

FÜLÖP HAJNALKA ESZTER – KRÉMER ANDRÁS

## ALTERNATÍV VITARENDEZÉS HELYE A RENDVÉDELEMBEN

**Tanulmányunk a magyar rendvédelemben alkalmazott konfliktuskezelési formákat vizsgálja, valamint arra keresi a választ, hogy ezek milyen sarokpontokon fejleszthetők. Célunk átfogó képet adni a jelenlegi vitarendezési eljárásokról, és feltárni azokat a területeket, ahol a hatékonyság növelése szükséges. Empirikus vizsgálatunk kérdőíves felmérésre, vezető beosztású személyekkel készült interjúkra és egy anonim bírósági határozat elemzésére épül. A kutatás fókuszában a rendvédelem negatív megítélésének átformálása áll, amelyhez egy olyan szervezeti fejlesztési koncepció alapjait vázoltuk fel, amely illeszkedik a hierarchiához, ugyanakkor pártatlan és partnerségen alapuló kommunikációs csatornákat teremt a jövőben.**

### Bevezetés

A konfliktusok életünk szerves, őskorba visszanyúló részei. A múltban számtalan nemzet és tudományág foglalkozott már a témával, hiszen nincs olyan szegmense az emberi életnek, amelyet ne szőne át konfliktus (Fritz, 2019). Már gyermekkorunk óta tanuljuk a viták rendezésének különböző formáit és egész életünkben fejlesztjük ezeket a készségeinket. A társadalomtudományok szakirodalmi rendkívül szerteágazóak, amelyek konfliktusokat, konfliktuselméleteket dolgoznak fel, melyek jelentős változásokon mentek keresztül a történelem során. A kifejezés utalhat negatív megközelítésre, azonban lehetséges pozitív, értékteremtő lehetőségként is tekinteni rá (Sáriné Simkó, 2012). A konfliktus kötelező eleme a fejlődésnek, amely változást hozhat a mindennapi életben (Fodor, & Kriskó, 2014). Általánosságban elmondható, a konfliktus fogalmának megértésében az értelem játszik központi szerepet. Személyes és mentális folyamatként zajlik le, amelynek eredménye a bizonytalanság állapota. A konfliktus lezárásának módja a döntési szakasz, amelyben a résztvevők ténylegesen vagy elhatárolódással is dönthetnek (Fritz, 2019). Bizonyos, hogy a konfliktusok számos formában és különböző intenzitással jelentkezhetnek, és szinte minden szervezet életében jelen vannak. Szükséges különválasztani a személyes konfliktusokat a jogi jellegű konfliktusoktól (Blohorn-Brenneur, & Nagy, 2021).

Munkahelyi közegben – legyen az akár állami- vagy versenyszféra – azok a kényes szituációk, amelyekben több embernek vagy csoportnak a gondolkodása, nézetei összeütközésbe kerülnek, konfliktushoz vezethetnek. A vitás felek résztvevői nem a valós helyzetkép alapján hoznak döntést, hanem aszerint, hogy miként élik meg a szituációt és a másik érintett felet, feleket (Molnár, 2017).

---

Fülöp Hajnalka Eszter, ügyintéző (HR), Bács-Kiskun Vármegyei Rendőr-főkapitányság  
Krémer András PhD, főiskolai tanár, szakvezető, specializáció-vezető, Budapesti Metropolitan Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.2>

A nemzetközi szakirodalom az alternatív vitarendezés rendvédelmi alkalmazására nem jogtechnikai újtásként, hanem szervezeti és kulturális kérdésként tekint. A rendőrség hagyományos hierarchikus hatalmi szerepe mellett történetileg mindig is jelen volt a konfliktuskezelő funkció, amely a mediáció intézményesítésével professzionális formát ölthet (Volpe, 2014). A mediáció ebben az értelemben nem idegenkedik a rendvédelmi működéstől, hanem annak természetes kiegészítéseként értelmezhető, kifejezetten az alacsony intenzitású, interperszonális konfliktusok esetében. Nem kizárólag az egyedi konfliktusok megoldását szolgálják, hanem hozzájárulhatnak a szervezeti kultúra javításához és a belső kohézió erősítéséhez egyaránt. A mediáció képes olyan biztonságos kommunikációs teret létrehozni, amely elősegíti a kölcsönös megértést és csökkenti a formalizált fegyelmi eljárások szükségességét (Doroshenko, 2024).

A rendvédelmi szervek – hierarchiájukból adódóan – rendkívül zárt közösséget alkotnak. Külső szemlélőként nehéz belehelyezkedni egy olyan rendszerbe, amely szigorú, rendkívül kontrollált szabályokon keresztül működik. Fontos szempont a személyek közötti, illetve a jogi jellegű konfliktusokat elhatárolni egymástól a szervezetben, bár a személyes konfliktusokat is a felek gyakran áttranszformálják jogi konfliktussá, ami jellemzően már nem az eredeti konfliktus tárgyában folyik. Az emberek közötti ellentét szinte folyamatos, azonban változó a személyek alanya, illetve a vita forrása. Ezzel szemben a jogi jellegű érdekellentétek kevesebb alkalommal, de strukturáltabban jelennek meg a szervezetben. Hiba lenne azt feltételezni, hogy a személyek közötti konfliktusok nincsenek hatással a hatékony munkavégzésre. A vezető szerepe a problémák kezelésében kiemelkedő jelentőségű (Szabó, & Szakács, 2015).

