közötti éles ellentmondást;
- azt, hogy a képzés hatásai véletlenszerűen, kiszámíthatatlanul jöjjenek létre;
- a képzésben jellemző módszertani következetlenséget, összevisszaságot (ez természetesen nem a sokféleségre vonatkozik!);
- minden olyan módszert, amely a rivalizálás kultúráját erősíti (a rivalizálás nem azonos a versennyel!).

Létre kell hozni

- a kutatásokkal igazolt társadalmi trendekre és igényekre válaszolni képes rugalmas és nyitott képzési rendszert;
- a közép- vagy felsőfokú alapképzések, továbbképzések, vezetőképzés, vezetői továbbképzések, átképzések együttmozgó, egymásra épülő képzési struktúráját;
- hogy a képzés különböző szintjei közvetlenül kapcsolódjanak a karrier-menedzsmenthez, és ennek megfelelően vezetőknek és munkatársnak közösen kell meghatározniuk a következő időszak fejlesztési céljait;
- az egymásra épülő képzési struktúra valamennyi szintjén a kompetencia alapú, moduláris, gyakorlatra orientált és fejlesztésközpontú megközelítést;
- egy olyan képzést, amely megbízhatóan képes a stratégiai célban megfogalmazott értékek kialakítására;
- a modern pedagógia módszereit egységesen felhasználó képzést, amely a tanulóban mindenekelőtt a tanulás iránti igényt, a motivációt képes kialakítani;
- az együttműködés kultúrájára vonatkozó értékek dominanciáját és az ennek megfelelő módszertant.

A szelekció és a képzés átalakítása az egyes paraméterek minőségére az alábbi módokon hat:

- a szelekció biztosítja, hogy minden, a rendszerbe felvett jelentkező rendelkezzen a **civilekhez való viszony** kiinduló kompetenciáival. A cél az, hogy ne kerülhessenek be olyanok, akiknek fejlesztése és képzése a rendelkezésre álló idő alatt nem lehet eredményes. A képzés valamennyi modul során direkt módon alakítja ki és erősíti a **közösségre orientáltsághoz** szükséges **kompetenciákat és tudást**;
- a **hatalomhoz való viszonyt** a képzés tartalmában és módszertanában direkt módon határozza meg, az oktatók és a hallgatók közötti viszony által pedig indirekt módon. Ha a képzési intézményekben és a tanórákon működő hatalom a tanulás és a hallgatók problémáinak megoldására irányul, és ha a képzés középpontjában álló értékek, valamint a gyakorlatok egyaránt **problémamegoldásra** használják a hatalmat, akkor a szelekció során figyelembe vett együttműködési készségből kialakítható a stratégiai célban meghatározott hatalomhoz való viszony;
- az intézmények működésében és a tanórákon egyaránt jelen lévő nyitottság és együttműködés magától értetődővé teszi, hogy **a rend kooperáció eredménye**;
- a **szervezethez való viszony** legelőször a képzési intézményekhez való viszonyként jelenik meg, a hallgatók itt sajátíthatják el a **feladatorientált kritikát**, és itt tapasztalhatják meg először, hogy az nem büntetést, hanem jutalmat von maga után. Ezért itt alakulhat ki bennük a szervezet iránti **lojalitás** is.

Megjegyzés a képzés, a munkakörelemzés és a teljesítmény-értékelés összefüggéséről

Az ebben az alfejezetben megfogalmazottak csakis akkor lehetnek működőképesek, ha a szervezeten belül egy integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer működik. Kompetencia alapú, modulárisan építkező képzést, az ennek alapját adó, munkakörhöz kötődő szelekciót, a TÉR-hez kapcsolható kompetenciafejlesztést vagy karriertervezést nem lehet hatékonyan alkalmazni e felfogás elfogadása nélkül. Ennek alapja a munkakörelemzés és teljesítmény-értékelés, valamint a tudatos munkakör- és munkaerő-tervezés. De jelentősen akadályozhatja a sikeres feladatmegoldást a merev bér- és besorolási rendszer, az ösztönzési és motivációs rendszer esetlegessége is. E kérdések pedig jelentősen hatnak a tárgyaltak mindegyikére. Azt kellene végre megérteni és elfogadni, hogy az emberi erőforrás fejlesztése (többek között a képzés) nem egy külön álló feladategyüttes, hanem az emberi erőforrás-gazdálkodás szerves része. Az egyéb HR alrendszerek is mind összekapcsolódó, egymást feltételező, egymásnak kimenetet adó elemei egy integrált rendszernek, az alábbiak szerint:

