

**CHALLENGES OF DEVELOPING
ORGANIZATIONAL AND SAFETY
CULTURE IN THE HUNGARIAN
PRIVATE SECURITY SECTOR****A SZERVEZETI ÉS BIZTONSÁGI
KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK
KIHÍVÁSAI A MAGYAR
MAGÁNBIZTONSÁGI SZÉKTORBAN¹**KOLLÁR Csaba²**Abstract**

The study analyzes the interrelation between organizational and safety culture in the private security sector, focusing on the possibilities for improving security awareness. It highlights how structural dependencies, informal employment, limited employee recognition, and the absence of strategic planning influence organizational behavior, philosophy, and identity. Building on Schein's iceberg model of organizational culture, as well as the concepts of Robbins and Juhász–Vasvári, the paper emphasizes the importance of managerial commitment, learning-driven safety environments, and ethical corporate behavior. It proposes conceptual and practical measures—such as targeted training and internal auditing—to strengthen safety culture and awareness within private security companies, contributing to more professional and sustainable sectoral development.

Keywords

safety culture, organizational culture, security awareness, private security, organizational philosophy, risk management

Absztrakt

A tanulmány a magánbiztonsági szektor szervezeti és biztonsági kultúrájának összefüggéseit vizsgálja, különös tekintettel a biztonságtudatosság fejlesztésének lehetőségeire. A szerző rámutat arra, hogy a szektor sajátosságait – mint a hierarchikus függelmi viszonyokat, a feketefoglalkoztatást, az alacsony munkaerő-megbecsülést és a stratégiai gondolkodás hiányát – miként befolyásolják a szervezeti viselkedés, filozófia és identitás elemei. Az elemzés a Schein-féle szervezeti kultúra jéghegy-modelljére, valamint Robbins és Juhász–Vasvári biztonsági kultúra-elméleteire épül. A tanulmány felhívja a figyelmet a vezetői példamutatás, a tanulásvezérelt biztonsági környezet és az etikus szervezeti működés fontosságára, továbbá javaslatot tesz a biztonsági kultúra és a biztonságtudatosság fejlesztését elősegítő oktatási és ellenőrzési mechanizmusokra a magánbiztonsági vállalkozások működésében.

Kulcsszavak

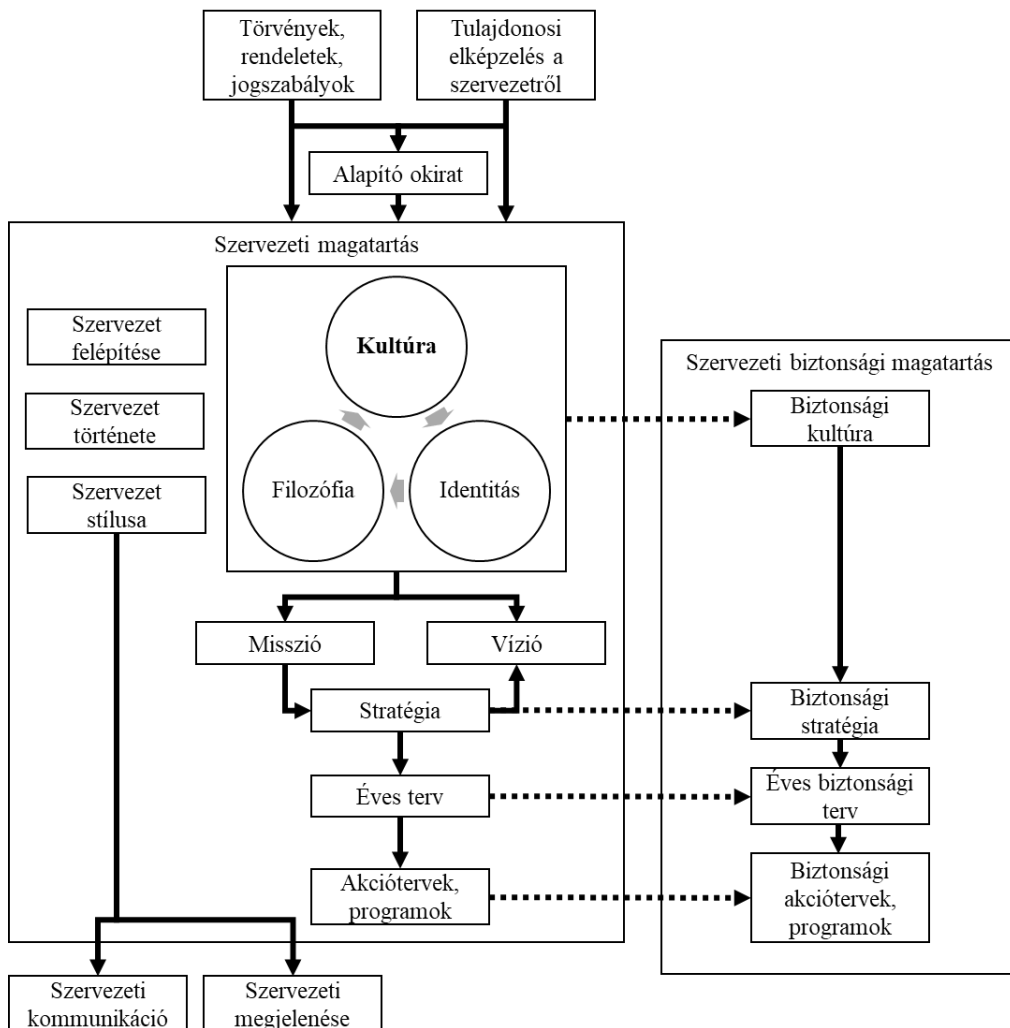
biztonsági kultúra, szervezeti kultúra, biztonságtudatosság, magánbiztonság, szervezeti filozófia, kockázatmenedzsment

