



Kovács Gábor¹

A vezetői hatékonyság további növelésének lehetőségei

Bevezetés

Minden államban kiemelkedő jelentősége van a rendőrség tevékenységének. Az európai államok jelenkori történelmében nagy szerepet kap a rendőrség szervezete, hiszen néhány államban a közrend és a közbiztonság fenntartása jelentős nehézségekbe ütközik. A Covid-19-vírus világméretű pandémiás helyzetet okozott, ahol különböző szigorító intézkedések betartása vált szükségessé. Ebben a feladatrendszerben minden országban kiemelkedő szerepet vállalt az általános közrendet és a közbiztonságot fenntartó rendvédelmi szerv, amely hazánkban az általános feladatokat ellátó rendészeti szerv, a rendőrség.

A rendészeti felsőoktatás is átalakult, 2012-ben a létrejövő Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kara vette át a Rendőrtiszti Főiskola által végzett rendészeti felkészítési feladatokat. A Nemzeti Közszerződési Egyetem keretében az új Rendészettudományi Kar jelentős fejlődésen ment keresztül, amelynek teljes folyamatában jelentős mértékben vette ki részét Németh Zsolt rendőr ezredes úr is, aki már a jogelőd Rendőrtiszti Főiskolán betöltött vezetői beosztásaiban is jelentős munkát végezve, megteremtette a változások alapjait.

A Rendészettudományi Kar rendkívüli eredményeket ért el a rendőrtisztek korszerű felkészítése területén. A kar törzsállománya kiképez, oktat és nevel, a hallgatók viszonylatában ezek a legfőbb jellemzők, de emellett eleget tesz az egyetemi elvárásoknak, kutat, tananyagot készít és végrehajtja a hallgatók hivatásra történő felkészítését is. Ha áttekintjük a kari képzésfejlesztési dokumentumokat, akkor megállapíthatjuk azt, hogy a képzések mennyiségben és minőségben is jelentősen átalakultak, nagyobb hangsúlyt kapott a vezetői felkészítés,

¹ Rendőr dandártábornok; tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közszerződési Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék. Kapcsolat: kovacs.gabor@uni-nke.hu.

az alapképzések mellett létrejöttek a Rendészettudományi Kar mesterképzései, amelyek közül kiemelkedik a rendészeti vezető mesterképzés – mint általános mesterszintű rendészeti vezetői felkészítés.

Az elért eredmények mellett – természetesen – vannak még hiányosságok, vannak úgynevezett „szűk keresztmetszetek”. Mindig, mindent lehet jobban csinálni! – hangzik az intelem, ennek megfelelően a rendészeti vezetéselméleti felkészítés is tovább javítható. Hamarosan eljön az az idő, amikor a Rendészettudományi Karon végzett rendvédelmi tisztek fogják adni a rendészeti szervek felső- és középvezetői állományát, annak gerincét fogják képezni, ezért döntő fontosságú az, hogy a rendvédelmi szervek vezetőinek a felkészítése rendkívül magas színvonalon, egységes elvek és eljárások, módszerek követésével történjen. Ez az egységes alapokon nyugvó, de speciális felkészítés biztosítja azt, hogy a rendvédelmi szervezetek hatékonyan, tervszerűen tudjanak működni, amennyiben szükséges együttműködni a közös feladatok és célok teljesítésében.

A sokak által ismert Pareto-elv² szerint a tevékenységünk 20%-a biztosítja az eredményességünk 80%-át. Amennyiben ezt az elvet elfogadjuk és figyelembe vesszük, akkor önmagunkat, munkatársainkat és hallgatóinkat arra kell megtanítanunk, hogy a saját munkájuknak és szervezeti tevékenységrendszerüknek ezt a 20%-át kísérik kiemelt figyelemmel, ennek eredményeként – nagy valószínűséggel – az egyéni és szervezeti eredményességük is növekedni fog.

Hogyan növelhető a vezetés színvonala, hogyan használhatjuk eredményesen a modern vezetési módszerek szakmai fogásait?

Ebből a komplex folyamatból négy lényeges elemet emelünk ki ebben a tanulmányban:

1. a rendőri vezetővel szemben támasztott követelményeknek való megfelelés;
2. a munkatársak bevonása a feladatok végrehajtásába, a motivációjuk;
3. az intézkedések és utasítások kiadása;
4. az ellenőrzés.