1. munkavégzési rendszerek (munkakör-elemzés, pályaprofil-alkotás, munkakörtervezés, szervezetfejlesztés, működés- és folyamatszervezés, személyzeti-munkaügyi igazgatás, ergonómia, szervezeti kultúrafejlesztés);
2. emberierőforrás-áramlás (munkaerő-tervezés, nyilvántartás, adatszolgáltatás, munkaerő-ellátás, létszám-gazdálkodás, toborzás, kiválasztás, karriertervezés, fegyelmi ügyek, jogsegély-szolgáltatás, nyugdíjasok gondozása, TB és nyugellátás);
3. teljesítménymenedzsment (egyéni és szervezeti teljesítménykövetelmények meghatározása, értékelése, minőségbiztosítás, bevételek-vizsgálatok);
4. kompenzáció és javadalmazás (munkakör-értékelés, ösztönzési, bérezési, javadalmazási, egyéni és csoportos bónuszrendszer működtetése, szociális, kegyeleti, jóléti gondoskodás, rehabilitáció, rendezvényszervezés);
5. emberierőforrás-fejlesztés (képzési, átképzési, kiképzési, vezetőképzési és továbbképzési rendszer működtetése, munka- és egészségvédelem, egészségügyi ellátás, munkapszichológiai szolgáltatás, rekreáció, tömegsport, múzeumi, könyvtári, kulturális szolgáltatások);
6. valamennyi tevékenységi területhez kötődő egyéb feladatok (jogszabályalkotás és véleményezés, munkaügyi és egyéb kapcsolatok működtetése, esélyegyenlőségi munka, külső és belső kommunikáció, értékelő, elemző, kutató és módszertani munka, stratégiaalkotás, projekttevékenység, integrált számítástechnikai szakértő rendszer működtetése).

Mindezek figyelembevételével megszűnhetne a rendszet rendszerváltás óta tartó sodródása, kiszolgáltatottsága, jogos társadalmi kifogásolása.

4.3. MONITORING RENDSZER

A monitoring rendszer feladata, hogy lehetővé tegye a rendészeti foglalkozási kultúra alakulásának folyamatos követését és a szükséges korrekciókat. Ennek feltétele, hogy a monitoring rendszer

- alkalmas legyen a látens folyamatok hatásainak és a napi problémáknak a **nyomon követésére és értékelésére**;
- biztosítsa a kialakult viszonyok és folyamatok **átláthatóságát** a rendészeti szakemberek és a nyilvánosság számára egyaránt;
- működtetése iránt a vezetés minden szintjén legyenek **elkötelezettek**, és vállalják érte a **felelőséget**;
- **hatalma** az eredményeinek nyilvános kommunikálásában álljon;
- legyen **független** a rendészet vezetésétől és a politikai hatalomtól egyaránt;
- működésének **szervezeti, személyi és anyagi feltételei** mindenkor biztosítottak legyenek;
- működési feltételeit, strukturális helyét, feladatait és jogosítványait **jogszabály** rögzítse.

Követés és értékelés

- indikátorok kidolgozása, hogy az értékelés ne ad hoc jellegű legyen, hanem a kapott adatok területileg, időbelileg összehasonlíthatóak legyenek;
- helyi és átfogó monitoring is szükséges:
 - o folyamatos megfigyelés/adatgyűjtés: naponta érkező lakossági visszajelzések (ezekre a helyi szinten jelentkező problémákra helyi szinten kell reagálni);
 - o rendszeres időközönként végzett helyi és országos kutatások (az utóbbiak teszik lehetővé a helyi eltérések megítélését és a problémák differenciált kezelését);

Átláthatóság

- rendszeres **jelentéseket, értékeléseket, beszámolókat** kell közzétenni a helyi és az országos sajtóban;
- az adatoknak **hozzáférhetőeknek és kutathatóaknak** kell lenniük bárki, azaz a civilek számára is;

Vezetői elkötelezettség és felelősség

- a vezető építse be fejlesztési terveibe a monitoring eredményeit – lásd optimális menedzsment;
- egy komplex értékelési rendszer részeként legyen számonkérhető a monitoring eredményeinek figyelembevétele;