Konfliktusok különböző okokból kifolyólag merülhetnek fel egy-egy munkakörnyezet életében. A rendőri hivatást vizsgálva a szakirodalmi megközelítések igazolhatók. A dolgozók esetében szinte megszámlálhatatlan elvárásnak kell megfelelni, amelyből kifolyólag elengedhetetlenül szükséges, hogy a pszichés megterhelésből adódó mentális és fizikális egészséget meg tudják tartani (Fogarasi et al., 2020). A kiégés, amely manapság minden egyes munkakörnyezetben megjelenik, a rendőrségi dolgozókat sem kíméli (Kovács, & Szabó, 2020). Ebből a megközelítésből megállapítható, hogy a személyek közötti konfliktus aránya nagymértékben csökkenne, amennyiben a pszichés megterhelés alábbhagyna, illetve a kiégés nem veszélyeztetné a hatékony munkavégzést. Más perspektívába helyezve a konfliktusok nagy arányban adódnak a fluktuációból, a generációk közötti különbségekből, a nemi megosztottságból, valamint a beosztott-vezetői közötti érdekellentétekről. Jelenleg talán a végrehajtó állomány fluktuációja okozza a legnagyobb problémát – ezáltal a konfliktusforrást – a rendvédelemben, mivel már-már a teljesítőképesség határát súrolja sok esetben a rendőrség, továbbá nehezítő tényező az utánpótlás csökkenő tendenciát mutató érdeklődése is, amely negatív jövőképet mutat a megfelelő munkavégzés egyensúlya szempontjából (Bergenyei, 2019).

### **A konfliktuskezelési eljárások megítélése a rendvédelemben**

Kvantitatív kutatás keretében arra kerestük a választ, hogyan látják a rendvédelmi dolgozók a jelenlegi konfliktuskezelési eljárásokat, mennyire elégedettek velük, és nyitottak lennének-e új, alternatív megoldásokra. Online kérdőívvel kerültek az adatok gyűjtésre, amely három különböző szervezet dolgozóinak került továbbításra, így biztosítva a kizárólagos hozzáférést. A kérdőívet egy helyi kapitányság, egy vármegyei főkapitányság és a Készenléti Rendőrség egyik bevetési osztályának tagjai töltötték ki, összességében 110 fő. A kérdések zárt és nyílt formában is megjelentek, különös figyelmet fordítva az anonimitásra. A kérdőív célja az volt, hogy átfogó képet adjon a dolgozók véleményéről a jelenlegi eljárások hatékonyságáról, és rávilágítson arra, hol látnak lehetőséget a fejlesztésre. Kvalitatív kutatást is végeztem öt félig strukturált mélyinterjú formájában, amelyeket vezetői pozícióban dolgozó rendvédelmi tisztekkel készítettem. A résztvevők között volt női és férfi osztályvezető, valamint három alosztályvezető. A cél az volt, hogy vezetői szem-

szögből is feltárjuk, mennyire tartják hatékonynak a jelenlegi rendszert és milyen akadályokat látnak egy új eljárás bevezetésében. A kutatás kiegészült egy jogerős bírósági határozat elemzésével is, amely egy fegyelmi ügy történetét mutatta be. Az eset jól rávilágított arra, mennyire hosszadalmas és nehezen átlátható lehet egy fegyelmi eljárásból kiinduló jogvita, miközben alternatív módszerekkel sokkal gyorsabban, kevesebb kárral rendezhető lett volna mind a kérdéses, mind a legtöbb jogvita.

### Kutatási eredmények összefoglalása

A kvantitatív kutatás eredményei egységes képet mutattak. A válaszadók több mint fele úgy vélte, hogy a leggyakrabban alkalmazott eljárások – például a szolgálati panasz, a fegyelmi vagy a kártérítési ügyek – egyáltalán nem hatékonyak. Az ötfokú skálán számos esetben értékelték 1-es és 2-es értékkel, ami rendkívül negatív véleményt tükröz. Pozitív értékelést alig néhányan adtak, ami azt sugallja, hogy a jelenlegi eljárási rendszerben meglehetősen kevés a bizalom. Összességében látható, hogy a rendvédelemben dolgozók többsége nem érzi úgy, hogy a hivatalos eljárások valóban segítenék a konfliktusok valódi, eredményes megoldását.

A válaszadók jelentős része már átesett valamilyen eljáráson. Tapasztalataik alapján a leggyakrabban a hosszú ügyintézési időt, a bizalmatlanságot, a szankcionáló szemléletet és a szubjektív vezetői döntéseket emelték ki negatívumként. Ezek az élmények tovább gyengítik a szervezeti bizalmat.