¹ A tanulmány alapja a szerző „A magyarországi magánbiztonsági szektor elemzése, fejlődésének lehetséges irányai” (témavezető: Prof. Em. Dr. Berek Lajos) című doktori értekezése.

² kollar.csaba@uni-obuda.hu | ORCID: 0000-0002-0981-2385 | senior research fellow and leader, Óbuda University Bánki Donát Faculty of Mechanical and Safety Engineering Artificial Intelligence Workshop | tudományos főmunkatárs és vezető, Óbudai Egyetem Bánki Donát Gépész és Biztonságtechnikai Mérnöki Kar Mesterséges Intelligencia Műhely

BEVEZETÉS

Az alábbiakban az 1. ábra magyarázatát adom meg a magánbiztonsági szektor vállalkozásainak fókuszában. A megfelelő anyagi háttérrel és kellő vállalkozói kedvvel, vagy rosszabb esetben kényszerből vállalkozásba kezdő (leendő) tulajdonosnak rendelkeznie kell(ene) valamilyen elképzelésének arról, hogy a magánbiztonság területén milyen jellegű tevékenységet, kik számára, s hozzávetőlegesen milyen árakon kíván szolgáltatni. Egy, az induláskor néhány fős vállalkozás nem tudja a magánbiztonsági szektor teljes szolgáltatási palettáját kínálni, s az sem biztos, hogy egy komoly összeggel induló vállalkozás akkor jár el helyesen, ha már induláskor a teljes palettát kívánja szolgáltatni. Bár a rendszerint egyéni vállalkozásként, esetleg betéti társaságként induló kényszervállalkozókat nem jellemzi az említett tudatosság, de még esetükben is érdemes lenne egy külsős tanácsadó, vagy a Kamara segítségét igénybe venni.



1. ábra: A biztonság és a biztonsági kultúra megjelenése a szervezetben
([5], [6], [7], [8] alapján saját szerkesztés)

Ennek díja később kamatostul megtérülhet. Az elképzelések és a magánbiztonsági szektorra vonatkozó törvények, rendeletek, jogszabályok együttesen adják azt a háttérrel, ami alapján az egyéni vállalkozás bejelentéssel, a társas vállalkozás ügyvéd által ellenjegyzett társasági szerződéssel (bt.), alapító okirattal (kft.), alapszabállyal (rt.) és cégbírószági bejegyzéssel jön létre. Az alapító okirat, illetve annak cégbírószági ellenjegyzése adja meg a jogalapot a vállalkozás működéséhez.

Az alapító okiratban meg kell adni a cég tevékenységét, ami esetünkben általában a következő főtevékenységeket jelenti [9]:

- 8001 Személybiztonsági tevékenység (korábban: 8010 Személybiztonsági tevékenység, illetve 8030 Nyomozás): Ebben a szakágazatba tartozik: nyomozói szolgáltatások magán-, kereskedelmi, biztosítási és jogi területen, őrző-, járőr- vagy biztonsági szolgálat, készpénzbeszedési és -befizetési szolgáltatásokhoz nyújtott támogató szolgáltatások, biztonságos iratmegsemmisítés és adatmegsemmisítés, páncélautós szolgáltatás. Ebben a szakágazatba tartozik még: őrző- és biztonsági szolgáltatások, pl. üzletek, baleseti központok számára, poggyász- és utasellenőrzés repülőtereken, vasútállomásokon és más hasonló helyeken, rendezvények, koncertek, vásárok és kiállítások biztonsági személyzetének tevékenysége. Nem ebben a szakágazatba tartozik: biztonsági tanácsadás és szaktanácsadás (8009), távfelügyeleti tevékenység (8009), portaszolgálat, recepció (8110, 8210), közrend- és közbiztonsági tevékenység (8424), biztonság, beleértve a kiberbiztonsági képzést is (8559).
- 8009 M.n.s. biztonsági tevékenység (korábban: 8020 Biztonsági rendszer szolgáltatás) Ebben a szakágazatba tartozik a következő szolgáltatások közül egy vagy több szolgáltatás nyújtása: biztonsági rendszerek szolgáltatása biztonsági szolgáltató központok vagy riasztásfogadó központok (ARC) részeként, távfelügyeleti és videómegfigyelő rendszerek szolgáltatása, elektronikus biztonsági rendszerek telepítése, javítása és karbantartása abban az esetben, ha a későbbi felügyeleti és távfelügyeleti szolgáltatásokkal összefüggésben nyújtják. Ebben a szakágazatba tartozik még: biztonsági tanácsadás, segélyhívó és szolgáltató központban vagy riasztásfogadó központban (ARC) végzett tevékenységek, elektronikus biztonsági rendszerek, pl. betöréssjelzők, videómegfigyelő rendszerek, tűzjelzők felügyelete és távfelügyelete, mechanikus vagy elektronikus zárszerkezetek, széfek és páncélszekrények felügyelete és távfelügyelete, elektronikus biztonsági rendszerek, pl. betörés- vagy lopásjelzők, videómegfigyelő rendszerek, tűzjelzők telepítése és karbantartása, amennyiben a későbbi megfigyelő és távfelügyeleti szolgáltatásokkal összefüggésben nyújtják azokat, mechanikus vagy elektronikus zárszerkezetek, elektronikus biztonsági rendszerek, széfek és páncélszekrények telepítése, javítása és átalakítása, amennyiben a későbbi felügyeleti és távfelügyeleti szolgáltatásokkal összefüggésben történik. Nem ebben a szakágazatba tartozik: biztonsági rendszerek, így pl. betörésvédelmi, megfigyelőrendszerek, tűzjelző rendszerek telepítése, későbbi felügyeleti és távfelügyeleti szolgáltatások nélkül (4321), elektromos biztonsági riasztórendszer, mechanikus vagy elektronikus zárszerkezet, széf, biztonsági páncélszekrény kiskereskedelme, későbbi felügyeleti, telepítési vagy karbantartási szolgáltatás nélkül (4752), kiberbiztonsági tanácsadás (6220), közrendvédelmi, közbiztonsági tevékenység, pl. rendőri tevékenység (8424), kulcsmásolási szolgáltatás (9529).

A SZERVEZETI MAGATARTÁS

A szervezeti magatartás a vállalat egységes, érvényes magatartását jelenti, következményeivel és kihívásaival együtt [7]. Sándor [10] Birkigt és Stadler alapján a szervezeti magatartással kapcsolatban úgy vélekedik, hogy magában foglalja valamennyi külső és belső célcsoport iránti magatartását minden dolgozó részéről. A szervezeti magatartás a vállalat egészének magatartását, viselkedését jelenti a közvélemény felé, melyet a cég tulajdonosai, menedzsmentje és az összes alkalmazottja közvetít. A szervezeti magatartás részei a kultúra-identitás-filozófia hármasa, a szervezet felépítése, története, stílusa, missziója, víziója, stratégiája, tervei, akciói, kommunikációja és megjelenése. A szervezetek biztonsági magatartására a szervezeti magatartás része. A szervezeti magatartásban ismertetésre kerülő fogalmak – ahogy az az ábrán látható – jobb esetben a biztonság fókuszában megfogalmazhatóak a biztonsági magatartás egy-egy fogalmával is. A szervezetek biztonsági magatartása egyfelől azt jelenti, hogy a szervezet valamennyi alkalmazottja olyan magatartást tanúsít, ami révén megelőzhetőek a munkahelyi balesetek, sérülések és az adat- és információbiztonsággal kapcsolatos visszaélések, másfelől pedig azt, hogy a szervezet menedzsmentje mindent megtesz annak érdekében, hogy biztonságos munkakörnyezetet teremtsen, felmérje a biztonsági és egészségi kockázati tényezőket, intézkedéseket hozzon ezek mérséklésére, vagy elkerülésére, szabályozza a munkavégzéssel és adat-, illetve információbiztonsággal kapcsolatos tevékenységeket (és ezek betartását időközönként le is ellenőrzi). Kérdés, hogy a szervezeti kultúra-filozófia-identitás hármasában milyen értékeket fogalmaz meg a magánbiztonsági vállalkozás.