A monitoring hatalma

- tartozzon a monitoring rendszer feladatai közé, hogy fölhívja a nyilvánosság figyelmét a meglévő anomáliákra, problémákra;
- a nyilvánosság erejével rákényszerítse a felelősöket a problémákra való adekvát reagálásra (ez természetesen értendő a pozitív folyamatok esetében is, pl. sikeres projektek népszerűsítése);

Függetlenség

- a függetlenségre azért van szükség, hogy a monitoring mentes legyen mindenféle torzító befolyástól (torzítást eredményez például az, ha bizonyos kutatási eredményeket azért nem hoznak nyilvánosságra, mert az nem kedvező a szervezet számára);
- a jelenlegi erős függelmi viszonyok erre alkalmatlanok, viszont egy egymás mellé rendelt és egymással együttműködő szervezeti egységekből álló struktúrában a monitoring függetlensége is biztosítható;
- biztosítani kell a költségvetési, a személyi és a szervezeti függetlenséget;

Szervezeti, személyi és anyagi feltételek

- a monitoring céljára önálló szervezetet kell létrehozni (pl. országosan egy intézmény);
- a monitoring tevékenységet kis létszámú szakértői csoport el tudja végezni;
- az évente előre tervezett és néhány rendkívüli monitoring tevékenységre az anyagi háttér mindig rendelkezésre álljon;

Jogszabályi háttér

- ahhoz, hogy a monitoring rendszer létre jöjjön, és eredményesen tudjon működni, a függetlenségét jogszabállyal kell védeni.

Megjegyzés a rendészeti kutatásokról

A monitoring működéséhez természetes módon kapcsolódik a rendészeti kutatások egész rendszere. Az elvégzett vizsgálatok és az így szerzett ismeretek, eredmények több mindenhez járulhatnak hozzá közvetlenül:

- A politika, a civil társadalom és a rendészeti szakma számára biztosítanak kitűnő terepet a rendészeti kérdésekről folytatott párbeszédnek.
- A rendészet önmagáról kialakított képéhez, azaz önreflexiójához. (Az 1. sz. függelékben olvasható egy, a rendészeti önreflexió minőségét elemző leírás.)
- A rendészet fejlesztéséhez, az innovációhoz.
- A problémák kezelésére szolgáló legjobb megoldások megtalálásához.

FÜGGELÉKEK

1. sz. függelék

Valcsicsák Imre: A foglalkozási kultúra és a rendészet önreflexiója

A rendészet önmagáról kialakított és folyamatosan ellenőrzött-módosított tudása, ennek a tudásnak a célirányos és szakszerű kommunikálása a rendészeti munka egyik alapvető, érzékeny és mindig nagyhatású területe. Így az önreflexió és annak tudatos publicitása (vagy mindennek a hiánya!) állandóan jelenlévő, működő és ható tényező.

A foglalkozási paraméterek s az ezeket determináló értékrendszerek mentén ennek a rendészeti részterületnek karakteres jegyei rajzolhatók meg. E jegyek társadalmilag-történetileg meghatározottak, a különböző országok rendőrségeinél konkrétságukban igen változóak, alapvonásaikat tekintve azonban ezek mindegyike **két alaptípusba jól besorolható**. Fogalmilag ezek jelölhetők:

1. archaikusnak (ez a magyar rendészet mai létmódja);
2. szakszerűnek (ez a magyar rendészet stratégiaileg kívánatos létmódja).

1. Archaikus önreflexió

a) **A civilekhez való viszonyban** meghatározó, hogy az önreflexió és annak nyilvánossá tétele alárendelt annak a kimondott-kimondatlan koncepciónak, hogy a rendészet társadalmi funkcióinak a teljesítése során a civilektől elkülönül, elkülönültségét szakmai értéknek tekinti, „uralkodását” jogszerűnek, célszerűnek és hatékonynak tételezi. Ez a helyzet valóságos önreflexiót nem igényel, a rendészet bárminemű érdemi „kitekintés nélkül”, saját belátása szerint kreálja meg az önmagáról rajzolt képet, amelynek a funkciója itt a civilek feletti uralkodás legitimálása. Eszközei lehetnek belsők és külsők.