Maga a vezetői tevékenység, a vezetés egy nagyobb rendszerbe illeszkedik, amelynek változásával, fejlődésével foglalkozik publikációjában Fórizs Sándor.³ Ezt a négy fő pontot kiemelten kell kezelni annak érdekében, hogy a vezetés színvonalát tovább tudjuk növelni, ezért tekintsük át részleteiben is!

² Lásd: www.hrportal.hu/jelentese/pareto-elv.html.

³ Fórizs Sándor: A vezetési rendszerek fejlődése a rendészeti szervek vonatkozásában, a rendészeti szervek felsőszintű irányítása. In Horváth József – Kovács Gábor (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezéselmélete*. Budapest, NKE RTK, 2014. 11–30.

A rendőri vezetővel szemben támasztott követelményeknek való megfelelés

Amennyiben hatékony vezetésről kívánunk beszélni, ahhoz elsősorban kiválóan felkészített vezető szükséges, akinek van valamennyi érzéke a vezetéshez, megvannak az adottságai, képességei és módszerei ahhoz, hogy idővel kiváló vezető váljon belőle. Leszögezhetjük azt, hogy a vezetővé válás egy hosszú folyamat, amelynek egyes lépésein minden vezetőnek keresztül kell mennie, ez a vezetői gyakorlatban megszerzett tudás és tapasztalat biztosítja az elméletben megtanult vezetési ismereteinek és gyakorlati módszereinek a folyamatos fejlesztését. Ideális esetben minden vezető a szervezetében a vezetési hierarchia valamelyik alsó szintjén kezdi meg vezetői karrierjét, amennyiben ott sikeres, akkor lép tovább a következő, magasabb vezetési szintre. Minden vezető egyéni vezetői célja az, hogy az éppen aktuális vezetői beosztásában sikeresen tevékenykedjen. Ehhez a sikerhez több tényező járul hozzá.

Az egyik ilyen a vezetői tekintély kivívása és megtartása. A sikerekre pályázó vezetőnek ismernie kell mindazon ismereteket, birtokában kell lennie annak a tudásnak, amely a munkájában elengedhetetlen. Ezenkívül szüksége van azokra az ismeretekre is, amelyek szélesebb látókört biztosítanak számára az egyes, a munkavégzése során előforduló különböző események értékeléséhez.

Az általános felkészültség, a tájékozottság és a műveltség elengedhetetlen vezetői tulajdonságok és egyben vezetői elvárások is. Ezek közül a szakmai felkészültség a szembetűnő, hiszen munkánkban ezt használjuk a leggyakrabban. A szakmai felkészültség az a speciális műveltség, amellyel a rendőri vezetőknek rendelkezniük kell, ismerniük kell a rendőri munka valamennyi szakterületét amellet, hogy annak egy ágában specializálják magukat.

Az elméleti felkészítés mellett a jövő rendőri vezetőiben *a hivatástudatot, a munka iránti elkötelezettséget* is kialakítjuk, majd elmélyítjük. Ez a többlet, a problémák és nehézségek megoldásának a képességét jelenti, ez az a tulajdonság, amely új távlatokat nyit a munkaterületen, amely kiemeli a rendészeti vezetőket az általános vezetők közül.

Nagyon fontos vezetői tulajdonság még *az új iránti fogékonyság*. Vezetőként kiemelt feladatunk van abban, hogy mindig keresnünk kell az újat, az új módszereket, eljárásokat, mindig a fejlesztendő területeket, a növekedést kell támogatnunk és felkarolnunk. Amennyiben modern vezetők szeretnénk lenni, és azt szeretnénk, hogy a munkánkban fejlődjünk, akkor folyamatosan előre kell tekintenünk annak érdekében, hogy idejében észlelni tudjuk az új dolgok megnyilvánulását.

A legfontosabb vezetői feladatok egyike, hogy megtaláljuk azokat a megoldásokat, amelyek a jövőben alkalmazhatók, persze ehhez rendkívül széles látókörre és arra a képességünkre van szükségünk, hogy az új dolgokat kibontakozásában is el tudjuk

képzelni. Vezetői felelősség és kötelesség az, hogy ahol az emberi munka megtakarítható, ott a modernizálás és a digitalizáció útjára kell terelni a tevékenységet.