Az alternatív megoldások bevezetésére vonatkozó kérdés során a válaszok egyértelműen támogatóak voltak. A szolgálati panaszok, fegyelmi ügyek, munkaügyi viták és kártérítési eljárások esetében a résztvevők több mint 70%-a szerint szükség lenne új eljárási formákra. Kiemelném, hogy a személyes jellegű konfliktusoknál – például vezető és beosztott közötti vitákban – is a válaszadók fele szerint hasznos lenne pártatlan közvetítő bevonása. A kapott eredmények azt láttatják, hogy az állomány nemcsak érzékeli a problémát, hanem nyitott is a változásra, és kifejezett igény van a jövőálló, partnerségen alapuló, bizalomépítő megoldásokra.

A kvantitatív kutatásban a vezetők elismerték, hogy a jelenlegi rendszer gyakran túlzottan szankcionáló és nem ad teret a párbeszédnek. Többen kiemelték, hogy a döntések sokszor a parancsnok személyes hozzáállásától függenek, ami aláássa a pártatlanságot. Ugyanakkor hangot adtak a sok esetben konzervatív vezetői szemléletnek, a generációs különbségeknek és a hierarchia merevségének is egyaránt. Ennek ellenére minden interjúalany hangsúlyozta: a szervezetnek szüksége van szemléletváltásra. A teljes kutatás eredményei tehát világosan kirajzolják az a képet, hogy a rendvédelemben dolgozók és vezetők is érzik, a jelenlegi eljárási rendszer nem elég hatékony, és gyakran inkább problémát generál, mintsem megoldást kínál.

A kutatás alapján levont következtetések összhangban állnak a nemzetközi vizsgálatok eredményeivel, amelyek a hatékonyságot térképezik fel az alternatív vitarendezés rendvédelmi környezetében. Igazolható, hogy a mediáció beillesztése a rendőrségi konfliktusok kezelésében mérhetően növeli a munkavállalói elégedettséget, csökkenti az eskaláció kockázatát, valamint hatékonyan hozzájárulhat a szervezet iránti bizalom erősítéséhez (Wallace, 2023). A mediáció különösen alkalmas a könnyen megítélhető, alacsonyabb súlyú konfliktusok kezelésére, ahol a hagyományos értelemben vett fegyelmi eljárások aránytalan terhet jelentenének a szervezet és az abban érintett állomány számára. A nemzetközi tapasztalatok alátámasztják a tanulmány megállapítását, hogy az alternatív vitarendezési módszerek bevezetése a rendvédelemben nem csupán humánerőforrás, hanem szervezeti hatékonysági szempontból is indokolt. Összességében az alternatív vitarendezés iránt határozott igény mutatkozik, de a siker eléréséhez szemléletváltásra van szükség.

## Esettanulmány

A rendvédelmi szervek működése során gyakran előfordulnak a tanulmányban bemutatott konfliktuskezelési helyzetek, így ezek nem számítanak egyedinek. A nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a szervezeten belüli és kívüli konfliktusok kezelése is nemzetközileg kihívást jelent a különböző rendvédelmi szervek számára. Az alternatív vitarendezési módszerek alkalmazása különösen szükségyszerű, ahol a hierarchikus struktúra és az ahhoz kapcsolódó eljárások nem képesek a konfliktusok hosszú távú rendezésére (Blake et al., 2019).

Jelen konkrét bírósági határozat is jól példázza, mennyire rugalmatlan és nehézkes egy fegyelmi ügy rendezése. A feldolgozáshoz a Szegedi Törvényszék 8.K.700.851/2024/9. számú anonim bírósági határozata került feldolgozásra, mellyel a cél az, hogy a kutatás gyakorlati része igazodjon a jelenlegi valódi eljárásrendekhez. Az ellenőrzési tevékenység 2024. április 14-i napon történt, a jogerős bírósági döntés napja pedig 2025. január 30.

Az eset főszereplője egy alosztályvezető, akivel szemben fegyelmi eljárás indult, mivel egy szolgálati idő nem megfelelően került rögzítésre. Bár a tiszt önellenőrzés keretében maga fedezte fel eredetileg a problémát, a javítást eszközölte, mégis a munkáltató megrovással szankcionálta. Tekintettel arra, hogy a dolgozó a döntéssel nem értett egyet, szolgálati panaszt nyújtott be, majd mivel azt elutasították, bírósághoz fordult. A Törvényszék végül megállapította, hogy a munkáltató hibázott, a szankció jogsértő volt.