A belső eszközök jellemzője, hogy a rendészet és a civil világ kapcsolatának hivatalossá és nyilvánossá tett argumentálásában lényegtelen a civil társadalom érdemi véleménye, kiváltképp annak „szakmai hozzá nem értése” következtében. Jellegzetes eljárás ebben például olyan közvélemény-kutatások rendészeti megrendelése, amelyek kifejezetten arra szolgálnak, hogy a rendészet és a civilek viszonyát a rendészet előzetesen megrajzolt önképére „formálja”. (Pl. Szonda Ipsos, 2006 stb.)

A külső eszközökben uralkodó motívum, hogy „a rendészet szolgáltató jellegét bele kell manipulálni a civilek fejébe, mert enélkül azok ezt nem értik meg”. (Valójában: ezt nem érteni, hanem megvalósulásában érzékeltetni kellene!)

b) **A rendhez való viszonyban** az archaikus önreflexió nem egy demokratikus rendkonceptióra reflektál, hanem a rendészet önmaga „találja ki”, mi a kívánatos társadalmi rend. Ennek egyik leglátványosabb megnyilvánulása, amikor a rendészet ismételt „megfenyegeti” a politikusokat, rajtuk keresztül pedig az egész társadalmat, hogy ha a rendészetten kívüli tényezők kezdenének a rendészet **érdemi** korszerűsítésébe, akkor belátható időn belül „összeomlana a társadalmi rend”! Vagyis: az archaikus önreflexiókban a rendészet maga megkreálja azt, hogy mi a rend!

c) **A hatalomhoz és az erőszakhoz való viszonyban** az archaikus önreflexió a legerőteljesebben rejtett és manipulatív. Ez folyamatosan a rendészetnek azt a meggyőződését törekszik erősíteni és sugallni, hogy „az erőszak elkerülhetetlen”, mert pl. a bűnözés egyre agresszívabb, s az erőszak csak „háború” folytatásával szorítható vissza. Az archaikus önreflexió és működése világos képletekben mutatkozott meg 2006 őszének hazai eseményeiben!

- d) **A szervezethez való viszonyban** bizonyul az archaikus önreflexió az egyik legnegatívabb következményű tényezőnek. Kifejezett szerepe, hogy negligálja a szervezetben hivatásukat végzők esetleges kritikai attitűdjének felszínre kerülését, érvényesülését. Felszámol, „eltakarít” minden olyan kezdeményezést, olyan „képalkotást”, amely próbál a rendészet munkájáról reális vagy ahhoz közelítő tényezőket feltárni és publikussá tenni. Egyik legfőbb hivatkozási alapja ennek a szervezeti lojalitás alaptalan és túlzó hangsúlyozása. Számos érzékletes jellegzetessége között az egyik, hogy akár intézményi erővel is fellép minden olyan empirikus kutatással szemben, amelynek érvényes eredményei nem a korábban „megadott” önképpel adekvátak, s ennek a fellépésnek a során elhallgattat, kizár, megszüntet és akár büntet!

2. Szakszerű önreflexió

A demokratikus rendészeti foglalkozási kultúrának ez az egyik leghatékonyabb s egyben nélkülözhetetlen munkaeszköze. Ennek áttekintésében a foglalkozási paraméterek ugyancsak határozott „nyomvonalak”.

- a) **A civilekhez fűződő viszony** értelmezésében itt nem a különbözőség a lényeg, hanem a vezérlő elv az (érdek)azonosság hangsúlyozása és folyamatos megvalósítása. Ez azon a belátáson alapul, hogy a rendészet a demokratikus társadalom szerves része, megbízatást teljesít, s ennek keretében a megbízó elemi joga, hogy számára nyilvánosan átlátható legyen a rendészeti tevékenység minden lényeges eleme. A szakszerű önreflexió e munkát produktívvá teszi, mert csak ez teremti meg a civilek által nyújtott, magától értetődően támogató együttműködés legfontosabb bizalmi feltételeit. Alapeleme, hogy a rendészet kezdeményezően igényli és befogadja a külső szakemberek „képalkotását”, s ezt egész munkájának egyik alapvető feltételeként kezeli. Ebben azután természetes a civilek felé érvényesített alapvető nyíltság és bizalmat tápláló őszinteség.
- b) **A rendhez való viszonyban** a szakszerű önreflexió alapvetően lehetővé teszi, hogy a rendészet annak a rendfogalomnak az elfogadásával szervezze és folytassa egész életét, amelyet a társadalom folyamatos, nyilvános mérlegelés eredményeként a számára meghatároz. Nem a rendészet feladata, hogy kitalálja és kommunikálja, mi „a társadalmi rend”!
- c) **A hatalomhoz és az erőszakhoz való viszony** tekintetében a szakszerű önreflexió felfokozott jelentőségű. Ha a rendészet számára a hatalom, a legitim erőszak nem túldimenzionált, esetleg akár abszolutizált öncél, akkor ennek a foglalkozási kultúrának természetes, elidegeníthetetlen része a folyamatos és nyilvános önkontroll. Ebben elképzelhetetlen a visszaélések elleplezése, esetleg felmagasztalása, megengedhetetlen az a sugalmazás, miszerint „minél keményebbek vagyunk, ti annál nagyobb biztonságban élhettek!”
- d) **A szervezethez való viszonyban** a szakszerű önreflexió kifejezetten igényli és használja a szervezetben dolgozók véleményét a szervezet működéséről. A rendészet produktivitása jelentős részben a szervezet korszerűségétől, így szakszerűségétől függ, s ebben az ott dolgozók tapasztalatai mértékadóak. A szakszerű rendészeti önreflexió folyamatosan támaszkodik a munkatársak véleményére, azt igényli, megfelelően publikussá teszi, és nem eltiporja.