A SZERVEZETI KULTÚRA

A szakirodalmi feldolgozás alapján a magánbiztonsági vállalkozások szervezeti kultúrájával is foglalkozó íráskor között Szabó doktori disszertációját [4], illetve Szabó [11] tanulmányát ismertem meg, valamint témahasonlóság okán a rendőrség és a honvédség szervezeti kultúrájával foglalkozó műveket is elemeztem, nevezetesen: Pirger [12] doktori disszertációját, Laczó [13] diplomamunkáját, Kovács [14], Krizsbai [15] és Elekes [16] és Horváth [17] tanulmányát. Említett szerzők írásaiban közösek az átlaghoz képest hangsúlyosabban megjelenő függelmi viszonyok, az alá- és fölérendeltség kérdése, a szolgálati, illetve őrzés-védelmi szabályzat betartása, a vezető személyes biztonságtudatossági példamutatása. A szervezeti kultúráról alkotott képet árnyalja, hogy Elekes [16 p. 32] egyet ért Horváthtal [17] abban, hogy „A rendőrség működésében, mint alapvetően segítő, szolgáltató, de részben militarista szervezetben, a »hatalomkultúra«, a »szerepkultúra« és a »feladat-kultúra« elemei vegyesen jelennek meg (Handy-féle felosztás szerint), (vagyis) ... a szervezeten belül ugyanolyan jelenségek is megfigyelhetők, mint más szervezeteknél”. Meglátásom szerint a nem rendőri, honvédségi, (magán)biztonsági szervezeteknél/egységeknél az általános szervezeti kultúra, s az abból levezethető biztonsági kultúra a menedzsment modern értelmezése szerint elsősorban nem a hatalomkultúrában keresendő, ugyanakkor a veszélyes üzemeknél, illetve a szigorú törvényi, rendeleti, vagy vállalati szabályzatok miatt megjelenhetnek a szervezeti kultúrában hatalomkultúra-elemek is (pl.: a biztonsági szabályok be nem tartása miatti komoly felelősségre vonás). A szervezeti kultúrával foglalkozó tanulmányok gyakran idézik Schein [18] jéghegy modelljét, ahol a vízfelszín

feletti rész (a szervezeti kultúra megjelenése) a mindenki által látható, írásos formában jelenlevő, vagy 'hétköznapi' megfigyeléssel is jól kivehető szervezeti jellemzőket (pl.: hiedelmek, szokások, értékek, normák) foglalja magába. A biztonsági kultúra vonatkozásában ez a magánbiztonsági szektor vállalkozásainak belső biztonsági és információbiztonsági szabályzatait (pl.: őrszolgálati szabályzat, pénz- és értékszállítási szabályzat, titok- és adatvédelmi szabályzat, eseménykezelési szabályzat, munka-, tűz, és balesetvédelmi szabályzat), biztonságpolitikáját, a biztonsággal és biztonság tudatossággal kapcsolatos eljárásokat, képzéseket, továbbképzéseket, ellenőrzéseket jelenti. A jéghegy modellben a vízfelszín alatti, nem látható részek (szervezeti kultúra mélystruktúrája) határozzák meg a szervezet valódi kultúráját, azt, hogy a szervezet hogyan gondolkodik és cselekszik, milyen valódi értékrendeket vallanak magukénak a beosztottak, illetve a vezetők, mi motiválja tevékenységüket. A kultúra, s így a biztonsági kultúra mélystruktúrája az, aminek megismerése révén dolgozhatók ki olyan oktatási és képzési programok, amelyek hozzá tudnak járulni a munkavállalók biztonság tudatosságának a fejlesztéséhez. Amikor egy megfelelő végzettséggel rendelkező munkavállaló jelentkezik egy magánbiztonsági vállalkozás álláshirdetésére, akkor önéletrajzából, a felvételi beszélgetésen elhangzottakból, esetleg a kitöltetett alkalmassági tesztekéből következtetni lehet a leendő munkatárs biztonsági kultúrájára is. Sikeres felvétele esetén természetesen ő is alakítani tudja – igaz, rendszerint kisebb mértékben – új munkahelye biztonsági kultúráját, s hozzá tud járulni annak fejlődéséhez, de a hatás markánsabban jelenik meg vele szemben: az ott dolgozó beosztottak és vezetők biztonsági attitűdje erősebb irányába. Ha az egyén biztonsági kultúrája és a magánbiztonsági szervezet biztonsági kultúrája és elvárásai között komolyabb különbség van, akkor az az egyén számára kognitív biztonsági disszonanciaként jelentkezhet, pl.: egészségre veszélyes anyagok őrzése során a vállalat és maguk a dolgozók sem foglalkoznak a biztonsági övek személyes biztonságával, miközben az új kolléga speciális védőfelszerelés hiányában nem akar örvédő tevékenységet végezni az objektum területén. A szervezeti kultúrát, s így a szervezeti biztonsági kultúrát sem lehet gyorsan alakítani, megváltoztatni. Ugyan eredményesebbnek tűnhet a már meglévő kultúrán belül nagyobb biztonsági teljesítményt elérni, semmint megváltoztatni a mélyen gyökerező értékeket, szokásokat, gyakorlatokat és hiedelmeket (ahogy erről az Országos Atomenergia Hivatal [19] kiadványának készítői vélekednek), ugyanakkor véleményem szerint a biztonságtechnikában és domotikában megjelenő új berendezések, valamint – különösen az alvállalkozóként tevékenykedő magánbiztonsági vállalkozások esetében előforduló – más adottságokkal és szigorúbb biztonsági protokollokkal rendelkező objektumok őrzése megkívánja, hogy a munkavállalók nagyon rövid időn belül alkalmazkodjanak az új követelményekhez. Hivatkozott [19] mű a biztonsági kultúra öt jellemzőjét nevezi meg, úgymint:

1. **A biztonság egyértelműen felismert:** biztonsággal kapcsolatos eljárásrendek hozzáférhetősége, biztonsági jelzések megléte és használata.
2. **A biztonságért való felelősségre vonhatóság egyértelmű:** minden munkavállaló számára egyértelműek a biztonsággal kapcsolatban hozott szervezeti előírások.
3. **A biztonság tanulás-vezérelt:** a szervezeti kultúra aktívan támogatja a munkavállalókat, hogy a biztonsággal kapcsolatos ismereteiket fejlesszék, illetve a szervezeti tanulás 'eredménytermékei' a biztonsági kultúra és a biztonság tudatosság területén is hasznosulnak.

4. **A biztonság minden tevékenységben integrált:** a biztonság levezethető a kultúrából egészen a napi rutin valamennyi tevékenységéhez.
5. **A vezetéség elkötelezettsége a biztonság felé egyértelmű:** a személyes vezetői példa fontossága.

Robbins [20] (hivatkozva Pirger [12]) a szervezeti kultúra építőkövei között tizenegy értéket nevezett meg, melyek saját értelmezésben a magánbiztonsági szektor vállalkozásainak esetében a következők:

1. **Munkakörrel vagy a szervezettel való azonosulás:** ezzel kapcsolatban az általam elemzett szakirodalom nem képvisel egységes álláspontot. Egyfelől Szabó [11 p. 292] kiemeli, hogy az őrzésbiztonsági területen számos a rend- és a honvédelemben dolgozó szakember vesz részt, „szemléletmódjuk, tapasztalatuk formálta, és ennél fogva meghatározta a szakterület alapjait az eljárásokban, a gondolkodásmódban, szokások kialakításában, és a kialakult vezetési stílusban is”. Ez jó. Másfelől Christián és Rottler [2 p. 166], illetve Fábíán [1 p. 30] egyaránt utal a foglalkoztatási anomáliákra, a feketefoglalkoztatásra. Ez rossz, mivel az a személy, aki papírok, munkaszerződés nélkül dolgozik, nem képes és nem is tud azonosulni a munkaszervezettel.
2. **Egyén- vagy csoportközpontúság** (individualizmus-kollektívizmus): az általam elemzett szakmai szereplőket tömörítő Facebook csoportokban folyó beszélgetés alapján a szektor munkavállalóira inkább az individualista, semmint a kollektivistá viselkedés jellemző. Természetesen a munkahelyi barátságok kialakulását kutatásaim során én is tapasztaltam, ahogy a volt katonák/rendőrök esetében a bajtárs (surranótárs) kifejezéssel is találkoztam, de összességében ez csak szűk, néhány fős közösségekre volt jellemző, a magánbiztonsági szektor egészének munkavállalóira nem. Ezt az állításomat annak ellenére is fenntartom, hogy a közös sors (agresszív vezető, bizonytalan jövő, hasonlóan rossz munkakörülmények, alacsony bérek) elvben össze tudná kovácsolni a különböző mentalitású embereket, de ez ebben a szektorban nem történt meg.
3. **Humán-orientáció:** a magánbiztonsági szektor vezetőinek, különösen a nagyobb vállalatok felsővezetőinek többsége nem veszi fontolóra a szervezeti feladatok megoldásának hatását és következményeit a munkavállalókra. Az említett feketefoglalkoztatás, az adó- és egyéb járulékfizetési kötelezettségek elkerülése, a munkaerőhiány miatti szinte állandó átszervezések és a szolgálat lejártakor bejelentett túlóra-kötelezettség (második szolgálat felvétele a kötelező pihenőidő kiadása nélkül) igazolják ezt.
4. **Belső függés/függetlenség:** a már említett forrás [11] alapján kijelenthető, hogy a szektor munkavállalóinak és kisebb szervezeti egységeinek koordinált cselekvése alapkövetelmény (kellene, hogy legyen). A nagyobb sport- és kulturális és egy tömegrendezvények megkövetelik ugyanis azt, hogy a különböző kisebb egységek gyorsan tudjanak reagálni egy nem várt eseményre, s e reakció a többi kisebb egységgel a parancsnoki/vezetői utasításoknak megfelelően összehangolt legyen.
5. **Erős/gyenge kontroll:** a magánbiztonsági szektor munkavállalóinak viselkedését a vállalkozások előírásokkal, szabályzatokkal, közvetlen felügyelettel rendszeresen ellenőrzik – ami a hagyományos őrző-védő tevékenységeket illeti. Ugyanakkor az