A történet érdekessége, hogy maga az ellenőrzés abból indult ki, hogy a Készenléti Rendőrség Ellenőrzési Szolgálat ellenőrzést végzett a fent jelölt napon. Az alosztályvezető beosztottja, akit az ellenőrzés alá vontak, kérdésként felvetette, hogy szabályos ügyintézésnek minősül-e az, ha a 2024. március 15-i napra 05.00 órától 17.00 óráig volt tervezve normál szolgálati idő, de a szolgálati feladatot 21.00 órakor fejezte be ténylegesen. A következő szolgálatba lépésekor azt vette észre, hogy a korábban általa a rendőrségi belső munkaidőt is nyilvántartó rendszerben – Robotzsaru – tudomásul vett és lelépéskor 17.00 óráig rögzített szolgálati ideje nem „túlszolgálatra”, hanem normál szolgálati időre került rögzítésre 21.00 óráig. Az Ellenőrzési Szolgálat a felvetett kérdés kapcsán hivatalból vizsgálta meg a jelzett szolgálati idő rögzítését, mely során megállapítást nyert, hogy az valóban utólagosan került módosításra. Feltárták ezzel szemben azt is, hogy a 2024. március 15-i feladatot megelőzően, 2024. március 12-én az ügynevezett E-ceruza rendszerben és Viber csoportban is értesítésre kerültek a kollégák a szolgálat idejének módosításáról. Ennek megismeréséről az alosztályvezető meggyőződött. Az alosztályvezető saját önellenőrzési tevékenységén belül, a biztosítási feladatot követően, 2024. március 16-án észlelte a nem megfelelő Robotzsaru rögzítést, melyet azonnal korrigált. Ennek ellenére 2024. május 5-i nappal fegyelmi eljárást indítottak meg az alosztályvezetővel szemben, szakszerűtlen, hanyag munkavégzés fegyelemsértés elkövetése miatt, melynek folyamán a munkáltató megrovás fenyegetéssel szankcionálta. Az iratokból kiderül, hogy a 2024. március 15-i szolgálat több alkalommal változtatásra került egy másik szervezeti egység, a Készenléti Rendőrség Szolgálatvezetési és Csapatszolgálati Osztálya által, többek között a 2024. március 12-én hozott szolgálat időtartama is.

Az elsőfokú fegyelmi eljárásban a munkáltató arra hivatkozott, hogy az alosztályvezető szakszerűtlen és hanyag munkavégzést követett el. Az alosztályvezető a döntéssel szemben szolgálati panasszal élt, mely alaptalanként elutasításra került. Ezt követően bírósági keresetet terjesztett elő, amelyben két kúriai döntésre, az Mfv.10.039/2017. számú és a Mfv.10.218/2019/3. számú határozatra hivatkozott. Ennek tartalma szerint a fenyegetés célját figyelembe kell venni, valamint a szankcionáláskor a fokozatosság elvét be kell tartani. Az alosztályvezetővel szemben korábban fegyelmi eljárás lefolytatására nem került sor. A megrovás fenyegetés alkalmazását megelőzi a feddés, valamint speciális szankcionálás a fegyelmi eljárás mellőzésével figyelmeztetés is. A törvényszék döntése abban a kérdésben hozott döntést, hogy jogszabálysértőnek minősül-e az első- és a másodfokú hatá-

rozat. A határozat szerint a munkáltató többek között nem tartotta be a rá rótt kötelezettségeket, mivel nem végezte el a mérlegelés tartalmi kellékeit, ami alapján jogszabálysértést követett el. Az iratokból megállapítható, hogy az alosztályvezető nem szegte meg a tájékoztatási kötelezettségét, mivel a több ízben történő szolgáltatmódosításról határidőben tájékoztatta az állományát. Az E-ceruza szoftver a munkáltatónál alkalmazott rendszer, így hivatalos felület a tájékoztatásra. Az ítélet ellen fellebbezési jog kizárt, a határozat 2025. január 30-án jogerőre emelkedett.

A fenti esettanulmányból látható, hogy közel egy évet ölel fel a sérelmezett eljárás és a jogerős döntés közötti időszak. Az alternatív vitarendezés bevezetésével több ponton megoldhatóvá válhatott volna a sérelmezett esemény. Nincs arra vonatkozó vizsgálat, hogy az alosztályvezető a szolgálatváltozás időpontjában, azaz 2024. március 12-én, illetve azt követően szolgálatban volt-e, továbbá, hogy a felsőbb utasításra kiadott szolgálatváltozás jogszabályi megfelelésnek eredetileg eleget tett-e munkáltató. Az iratokból egyértelműen kiderül, hogy a módosítás nem az alosztályvezető saját hatáskörében hozott döntése, hanem a Készenléti Rendőrség Szolgálatvezetési és Csapatszolgálati Osztályának utasítására történt. Arra sem terjedt ki a fegyelmi vizsgálat, hogy az alosztályvezető miként értesült a szolgálatváltozásról.

A fegyelmi eljárás megindításakor figyelembe lehetett volna venni számos tény, amit az alosztályvezető már a perben is indokként felhozott. Többek között azt, hogy megtette a tájékoztatási kötelezettségét, tehát a hanyag munkavégzés nem állja meg a helyét a munkáltató értékelése szempontjából. Megemlíthető az is, hogy bár a munkáltató nem ismeri el a Viber csoportot, mint hivatalos kommunikációs csatornát, azonban az applikáció alapja a saját használatú mobiltelefonszám megléte és az internet-lefedettség. Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv készenléthez helyezéséről, a különleges jogrend bevezetésére történő felkészülésének szabályairól, valamint személyi állományának értesítéséről szóló 17/2016. (VII. 29.) ORFK utasítás alapján az állomány tagja kötelezően hozzájárul a kiértesítés végrehajtásához, melyhez kapcsolódóan különböző adattartalom mellett a telefonos elérhetőségét is meg kell adnia. Ezzel az eljárásrenddel a munkáltató maga legitimizálja a telefonos értesítést, mint alkalmazható gyakorlatot. Ezzel szemben mégis megfigyelhető, hogy a digitalizált megoldásokra épülő kommunikációs formákat, mint a jelzett üzenetküldő alkalmazás, már elutasítja. Ez az ellentmondás rámutat arra a tényre, hogy a szabályozások modernizálása szükséges és indokolt egyaránt.