2. sz függelék

Valcsicsák Imre: A szakmai erkölcs helye a rendészeti foglalkozási kultúrában

A foglalkozási kultúrát meghatározó tényezők között kiemelkedően fontos szerepet játszanak azok a determinánsok, amelyek a társadalmi lét objektív és szubjektív folyamataiban az egyének magatartását, cselekedeteit befolyásoló, korlátozó és megengedő tényezők soraként alakulnak ki és működnek. Ilyenek például **az erkölcs, a jog, a különböző tradíciók** stb.

Mindezek értő kezelésében és elemzésében az erkölcsi tényezők kiemelése példaértékű lehet.

A demokratikus társadalmak rendszete mindenütt törekszik figyelembe venni az erkölcsöt mint determináló faktort. Ennek „mikéntjében” **két alapvetően jellemző gyakorlat** különböztethető meg:

1. Van, ahol a rendészeti etika „kiindulópontja” annak az értelmezésén alapul, hogy általában a modern társadalmakban **valójában mi is az erkölcs szerepe**. Ennek mentén az erkölcs vagy
 - a) a csaknem üresen absztrakt, többnyire „megfoghatatlan” **közösségi érdekek** kifejeződése és eszköze;
 - b) az **individuumok** közvetlen „illeszkedésének” eszközrendszere, mivel a modern társadalom totálisan atomizálja az egyéneket.
2. A rendészeti etika másik lehetséges „kiindulópontja” arra az értelmezésre épül, hogy **a rendészet az adott társadalom erkölcsi totalitásából mit tekint a magáénak**, mit tekint a rendészeti tevékenységben elfogadhatónak és érvényesítendőnek. Ebben a rendészet:
 - a) a csaknem üresen absztrakt erkölcsi világot (értékeket, követelményeket stb.) hivatott a munka során érvényesíteni (pl. a katolikus valláserkölcsöt tekintve a rendészeti etika lényegének stb.);
 - b) a maga valóságos társadalmi szerepéből kiindulva, saját erkölcsi ethosát a konkrét társadalmi viszonyokban, az érdekek sokféleségében, a szociális konszenzusok alapján, a demokrácia értékelveinek az érvényesítésével nyeri el és működteti.

Ezeknek a tényezőknek az „összjátékában” **az erkölcs a rendészeti hivatás szervezésében és végzésében vagy terméketlen öncél, vagy produktív eszköz**.

1. **A magyar rendészet ma alapvetően az erkölcsi tényezőket öncélnak és önnön legitimálására használt külsődlegességnek tekint.** Erre utalnak és ezt igazolják a Rendőrségi Törvény és a Szolgálati Szabályzat **Etikai eljárásokra** vonatkozó részei, amelyek az erkölcsi tényezőket kivonják az ezeket valóságosan meghatározó társadalmi közegből, és egy (korszerűtlen) szervezet öncéljává teszik. Ebben természetes, hogy nincsenek nyilvánossá tett, világos, követhető és pontosan számon kérhető szakmai-erkölcsi követelmények, és nincs az esetleges felelősségre vonásnak demokratikus intézményrendszere. Mindezt megtette, hogy a rendészet különböző területein életbe léptetett úgynevezett **etikai kódexek** „követelményeikben” üresek, formálisak, intézményeikben hiányosak vagy elfogadhatatlanok. (pl. Magyar Rendőrség Etikai Kódexe, 2007. stb.)