Számos vezetői tulajdonság mellett, összefoglalásképpen megállapíthatjuk a fő követelményeket, amely abban nyilvánul meg, hogy a rendőri vezető rendelkezzen általános és szakmaspecifikus műveltséggel, hivatásából adódóan legyen elkötelezett, és legyen érzéke és igénye az új dolgok iránt, legyen befogadó, és segítse elő a fejlődést.

A munkatársak bevonása a feladatok végrehajtásába és motivációjuk

A vezetői tevékenységen igen sok múlik, hiszen a szervezet egészének a munkáját nem kizárólag a vezető végzi el, a siker a hozzá beosztott valamennyi munkatárs együttes tevékenységén alapul. Megközelítésükből kiindulva tehát, ha egy vezető megfelel azoknak a követelményeknek, amelyeket vele szemben meghatároztunk, az még nem jelenti azt, hogy az általa vezetett szervezet munkája is eredményes lesz.

A vezetési folyamat egyik alapvető kérdése a szervezési funkcióban merül ki. A szervezés keretében történik meg a feladatok megoldásához szükséges munkatársak kiválasztása, a munkateher elosztása,⁴ ezzel együtt részben a munkatársak nevelése, majd ezt követi a munkájuk, tevékenységük irányítása, majd ellenőrzése és értékelése.

Ahhoz, hogy a vezető utasításai megvalósuljanak, elsősorban az szükséges, hogy olyan munkatársakkal dolgozzunk együtt, akik a feladatokat pontosan és maradéktalanul végrehajtják. Beosztott vezetői erény az, hogy a saját hatáskörükben jelentkező, a feladatok végrehajtása során felbukkanó nehézségeket le tudják küzdeni, mernek döntéseket hozni.

Ide kívánczik egy ismeretlen ókori görög bölcs intelme: „Az okos vezető a nálánál okosabbakkal veszi magát körül és azok tanácsaival vezet.” Ez a megállapítás azt jelenti, hogy a munkatársak megválogatása és a velük való foglalkozás rendkívüli jelentőségű a vezető munkájában. A vezető kötelessége az, hogy a munkatársai közül kiválassza azokat a személyeket, akik támogatni tudják őt a vezetői munkában. A szervezet szempontjából mindenképpen hasznos, ha azt jól felkészült vezetők vezetik. Megkockáztatható az is, hogy ebben az esetben is érvényesülhet a már említett Pareto-elv. Kiemelt vezetői feladat ennek a 20%-nak a megtalálása és kiemelt motiválása annak érdekében, hogy a szervezet eredményesen működjön.

⁴ Ritecz György – Balla József – Kui László: *Kutatási összefoglaló a „Határőrizeti rendszer felülvizsgálata” címmel a Belső Biztonsági Alap terhére benyújtott és támogatást nyert pályázat keretében Csenger Határrendészeti Kirendeltségen végrehajtott kutatás eredményeiről.* Kutatási összefoglaló, 2017a.

Korábban már szó volt a vezetők neveléséről, vezetői felkészítéséről. Magának a szervezetnek, minden szintű vezetőnek alapvető érdeke az, hogy a beosztott vezetők is kifogástalanul dolgozzanak, minél nagyobb hasznára szolgáljanak a munkatársaknak és a szervezetnek. A beosztott vezetők folyamatos felkészítése és nevelése nagyon fontos feladat. A megfelelő munkatársak kiválasztása után kiemelt vezetői feladatként jelentkezik a nevelő munka, amely során a munkatársakból, beosztott vezetők közül a gondos vezetői felkészítés eredményeként előbb-utóbb kiváló vezető válhat. Ezeket a munkatársakat a közös feladatok végrehajtásában és a közös munkában lehet „felfedezni”, megismerni és a feladatok teljesítése során lehet őket tanítani, nevelni.