- adat- és információbiztonság területén komoly hiányosságok, felszínesség tapasztalható.
6. **Kockázatvállalás/kockázatkerülés:** ahogy arra a magánbiztonsági szektor makrokörnyezetének elemzésénél utaltam, a klasszikus területek/témák vonatkozásában rendelkezésre állnak azok a tankönyvek, melyek a munkavállalók törvényes és jogszerű magatartásához és munkavégzéséhez szükséges ismereteket tartalmazzák. A magabiztos, határozott fellépés alapvető elvárás, akárcsak a problémák fizikai erőszakba fordulásának elkerülése is. A munkatársaktól tehát elvárás az ésszerű kockázat vállalása, ugyanakkor egy demotivált munkavállaló – hacsak egyébként nem kockázatvállaló típus – erre nem képes.
 7. **Teljesítményorientáció:** sajnos a magánbiztonsági szektor vonatkozásában nem, vagy csak elenyésző mértékben van jelen a jutalmazás. A feladat sikeres elvégzése után maximum szóbeli köszönetet kapnak az őrzés-védés területén tevékenykedő munkavállalók, de a gyakoribb az, hogy még azt sem. A szektor vezetőinek többsége sajnos magától értetődőnek veszi, hogy a minibál környékén foglalkoztatott munkavállaló a feladatát elvégzi, ezért a fizetését (jobb esetben) megkapja, s nem tartja fontosnak az ezen felüli teljesítményelismerést.
 8. **Konfliktustűrés/konfliktuskerülés:** a magánbiztonsági szektor karakteresebb, elsősorban honvédségi és rendőrségi múlttal rendelkező, de már leszerelt munkavállalói annak ellenére, hogy a feladatokat elvégzik, gyakran fogalmaznak meg kritikát előjáróikkal kapcsolatban, különösen akkor, ha azok nem rendelkeznek kellően megalapozott ismeretekkel az őrzés-védelem területén. A csak sorkatonai múlttal, vagy azzal sem rendelkező munkavállalók kritikáinak narratívái inkább a munkakörülményekre, a vezető stílusára vonatkoznak. Tehát: az első esetben a kritika inkább objektív tényeken, az utóbbinál inkább szubjektív érzéseken alapul.
 9. **Cél- (eredmény-) - eszköz- (folyamat-) orientáció:** nehéz egyértelműen meghatározni, hogy a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra koncentrál-e. Meglátásom szerint a célorientáltság inkább jellemzi a magánbiztonsági szektort, erre utalhatnak olyan narratív foszlányok, mint 'meg kell csinálni', 'el kell végezni', s e tevékenységek során a folyamat lépéseit (jobb esetben) eljárásrendek követik.
 10. **Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság:** a magánbiztonsági szektor vállalkozásai alapvetően nem reagálnak a külső környezet változásaira, nem előidézői, inkább passzív elszenvedői azoknak. A szektor helyzete miatt a vállalkozások többsége inkább saját belső működésére, a meglevő szerződések szerinti munkák elvégzésére, s a járandóság időben történő, megbízó általi kifizetésére koncentrál.
 11. **Rövid, vagy hosszú távú időorientáció:** a korábban említett jó politikai kapcsolatokkal rendelkező, néhány nagy magánbiztonsági vállalatától eltekintve a szektor vállalkozásainak jelentős része a szervezet egyértelműen rövid időhorizonton tervezi a jövőjét.

Juhász és Vasvári [21 p. 55] saját kutatási eredményei alapján arra a következtetésre jut, hogy „(fejlett) biztonsági kultúráról akkor beszélhetünk, ha a szervezeti hierarchia minden szintjén a munkavállalók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tuda-

tosítására és a kockázatok csökkentésére. A szervezeti biztonsági kultúra minősége, fejlettségi szintje, hatással van a biztonságtudatos magatartásból fakadó döntésekre, amely viselkedést a biztonsági kultúrára. A kockázatok kezelésével kapcsolatos döntések során, a biztonsági kultúrába beépülő rendszerek elemei (pl.: szabályozási keretrendszer, törvények stb.) hatékony működtetése nagyban függ a kockázatok és bizonytalanságok kezeléséhez kapcsolódó attitűdöktől, magatartásformáktól”.