2. **A demokratikusan épülő és működő rendészet az erkölcsöt nélkülözhetetlenül fontos társadalmi tényezőnek tekinti, tartalmasan kezeli, és megfelelő intézményrendszerrel biztosítja és fokozza működését.**
 - a) Ebben az esetben **a rendészet ethoszát nem a rendészet „találja ki”**. A demokrácia társadalmi intézményrendszerének a működtetésével, a konszenzusok állandóan megújuló folyamatával, a konkrét szociális helyzetek lényegének megfelelően **a társadalom hivatalosan kinyilvánítja**, hogy az érdekek gazdag sokféleségében, az élethelyzetek változatosságában, a reálisan együttlétező különböző erkölcsi rendszerek „összjátékában” mi a rendészet kívánatos ethosza.
 - b) A társadalom a rendészettől folyamatosan és hivatalosan igényli az ehhez tartozó értékek szisztematikus nyilvánossá tételét (ennek keretében kell fogalmazni, életbe léptetni és működtetni például etikai kódexeket!), előírja és megköveteli az ehhez tartozó erkölcsi értékek érvényesítésének demokratikus intézményi feltételeit, s mindezt folyamatosan kontrollálja.

A foglalkozási kultúra paraméterei ezekben a folyamatokban is mértékadóak.

1. A rendészet érvényesítendő ethoszát meghatározza **a civilekhez és a civil világhoz való viszony**. A rendészeti hivatás művelésének erkölcsi aspektusait demokratikus társadalmakban a szolgáltatás mint funkció, valamint az egyén mint egyén tiszteletben tartása kell hogy meghatározza.
2. Rögzített álláspontunk szerint **„rendnek azt tekintjük, ha az egyének sokféleségük ellenére, függőségek és kiszolgáltatottság létrejötte nélkül képesek együttműködni egymással”**. Egy modern rendészet erkölcsi tekintetben kizárólag azokat az értékeket preferálhatja, amelyek az így felfogott rend megteremtését és fenntartását segítik elő.
3. A hatalomhoz, az erőszakhoz való viszony a rendészet ethoszában alapvetően meghatározó. **Olyan rendészeti erkölcsiség kívánatos és elfogadható, amely a hatalmat és az erőszakot a társadalmi rend fenntartásában legvégső eszköznek tételezi.**
4. **A szervezethez való viszony** súlyosan erkölcsi kérdés is. A rendészeti ethosznak le kell mondania a banális és totálisan magába zárt szervezeti lojalitásról, az ezt fenntartó és szolgáló erkölcsi értékérvényesítésről.

A nemzetközi tapasztalatok félreérthetetlenül azt mutatják, hogy azok a rendészeti szervezetek képesek a lehető legproduktívabban és a legkevésbé konfliktusokat gerjesztően működni, amelyek a hivatás gyakorlása során az erkölcsöt, ezt az összetett társadalmi tényező-együttest az utóbbi elvek tekintetbevételével törekuszenek érvényesíteni.