Fontos nevelési tényező lehet a vezetői önkritika megismerése, az önbírálatra való hajlam, amely a rendőri munkának egyik alapelemét képezheti. Nyíltan és becsületesen fel kell tárnunk saját munkánk fogyatékoságait és hibáit, mert ha ezt nem tesszük, akkor elzárjuk magunk elől az előrehaladás útját. Mint mindenben, ebben a kérdésben is a vezető legfőbb eszköze a példamutatás. A vezetőknek nem kell félniük attól, hogy a hibák beismerése csorbát ejtethet tekintélyükön, hiszen a tévedések bevallása, vagy a kijavításukra irányuló készség nemhogy csökkenti a vezető értékét, hanem inkább növeli azt. A bírálatra, önbírálatra nevelés másik fő eszköze, hogy ne hunyjunk szemet beosztottjaink apró hibái felett sem, hanem tegyük szóvá azokat. Az a vezető, aki a beosztottjai hibáit figyelmen kívül hagyja, és nem mutat rá a hibák gyökerére, rossz gyakorlatot folytat, hiszen vezetői feladat a hibák segítő szándékú feltárása és segítségadás azoknak a kiküszöbölésében. Mindezek alapján, a jó vezető a munkatársaival, beosztott vezetőivel való foglalkozást elsőrendű feladatnak tartja.

Az intézkedések és utasítások kiadása

Vezetéstudományi szempontból a vezetés általános értelemben azt jelenti, hogy a vezető folyamatosan figyelemmel kíséri a munka minden részletét annak érdekében, hogy idejében észrevegye és támogassa mindazt, ami új és élen járó, valamint annak érdekében is tevékenykedik, hogy idejében felfedje, és azonnal kiküszöbölje a hibákat. Mindezek mellett gondos és világos útmutatással lássa el mindazokat, akiket valamely feladat végrehajtásával megbíz, valamint biztosítja a kitűzött feladat végrehajtásának mindenoldalú feltételeit.

A munka megtervezése és megszervezése

Az utasítások kiadásának általában három fő formája van: az egyik forma az, amikor adatokat szolgáltatunk a munkatervek előkészítéséhez; a második módja a különböző

vezetői fórumokon kiadott utasítások, feladatok rendszere, amely rendszerint a tudomásunkra jutott hiányosságok javítására és új feladatok megoldására szolgál; az utasítások harmadik formája a konkrét események kapcsán kiadott utasítások köre.

A felsoroltak közül a legfontosabb a tervek előkészítésére irányuló utasítás, hiszen ez képezi a szervek munkájának alapját. A tervek megfelelő összeállítása és előkészítése döntő lehet egy-egy szerv tevékenységében.

A tervek elkészítésének sajátosságai

Az elkészített terveknek az a sajátos követelménye, hogy azok a valóság gondos feltárásán alapuljanak, legyenek egységesek és egymásra épülők, hiszen a hierarchikus felépítés miatt, az alsóbb szintű szervek terveinek a felsőbb vezetési szinten helyet foglaló szervezeti egységek munkaterve alapján kell elkészülnie. Az elkészített tervben kiemelt figyelmet kell szentelnünk a tevékenység fő elemeinek (döntő mozzanatainak) a megragadására, amellyel az egész szervezetünk munkáját képesek leszünk előre vinni. A tervben fontos megjelölnünk a tevékenység végrehajtásának módját és annak végrehajtási feltételeit. Végül, de nem utolsósorban meg kell jegyeznünk a terv azon speciális sajátosságát, hogy az nem lehet megváltoztathatatlan. Ez azt jelenti, hogy az elkészített terven lehet javítani, hiszen az a lezárásakor meglévő állapotot tükrözi, ezzel szemben az új körülmények, az új információk, megkövetelik a terv folyamatos karbantartását, tökéletesítését. Természetesen a terv megváltoztatására csakis az a szerv jogosult, aki a tervet elkészítette, illetve jóváhagyta.

Ahhoz, hogy alaposan megismerjük az előttünk álló feladatokat, alaposan ismernünk kell szervezetünk eddigi eredményeit és fennálló hiányosságait. Fel kell használnunk a vezetői munkánk eddigi tapasztalatait, fel kell ismernünk az időszakonként előre várható ismétlődő feladatok rendszerét, valamint az alárendelt szervek tevékenységének sajátosságait.