Az alosztályvezető szakszerű munkavégzését alátámasztja a tény is, hogy önellenőrzés keretén belül tárta fel saját hiányosságát, melyet soron kívül pótol. Egy facilitáció keretén belül ütköztetve lehettek volna azok az érvek és ellenérvek, melyeket az alosztályvezető és a munkáltató felhozott. Fontos sarokpont, hogy nem került felszínre a közvetlen szolgálati előljáró parancsnoki kivizsgálása, mivel ebben az esetben a Készenléti Rendőrség Ellenőrzési Szolgálatának etikailag megkérdőjelezhető, hivatalból indult eljárása alapján valósult meg fegyelmi felelősség megállapítása. Amennyiben a cél nem a szankcionálás, hanem a felmerülő hibák kijavítására irányuló törekvés, úgy az egész eljárás egy önellenőrzést sűrűbben és pontosabban igénylő javaslattal, fegyelmi eljárás nélkül megtörténhetett volna. Az ismertetett eset rávilágít arra a problémakörre, hogy a jelenlegi fegyelmi eljárási rendszer – a jogi megalapozottsága mellett – nem veszi figyelembe azokat a szervezetszintű problémákat és az egyéni tényezőket, melyek a konfliktusok gyökerei. Az alternatív vitarendezéssel fel lehetett volna tárni szankciómentesen azokat a tényeket, amelyek valójában burkoltan, de láthatóak az eljárásban. A munkáltató felelősségi köre, a szolgálatsszervezéssel foglalkozó osztály felsőbb utasítása és az alosztályvezető munkavégzése még abban az esetben sem képes maximálisan jogszabály szerint egzaktan működni, ha azt valamennyi személy szakszerűen és jogszerűen igyekszik ellátni.

A fegyelmi eljárás és a törvényszéki jogerős határozat meghozatala közel egy éves időtartamot ölelt fel, amely megmutatja, hogy jelentős kapacitást köt le minden érintett részéről az eljárás. Egy alternatív eljárási rendben az álláspontok és a tények tisztázását követően 15-30 napon belül el-

dönthetővé vált volna a sérelmezett ügy. Kiemelendő a pszichológiai biztonság is, amelyet az eredeti eljárás semmilyen szempontból nem adott meg a dolgozó részére, mivel egy elszólás miatti vizsgálat indult, mindenféle parancsnoki revíziót átlépve. Egy facilitált tárgyalás során lehetőséget lehetett volna teremteni a helyzet komplex értelmezésére és az esetleges igények megfogalmazására. Megemlíteném továbbá a felelősségi körök tisztázása. Látható, hogy az alosztályvezető utasítást teljesített akkor, amikor a szolgálatváltásról az értesítéseket megtette, mégis a felelősségre vonás során egy személyben ő került szankcionálásra. A facilitált tárgyaláson belül lehetőség adódott volna a hierarchikus viszonyból adódó torzítások csökkentésére, valamint a belső informális kommunikációs rendszerek rendszerszintű elfogadására. Ezek azt a célt szolgálják, hogy minél gyakorlatiasabb és működőképesebb legyen a szervezet. Összegezve: az esettanulmány vizsgálata a jövőbe tekint azzal, hogy az alternatív vitarendezés bevezetése nemcsak hatékonyságnövelő szerepet tölt be, hanem igazságosabb, etikailag elfogadhatóbb és ezáltal szervezetikultúra-formáló hatással is bír. A cél nem csupán a problémák elsimítása, hanem egy olyan bizalmi alapokon álló rendszer előmozdítása, amely a szervezetben létrejött igényeket lefedi, előre tekint, gyakorlatias és a felmerülő problémákra nem szankcionálással, hanem korrigálással reagál.