IRODALOM

- Amberg Erzsébet–Molnár Katalin:** Személyiségfejlesztő módszerek felhasználása a kommunikációban. Magyar Rendészet, 2004/4. sz., 133–147. o.
- Baka Magdolna–Bokodi Márta–Baranyai Mária–Makszin Péter–Szakács Gábor–Vörös Magdolna:** Az új típusú közszolgálati teljesítményértékelés bevezetése (Módszertani kézikönyv vezetőknek). Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyért Felelős Államtitkárság, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2006., 1–105. o.
- Cserép Attila–Molnár Katalin:** Egy helyi közösségi rendőrségi projekt kezdeti lépései. Magyar Rendészet, 2005/2. sz., 99–119. o.
- Cserép Attila–Molnár Katalin:** A rendőrség kommunikációs stratégiája és belső kommunikációja. 52 o. kézirat, 2008.
- Irk Ferenc–Valcsicsák Imre:** A Rendőrtisztviselői Főiskola jövőjének alternatívái, kézirat, 2007.
- Krémer Ferenc:** A rendőri hatalom természete. Társadalmi szerep és foglalkozási kultúra, Budapest, Napvilág Kiadó, 2003.
- Krémer Ferenc:** A rendőri szubkultúra és a korrupció néhány problémája, Belügyi Szemle, 1998/10. sz., 34–53. o.
- Krémer Ferenc:** A rendőrség társadalmi szerepe szociológiai szempontból, Szociológiai Szemle, 1998/1. sz., 93–112. o.
- Krémer Ferenc:** Comparing Supervisor and Line Officer Opinions about the Code of Silence: The Case of Hungary, In: Policing in Central and Eastern Europe, Ed.: Milan Pagon, Ljubljana, Slovenia (2000), 211–220. o.
- Krémer Ferenc:** Mit tehetünk a korrupció ellen? Belügyi Szemle, 2003/9. sz. 75–98. o.
- Krémer Ferenc:** Police Integrity in Hungary: How the Police Have Adapted to Political Transition, In: Klockars–Kutnjak–Ivkovitch–Haberfeld (eds.): The Contours of Police Integrity, Sage Publication, Thousand Oaks–London–New Delhi, 2004, 116–129. o.
- Krémer Ferenc–Molnár Emilia:** Modernizálható-e a magyar rendőrség? – A rendőrök véleménye, Magyar Rendészet, 2000/3-4. sz., 82–102. o.
- Krémer Ferenc–Szakács Gábor:** A magyar rendőrök élet- és munkakörülményeiről, Magyar Rendészet, 2000/5–6. sz., 60–86. o.
- Krémer Ferenc–Valcsicsák Imre:** Cigánysággal kapcsolatos attitűdök I. rész (RTF oktatói, nappali tagozatos hallgatói, 2004), Magyar Rendészet, 5. évf. 2005/2. sz., 3–27. o.
- Krémer Ferenc–Valcsicsák Imre:** Cigánysággal kapcsolatos attitűdök II. rész (RTF főállású oktatói, nappali tagozatos hallgatói, 2004), Magyar Rendészet, 5. évf. 2005/3. sz., 39–58. o.
- Molnár Katalin:** A beszédkésztség szerepe a rendvédelmi munkában. Főiskolai Figyelő, 1999/2. sz., 57–62. o.
- Molnár Katalin:** Kultúrák – kommunikáció – rendőrség. In: A rendvédelmi munka társadalmi beágyazottsága. Szerk.: Molnár Katalin, Rendőrtisztviselői Főiskola. Bp., 2004., 87–97. o.
- Molnár Katalin:** Hogyan kommunikálnak a rendőrök? Ügyeletesek és járőrök. 96 o., kézirat, megjelenés alatt, 2007.
- Szakács Gábor:** A belügyi oktatási rendszer fejlesztésének lehetőségei. Belügyi Szemle 2005/7-8. sz., 3–27. o.
- Szakács Gábor:** A Belügyminisztérium komplex oktatásfejlesztési elképzeléseinek fő elemei és várható hatása a katasztrófavédelmi és tűzoltó képzésben. „Az oktatás, képzés, továbbképzés szerepe a tűzvédelem és a katasztrófaelhárítás hatékonyságában”. OKF 2005., Pécel, 1–8. o.

- Szakács Gábor:** A rendészeti vezetővé képzés és továbbképzés, rendészeti menedzsment. RTF Rendészeti Füzetek 2004/2. sz., 57–63. o.
- Szakács Gábor:** A változások hatása a magyar rendvédelmi felsőoktatásra. Tanulmányok Györök Ferenc tiszteletére. RTF, Budapest, 2006., 47–61. o.
- Szakács Gábor:** Előtanulmány a hivatásos állomány rendfokozati, illetve bér- és besorolási rendszere között meghúzódó ellentmondás feloldására, egy új differenciált bér- és besorolási rendszer kialakítására. Belügyminisztérium, 2004., 1–15. o.
- Szakács Gábor:** Fiatalok felkészítése a rendvédelemre, a belügyi oktatási rendszer fejlesztésének lehetőségei. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények V. szám 2006., 13–38. o.
- Szakács Gábor–Valcsicsák Imre:** Gondolatok a rendvédelmi felsőoktatásról. Belügyi Szemle, 2001/12. sz., 3–18. o.
- Valcsicsák Imre:** Erkölcsi kihívások a rendvédelmi munkában, Főiskolai Figyelő 1996/2. sz., 12–9. o.