A SZERVEZETI FILOZÓFIA

A szervezeti filozófia az a kiértékelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatosság, amely a szervezet valamennyi tevékenységét, aktivitását, cselekvését áthatja [7], olyan értékeket tudatosít, melyek zsinórmértékként szolgálhatnak a vállalat valamennyi belső és bizonyos esetekben külső érintettjei számára. A szervezeti filozófiában megjelenik, hogy a szervezet mit gondol magáról, a kollektíváról, a szolgáltatásairól/termékeiről, hogyan látja magát munkaadóként, piaci szereplőként, a társadalom hasznos szervezeteként. Alapvetően három szervezeti filozófiát tudunk megkülönböztetni aszerint, hogy inkább a politikai töltet, a szervezeti cselekvés vezérelve, vagy inkább a szervezet társadalmi szerepét, felelősségét kiemelő fókusz van-e túlsúlyban. A magánbiztonsági szektor vállalkozásait inkább a politikai töltetű filozófia jellemzi, mivel elsősorban a szervezethez kapcsolódó érdekcsoportok elvárásainak való megfelelést helyezik a középpontba, egyben rangsorolva is azokat. Az ilyen filozófia inkább a szervezet külső érintettjeihez szól, munkavállalóihoz nem, vagy csak alig. A szervezeti filozófia hangsúlyának eltolása a szervezet társadalmi szerepére és felelősségére nem csak a szektor vállalkozásainak kedvezőbb közmegítélését eredményezné, hanem elősegítené a munkavállalók jobb közérzetét is. A szervezeti filozófiából levezethető szervezeti biztonsági filozófia a leírtak alapján arra koncentrál, hogy ha munkavédelmi vagy adóhivatali ellenőrzést kap a magánbiztonsági vállalkozás, akkor a büntetést elkerülik, vagy legalább annak mértéke még elviselhető legyen. Emiatt a szabályos és szabványos egyéni munkavédelmi felszerelések gyakran egy másod-harmadosztályú fekete színű katonai gyakorlónadrágban, vagy a cég logójával szitázott pólóban jelennek meg. Az egész napos állásban is a láb kényelmét biztosító cipő, vagy a hidegebb időben is komfortot biztosító kabát, vagy ülőmunka esetén egy kényelmesebb szék, az egésznapos monitorfigyelés érdekében védőszemüveg, vagy váltótárs alkalmazásával a szem pihenési idejének biztosítása, a COVID alatt biztosított szájmasc és kézfertőtlenítő, a biztonságrendszer szerelőknek az acélbetétes, 1000V-ig szigetelt talpú munkavédelmi bakancs – hogy csak a fontosabb alapvető elvárásokat említsem – rendszerint nem állnak rendelkezésre, nem valósulnak meg.

MISSZIÓ, VÍZIÓ, STRATÉGIA

A szervezeti kultúra-filozófia-identitás hármasa adja az alapot a misszió-vízió-stratégia hármához. Értelmezésemben a misszió az út kezdetét, a vízió az út végét, a stratégia pedig magát az utat jelenti. A misszió a filozófiához hasonlóan választ ad a 'miért vagyunk', mi a 'küldetésünk' kérdésre, de hozzá képest ezt konkrétan teszi. A misszió követhető a szervezet bármely munkatársa, bármely alrendszere számára. Amikor a misszió a magánbiztonsági szektor vállalkozásainál gyakran a tulajdonos 'még nagyobb házában' és 'még

újabb autójában' realizálódik, akkor a munkavállalók az egyébként esetleg szépen megfogalmazott missziót sem érzik a magukénak. Bár tankönyv szerint [7] a misszió világosan fogalmaz a cél, a stratégia, a magatartási normák és a vállalati értékek vonatkozásában, ezek a gyakorlatban annyira nem interpretálódnak a szektor munkavállalóinak a fejében. Ha esetleg a vezető számára világos is a vízió megvalósításához szükséges stratégia, arról általában nem beszél az őrző-védő tevékenységet, vagy vagyonzvédelmi rendszert szerelő beosztottainak. Itt természetesen nem a vállalati titok kiszivárgásról van szó, hanem arról, hogy megosztja azokat az elképzeléseit a munkavállalókkal – azon kívül, hogy az adott feladatot el kell végezni – hogy azt közösen tudják megvalósítani. Ez a bizalmi hiány a szektor kezdete óta jelen van. Emiatt a vízió, vagyis a válasz arra, hogy hogyan és milyennek képzeljük el magunkat a jövőben sem születik meg. A magánbiztonsági szektor kisebb vállalkozásai rendszerint stratégiai tervvel nem rendelkeznek, így az abból levezethető biztonsági stratégiával sem. A nagyobb cégeknél a biztonsági stratégia nagyon gyakran a saját biztonsági portfóliójuknak a bővítésével, vagy valamelyik szolgáltatásuk fejlesztésével tekinthető azonosnak. A stratégia és így a biztonsági stratégia hiánya, vagy annak rosszul – inkább marketing fókuszú – értelmezése miatt a szektorban csak kis hányadban fordulnak elő a biztonsági stratégiából logikusan levezethető éves biztonsági tervek, illetve ezeken belül rövidebb időtartamú biztonsági akciók, illetve programok. Itt megint utalnék a korábban tett azon véleményemre, hogy a politikai töltetű filozófia miatt a magánbiztonsági szektor munkavállalóinak biztonságtudatosságát és biztonsági kultúráját hivatott biztonsági akciók és programok a felügyeleti szerveknek, esetleg a megbízó speciális elvárásainak való megfelelésben merülnek ki. Szabó [3 p. 178] a magánbiztonsági szakma felügyeletével kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy a jogalkotó a magánbiztonsági szektor felügyeleti és hatósági ellenőrzési rendszerét, valamint a szakmai tevékenység korlátozásának vagy megszüntetésének a hatósági jogkörét a rendőrség hatáskörébe utalta”, illetve javaslatot tett a szektor szakmai ellenőrzési modelljére, illetve belső ellenőrzési struktúrájára is. Véleményem szerint a törvényi előírásokon túlmutató ellenőrzések – ha azokat megfelelően felkészült szakemberek, tanácsadók, szakértők végzik – képesek lehetnek hozzájárulni a szektoron és munkavállalóinak biztonsági kultúrájának és biztonságtudatosságának a fejlesztéséhez. Azoknak a vállalatoknak, amelyek kritikus infrastruktúrát működtetnek a magánbiztonsági szektorhoz hasonlóan megannyi, a biztonsággal kapcsolatos törvénynek, rendeletnek, szabálynak kell megfelelniük [22], de a többségükknél (pl.: [19]) a magánbiztonsági szektor szereplőivel ellentétben – különösen, ha saját biztonsági osztályuk van – nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy a törvényi szabályozók mellett a biztonsági filozófiát megalkossák, abból 3-5 évre szóló biztonsági stratégiát fogalmazzanak meg, melyet az éves biztonsági tervben, illetve annak részeként a biztonsági akciótervekben és programokban realizálnak.