### Alternatív vitarendezés ideológiája

A kutatások összevetésének elemzése során az alábbiakban bemutatásra kerül egy szervezeti ideológia, keretrendszer, amely alkalmas arra, hogy a jelenlegi formában megreformálja a különböző rendvédelmi belső eljárások rendszerét. A cél, hogy egy független szervezet folytassa le a fegyelmi-, kártérítési- és méltatlansági eljárásokat, végezze a szolgálati panaszok elbírálását, ahogyan ez igen elterjedt pl. az Egyesült Államokban. Ma ugyan fogalmazódnak meg kritikák is az arbitráció alkalmazásával kapcsolatban (Rushin, 2021), (Plass, 2021), de csak abban a kérdésben, hogy a független szereplő (arbitrátor) nem elszámoltatható a közösség által, azonban ez a hazai rendőri szervezetek konkrét ügyeiben nem is értelmezhető, ezekre ugyanis a közösség (lakosság) semmilyen rálátással nem bír. Ugyanakkor e szerzők kutatásai rámutatnak, hogy az arbitráció érdemben csökkenti a túlzott büntetéssel záruló esetek számát, hozzájárul az állományba történő visszailleszkedéshez. Mindezek az ellenérvek sem hozhatók fel, amennyiben az arbitráció helyett a mediáció (közvetítói eljárás) kerülne alkalmazásra, mivel ott a döntés végig a felek kezében marad, a közvetítő az eljárás lebonyolítását, a kommunikáció biztosítását, az érdekek kifejezését segíti. Ahogy azt már a kutatás során többször hangsúlyoztam, – a rendvédelmi hierarchia minden pozitívumát megtartva, azonban – a belső eljárásokra vonatkozóan új eljárásrend kialakítása indokolt. Az objektív konfliktuskezelés csökkenti a munkahelyi feszültségeket és pártatlan döntési jogkört alakít ki. Az alternatív vitarendezés nem kizárólag a klasszikus eljárások lefolytatásának biztosítására, hanem konfliktus-megelőzésre is alkalmassá válhat. Fontos, hogy a szervezet nem feltétlenül egy független ellenőrzési egység, hanem egy szakértelmen, pártatlanságon és empatikus elbíráláson alapuló támogató apparátusból álló rendvédelmi egység is lehet.

A vizionált szervezeti egység az Országos Rendőr-főkapitányságon kívüli, önálló vezetéssel rendelkező rendvédelmi, speciális szervezet. Jogállását tekintve költségvetési szerv, melynek irányítását a Belügyminisztérium gyakorolja. Utasítási jogkörrel az Országos Rendőr-főkapitányság nem rendelkezik a hivatal felett. Felépítését tekintve állandó apparátusból és delegálható, választás útján megszavazott tagokból tevődne össze. Tagjai hivatásos állományú tagokból és esetlegesen rendvédelmi-, igazságügyi alkalmazottakból, illetve munkavállalókból állna.

A szervezet javasolt felépítésének lépései annak mentén kerülnek meghatározásra, hogy a szervezeti változás eléréséhez elengedhetetlenül szükséges a szemléletformálás, ezért már az előkészítő feladatokban is bevonásra kerülnének a rendvédelmi szervek. Mindenekelőtt a jogszabályi háttér kialakítását szükséges elvégezni. Ehhez előljáróban javaslatokat indokolt bekérni a rendvédelmi szervektől, amelyek arra vonatkoznak, hogy milyen sarokpontok mentén kerülhet kialakításra az

új szervezet. Továbbá kiemelkedő fontosságú, hogy ezzel egyidőben a szervezeti kultúra tényleges formálása is megkezdődjön. Ehhez az szükséges, hogy első körben a vezető beosztású személyek érzékenyítése és az alternatív vitarendezéssel kapcsolatos oktatások, ismeretbővítések megtörténjenek, melyet a beosztottak részére is elérhetővé kell tenni. Ha a vezetés számára pozitív lehetőségként kerül bemutatásra az alternatív vitarendezés, amivel értéket lehet teremteni és nem szankcionálni, az a morálra rendkívül jó hatással bírhat. A szervezet intézményi keretet biztosít a vitás ügyek rendezésére. Újraértékeli a parancsuralmi rendszert és lehetővé teszi a befolyásmentes, szakmailag megalapozott döntéshozatalt. A szervezet neve a RAVIT, azaz Rendvédelmi Alternatív Vitarendezési Intézet. Szlogenje szerint „A rend jövője a párbeszéd”.

Célja és funkciója a rendvédelmi konfliktuskezelés innovatív megközelítése, a szakmai speciális igények biztosítása mentén. A szervezet gyors, szakszerű, pártatlan és modern megoldásokat kínál, amely helyettesíti a jelenlegi eljárásokat, biztosítva a szakszerű döntéshozatalt. Felépítését tekintve a már jelzett állandó és delegált tagokból tevődik össze. A hierarchia csúcsán helyezkedik el állandó tagként az Intézet Vezetője, mely egy szervezetszintű helyettes vezetővel rendelkezik. Alárendelt szervezeti egységként a működés biztosítására, a funkcionális tevékenységeket segíti a Hivatal, amelyhez az alábbi részterületek tartoznak: adminisztratív feladatok ellátására alkalmazott személyek (iratkezelés, iktatás, szignálás); jegyzőkönyvvezetők; képzésszervező ügyintézők; etikai munkatársak – akik figyelik a szakmai változásokat, a jogszabályi módosulásokat, és a belső módszertani fejlesztésekre tesznek javaslatot. Ezen területek vonatkozásában állandó apparátus indokolt, hogy a működés biztosítása gördülékeny legyen.