Mindezek ismeretében készíthetjük elő terveinket. Fontos megállapítás az, hogy a tervekben lehetőleg minden olyan feladat végrehajtását szerepeltetni kell, amelyek meghatározók egy-egy adott munkaterületen. Hibás az a vezetői gyakorlat, hogy minden apró részletet szerepeltetünk a tervben. A vezetőnek állandóan fejlesztenie kell azt a képességét, hogy meg tudja különböztetni a fontos és kevésbé fontos feladatokat.

A terv elkészítésénél igen fontos követelmény, hogy a terv reális legyen. Ez azt jelenti, hogy alaposan fel kell mérni erőforrásainkat, figyelembe kell venni a lehetőségeket.

A munkatervvel szemben támasztott fontos követelmény az, hogy ellenőrizhető legyen, vagyis mentes legyen az általános meghatározásoktól, az konkrét határidőket, feladatokat és felelősöket tartalmazzon. Határidők megszabásánál helyes

leszögezni azt, hogy sem túl rövid határidőket, sem pedig túlságosan hosszúakat ne szerepeltessünk. A rövid határidő veszélyeztetheti a munka minőségi elvégzését, a túl hosszú határidő pedig indokolatlanul elnyújtja a munkafolyamatot.

A munkatervet munkapéldányát meg kell ismertetni azokkal, akik a tervet végrehajtják. Meg kell hallgatni javaslataikat, és ha szükséges, akkor azok alapján módosításokat kell végrehajtani. A terv megvalósításának mozgósító erejét csak úgy biztosíthatjuk, hogy annak készítésében részt vesznek azok is, akiknek azt majd végre kell hajtani, ezzel is biztosítható, hogy az alárendelt szerv vezetői a tervet magukénak tekintsék. A jóváhagyott tervet meg kell valósítani! Ennek fontos vezetési eszköze a rendszeresen végrehajtott munkaértekezletek rendszere. A munkaértekezlet legyen rövid, azon csak a szükséges személyek vegyenek részt.

A munkaértekezletek levezetése

A munkaértekezletek szabályos időközönként követik egymást. Az értekezleten általában a szerv vezetője értékeli a legutóbbi vezetői fórum óta eltelt időszak eredményeit, az esetleges hiányosságokat. Útmutatást nyújt az eredmények megtartására, és a jelentkező problémák vezetői megoldására, a munkaterv alapján feladatot szab a következő időszakra. Helyes módszer az, hogy a munkaértekezleten egy-egy munkatárs, beosztott vezető, időszakonként beszámol az általa és szervezete által elvégzett munkáról, az elért eredményekről. Ezeket a beszámolókat vezetőként minden esetben értékeljük úgy, hogy az elért eredményeket hangsúlyozzuk, de ha szükséges, akkor legyünk kellően kritikusok is, de ne legyünk bántók.

Az értekezletek időtartama nem határozható meg pontosan, hiszen az függ annak témájától, a résztvevők számától és egyéb számos körülménytől. Megállapíthatjuk azt, hogy nem szerencsés a túlságosan hosszúra nyújtott értekezlet. Helyes vezetői módszer az, hogy az értekezlet, ha lehet, mindig pozitívummal záródjon, még akkor is, ha azon az előforduló hiányosság is szóba került.

Az írásbeli utasítások

Vezetői munkában számbelileg az utasítások kiadásának ez a fajtája fordul elő legtöbbször. Utasításokat adunk ki az alárendelt szervezetek felé, és azt gondolhatjuk, hogy ezzel az utasítással a legtöbb hiányosságot meg tudjuk oldani. Az írásbeli utasítások modern formája az e-mail-üzenet. Kezdő vezetőként azt hihetjük, hogy ha egy e-mailt elküldünk, akkor azzal minden elrendezettnek tekinthető. Ha ezt gondoljuk, akkor téves úton járunk. Követendő vezetői módszer az, ha az írásbeli utasítást szóbeli közléssel is kiegészítjük, utánajárunk annak, hogy

az írásban meghatározottakat a munkatársak hogyan hajtották végre. A legjobb utasítás is csupán papíron leírt szöveg marad abban az esetben, ha nem kísérik figyelemmel annak végrehajtását. Ezt pedig az ellenőrzéssel érhetjük el.