A tényleges vitarendezési eljárásokat speciális tagozódásra bontva látná el a szervezet, így három különböző csoport jönne létre: mediációs, facilitációs és arbitrációs csoport. A tagozatok egymással mellérendelt viszonyban állnak, azonban a felosztásban már csak egy-egy állandó tag megléte kötelező. A további tagok választás útján, ideiglenesen kerülnek kiválasztásra. A tagok kiválasztására vonatkozóan az állomány tagjai bármelyik állománycsoportból kijelölhetőek, kizárólag a rendvédelmi tapasztalat mérvadó, valamint a vitarendezéshez szükséges szakmai képzés elvégzése. A választott tagok megléte azért fontos, mivel a bizalom kiépítése azon alapul, hogy olyan személyek vesznek részt az eljárásokban, akiket demokratikus úton kiválasztanak az elvégzendő feladatra. Véleményem szerint ezt úgy szükséges megtenni, hogy a teljes személyi állományon belül felhívást kell közzétenni arra, hogy bárki jelentkezhessen a feladat ellátására, amennyiben vállalja, hogy a különböző alternatív vitarendezési eljárásokhoz kapcsolódó végzettséget a munkáltató teljes körű támogatásával megszerzi. A jelentkezést követően biztosítani kell a személyek bemutatását, megismertetését a személyi állománnyal, ezen túlmenően pedig helyi-, megyei- vagy regionális szinten szavazás útján szükséges kiválasztani a feladatokat ellátó személyeket. Az egységes biztosítás érdekében minden vármegyéből, illetve igazgatóságából szükségessé válhat a delegált tagok megválasztása, a tényleges pártatlanság és az egyenlő munkaterhek elérése érdekében. Látható, hogy ez egy hosszabb folyamat, ezért már a szervezetfejlesztés kezdeti idejében szükséges a tagok toborzása és a képzés előkészítése azért, hogy a szakmai tevékenység tényleges elindításakor rendelkezésre álljon a személyi apparátus a feladatellátásra.

Az állandó tagok vezénlyésre kerülnek az Intézet szervezeti egységeihez, amelyből kifolyólag eredeti szolgálati helyükről rendelkezési állományba kerülnének. A választott tagok feladatellátása ezzel szemben az eredeti szolgálati helyükről szolgálatmentesség biztosításával történne, azaz az eljárások lefolytatása idején kizárólag a vita-eljárásban kell részt venni. Az eljárás gördülékenysége garantált abban rejlenek, hogy az eljárás megindulásakor tényszerű és objektív irányvonalak mentén kérnek be ügyiratokat – dolgozói jelentés és parancsnoki kivizsgálás, ez utóbbi azzal a módosítással, hogy kizárólag tényszerű állításokat kérnek, döntési javaslat nélkül. A meghallgatásra vonatkozóan lehetőséget kell biztosítani arra, hogy személyesen az intézet vagy a dolgozó szolgálati helyén vagy online történjen. A speciális esetek ez alól kivételt képeznek, amikor min-

denképpen szükséges a személyes meghallgatás, biztosítva az eljárás garanciáit. Ennek megállapítására az Intézet vezetője jogosult. Az eljárások lebonyolítására vonatkozó határidők a jelenlegi eljárási rendszerhez képest rövidebb időtartamban határozhatók meg, a jogerős döntés megszületéséig. Az ügyek döntő többsége akár harminc napon belül teljes körűen lezárható, kivételt képeznek ez alól a több személyt érintő konfliktuskezelési eljárások, valamint a nehezebb megítélésű ügyek. A mediációs és a facilitációs eljárásokat egy személy vezeti, adminisztratív segítő bevonásával, ezzel szemben az arbitrációs eljárásokat háromtagú bizottság végzi, amely egy döntőbíróból és két további tagból áll, szintén jegyzőkönyvvezető segítségével.

A RAVIT bevezetése tizenkét hónapos pilot-program keretében kerülne megvalósításra. Az első időszakban egy vármegye vagy regionális terület beosztottjai számára elérhető, mint választható vitarendezési forma. A tesztidőszak folyamatos visszajelzést igényel a szervezetfejlesztésért felelős szervezeti egységnek, így a valós visszajelzések alapján módosíthatják az intézet felépítését. Amennyiben a pilot-program pozitív értékeléssel zárul, úgy az országos bevezetést biztosítani szükséges. A szervezet teljes körű létrehozását követően továbbra is biztosítani kell az Intézet igénybevételének önkéntes alapon történő lehetőségét, ezáltal erősíthető a pártatlanság érzete. Azon személyek részére, akik a hagyományos eljárásokat részesítik előnyben, azoknak biztosítani szükséges a jelenlegi formában lévő megoldásokat, azonban aki az alternatív megoldást választja, az vállalja, hogy az Intézet döntése – arbitráció esetén – rá nézve kötelező érvényű. Vízió továbbá az is, hogy a párhuzamos eljárások lehetőségét fent kell tartani, azonban az alternatív megoldások révén tulajdonképpen megszűnne az eddig alkalmazott eljárásrend. A hosszú távú stratégia mentén létrehozhatóak nem kizárólag rendőrségi, hanem Büntetés-végrehajtási, Hivatásos Katasztrófavédelmi és Országgyűlési Őrség Tagozatok is, azok specifikációira illesztve.

Az alternatív vitarendezés mint eljárás nem csupán a rendvédelmi konfliktuskezelésben, hanem egyéb jogterületeken is kiemelkedő jelentőséggel bír. A munkaügyi jog, az alternatív vitarendezés és a választottbíráskodás jogi korlátait és lehetőségeit részletesen elemzi a szakirodalom, rámutatva arra, hogy az alternatív vitarendezési eljárások szabályozása és annak gyakorlati alkalmazása sok esetben komplex jogi kihívásokat eredményez (Fábián, 2024). A megfelelő jogi szabályozás mellett, a RAVIT létrehozásának előnyei egyrészt leginkább az eljárások modernizálásáról szól, azonban hatékonyságnövelő szerepe kiemelkedő. A jelenlegi jogszabályokon belül történő, de mégis szubjektív döntéshozatalt felváltja a tényleges független eljárás, amely támogatja a személyi állomány pszichológiai biztonságérzetét és a kötetlenebb vezető-beosztott közötti kommunikációt egyaránt. Másik megközelítésben költségcsökkentő hatással bír, mivel a jelenlegi formában a szolgálati helyeken feladatot ellátó parancsnokok, fegyelmi tisztek és jogászok feladata csökken, így egyéb tevékenységeket láthatnak el. Továbbá tehermentesítik a közigazgatási és munkaügyi bíróság munkáját is.

A kutatás a szakmai feladatrendszer modernizálásának igényét láttatta, mely alapján az alternatív vitarendezés bevezetése nem csupán a hatékonyság növelésének lehet jelentős eszköze, hanem az etikai normák erősítésének és a szervezeti kultúra formálásának is meghatározó tényezőjévé válhat. A párbeszédre és partnerségre alapuló vitarendezési eljárások jelentősen csökkenthetik a munkáltató és a munkavállalók terheit, mind anyagi, mind mentális szempontból, mindemellett hozzájárulhatnak a szervezeti bizalom megerősítéséhez egy jövőorientált munkakörnyezet létrehozásával.

### Irodalomjegyzék

Beregnyei J. (2019). *A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya*. <https://real.mtak.hu/121248/1/3403-Cikk%20sz%C3%B6veg-16148-1-10-20200531.pdf>

Blake, S., Browne, J., & Sime, S. (2019). *A practical approach to alternative dispute resolution* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/he/9780198823094.001.0001>

- Blohorn-Brenneur, B., & Nagy M. (2021). *Mediáció mindenkinek Magyarországon*. L'Harmattan Kiadó.
- Fogarasi M., Haller J., Ivaskevics K., & Malét-Szabó E. (2020). *Rendészeti pszichológia*. Dialóg Campus.
- Doroshenko, V. A. (2024). The role of mediation in the activities of law enforcement bodies. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, 107(4), 224-254. <https://doi.org/10.32631/v.2024.4.22>
- Fábián A. (2024). *A munkaügyi alternatív vitarendezés – különös tekintettel a választottbíráskodásra*. *Themis*, 2024(1), 6-35. <https://doi.org/10.55052/themis.2024.1.6>
- Fritz, B. S. (2019). *Bevezetés a konfliktus rendszer-szemléletébe és a konfliktusmegoldásba*. In Dynamics Consulting.
- Kriskó E., & Fodor L. (2014). *A hatékony kommunikáció alapjai*. Noran Libro Kft.
- Kovács K., & Szabó L. (2020). A kiégés vizsgálata a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság hivatásos állományú körében. *Belügyi Szemle*, 68(4), 45-59. <https://belugyiszemlejournal.org/index.php/belugyiszemle/article/view/1165/1166>
- Molnár G. (2017). *Protokoll az üzleti életben*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541448>
- Plass, S. A. (2021). Police arbitration and the public interest. *Harvard Blackletter Law Journal*, 37, 31-63. [https://journals.law.harvard.edu/blackletter/wp-content/uploads/sites/92/2021/09/HBK105\\_crop.pdf](https://journals.law.harvard.edu/blackletter/wp-content/uploads/sites/92/2021/09/HBK105_crop.pdf)
- Rushin, S. (2021). Police arbitration. *Vanderbilt Law Review*, 74(4), 1023-1090. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol74/iss4/4>
- Sáriné Simkó Á. (Szerk.) (2012). *Mediáció: közvetítői eljárások*. HVG-ORAC.
- Szabó S., & Szakács G. (Szerk.). (2015). *Köszolgálati HR-menedzsment*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem.
- Volpe, M. R. (2014). Police and Mediation: Natural, Unimaginable or Both. In: Fritz, J. (eds) *Moving Toward a Just Peace. Clinical Sociology: Research and Practice*. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-2885-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-007-2885-1_6)
- Wallace, W. C. (2023). *2. Criminal Justice Policy Review*, 35(1), 22-40. <https://doi.org/10.1177/08874034231220680>