Az ellenőrzés

Az ellenőrzést vezetőként nem hanyagolhatjuk el. Az ellenőrzés végrehajtása túlmutat azon, hogy csak a kiadott utasítás végrehajtását ellenőrizze. Amikor a vezető ellenőriz, akkor nemcsak az ellenőrzött szervezetet, hanem saját magát is, a vezetési rendszerét is ellenőrzi. A vezetőnek érdemes megfontolnia, hogy hogyan gondolkodhat másként a szerepéről, és az ellenőrzés funkciójával hogyan oldhatja meg azokat a jövőbeli kihívásokat, amelyekkel szervezeti szinten találkozik. Hogyan lehet majd agilis és gyors, amikor a helyzetet kezelni szükséges, és intézkedést kell tenni, döntést kell meghozni.⁵ Az ellenőrzés során megláthatjuk azt, hogy a kiadott intézkedések helyesek-e, megállják-e azok a helyüket a gyakorlati tevékenység során.⁶

Az ellenőrzés nemcsak javítja az ellenőrzöttek tevékenységét, segíti őket a hiányosságok kiküszöbölésében, hanem a végrehajtásának tapasztalataival gazdagítja, ezen keresztül javítja is a vezető munkáját. Ebből kifolyólag a vezető a szervezeti megfelelés érdekében nemcsak a követelményeket hangolja össze a racionális tervekkel és a szervezet végső céljaival, hanem a különböző tevékenységek integrálásán keresztül a megfelelőséget is biztosítja.⁷

Összegzés

A rendőri vezetők feladatrendszere rendkívül összetett, minden vezetőnek egyéni felelőssége az, hogy szakmailag továbbfejlessze magát úgy, hogy méltó legyen a soron következő magasabb vezetői beosztásra. Az egyéni vezetői siker összefonódik a szervezeti sikerrel, ezért az egész rendőrség szempontjából elengedhetetlen a vezetés színvonalának további emelése, fejlesztése, amelyhez vélhetően hozzájárulnak az itt leírtak.

⁵ Kovács István: *Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben: (állományvédelmi) ellenőrzés és korrupciómegelőzés a helyi és területi rendvédelmi szervek körében*. Budapest, NKE, 2018.

⁶ Ritecz György – Balla József – Kui László: *Kutatási összefoglaló a „Határőrizeti rendszer felülvizsgálata” címmel a Belső Biztonsági Alap terhére benyújtott és támogatást nyert pályázat keretében Gyula Határrendészeti Kirendeltségen végrehajtott kutatás eredményeiről*. Kutatási összefoglaló, 2017b.

⁷ Kovács István: *Elektronikus ellenőrzés: dokumentáltság, mint alapelv a Weber féle bürokratikus rendszerben*. In Kovács István (szerk.): *A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamataira*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020. 27–42.

Irodalomjegyzék

- Fórizs Sándor: A vezetési rendszerek fejlődése a rendészeti szervek vonatkozásában, a rendészeti szervek felsőszintű irányítása. In Horváth József – Kovács Gábor (szerk.): *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésmélete*. Budapest, NKE RTK, 2014. 11–30.
- Kovács István: *Klasszikus vezetési funkciók a parancsuralmi rendszerben: (állományvédelmi) ellenőrzés és korrupciómegelőzés a helyi és területi rendvédelmi szervek körében*. Budapest, NKE, 2018.
- Kovács István: Elektronikus ellenőrzés: dokumentáltság, mint alapelv a Weber féle bürokratikuss rendszerben. In Kovács István (szerk.): *A digitális világ hatása a rendészeti szervek vezetés-irányítási folyamataira*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság, 2020. 27–42.
- Ritecz György – Balla József – Kui László: *Kutatási összefoglaló a „Határőrizeti rendszer felülvizsgálata” címmel a Belső Biztonsági Alap terhére benyújtott és támogatást nyert pályázat keretében Csenger Határrendészeti Kirendeltségen végrehajtott kutatás eredményeiről*. Kutatási összefoglaló, 2017a.
- Ritecz György – Balla József – Kui László: *Kutatási összefoglaló a „Határőrizeti rendszer felülvizsgálata” címmel a Belső Biztonsági Alap terhére benyújtott és támogatást nyert pályázat keretében Gyula Határrendészeti Kirendeltségen végrehajtott kutatás eredményeiről*. Kutatási összefoglaló, 2017b.