Azok a vállalatok, amelyeknél a szervezeti filozófiában a biztonság hangsúlyos szerepet kap, magától értetődik, hogy vezetői és munkavállalói elkötelezettek a biztonság irányába. A biztonságtudatossággal és biztonsági kultúrával kapcsolatos tréningeket, képzéseket és oktatásokat nem kötelezően letudható feladatként abszolválják, hanem a kreatív pedagógia eszköztárát is felhasználva arra törekcsenek, hogy a biztonsággal kapcsolatos képességeket fejlesszék, majd ezek átültetésével a gyakorlatba az ismeretek készség szintű elsajátítása is megvalósuljon.

ÖSSZEFOGLALÁS

A cikk a magyarországi magánbiztonsági szektor szervezeti (biztonsági) kultúráját és a biztonságtudatosság fejlesztésének lehetőségeit vizsgálta, a szektor sajátosságait és el-
lentmondásait bemutatva.

A tanulmány a szervezeti kultúra–identitás–filozófia hármasából vezeti le a biztonsági kultúra tartalmát, Schein jéghegy-modelljére támaszkodva különíti el a látható (szabályzatok, eljárásrendek, képzések) és a mélyben húzódó (értékek, attitűdök, hiedelmek) elemeket. Részletesen tárgyalja Robbins kultúra-dimenzióit a magánbiztonsági szektorban (humánorientáció hiánya, gyenge teljesítményelismerés, rövid távú időhorizont, individualista attitűdök), valamint bemutatja, hogy a fejletlen biztonsági kultúra miként korlátozza a biztonságtudatos döntéshozatalt.

Rámutattam, hogy a politikai töltetű szervezeti filozófia, a megbízói érdekcsoportoknak való megfelelés elsődlegessége és a formális-mimetikus megfelelési kényszer (pl. ellenőrzésekre „felkészített” dokumentáció) akadályozza a valódi, értékalapú biztonsági kultúra kialakulását. Példákon keresztül mutattam be a munkavállalói biztonság háttérbe szorulását (védőfelszerelések, munkakörülmények, információbiztonsági gyakorlatok), és a kognitív biztonsági disszonancia jelenségét, amikor az egyéni és a szervezeti biztonsági normák élesen ütköznek.

A cikk ugyanakkor pozitív mintákat is felvillant: kritikus infrastruktúrát üzemeltető szervezetek és saját biztonsági osztállyal rendelkező vállalatok példáján keresztül bemutatja, hogyan építhető fel biztonsági filozófia, stratégia, majd éves és akciószintű biztonsági tervezés, amely valós tanulásvezérelt biztonsági környezetet eredményez. A tanulmány javaslatot tesz arra, hogy a magánbiztonsági szektorban a törvényi minimumon túlmutató, szakmailag megalapozott belső ellenőrzések, tudatosan felépített képzési programok és a vezetői példamutatás miként járulhatnak hozzá a biztonsági kultúra és a biztonságtudatosság érdemi fejlesztéséhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1 p. 30] FÁBIÁN P.: A magánbiztonsági szektor aktuális kihívásai a globális veszélyek relációjában. Budapest: Óbudai Egyetem, 2021.
- [2 p. 166] CHRISTIÁN L. – ROTTLER V.: Magánbiztonsági helyzetértékelés 2019-2020. *Glossa Iuridica* VIII. évfolyam, 1-2. szám, 2021.
- [3 p. 178] SZABÓ Cs.: A magánbiztonsági szektor szakmai felügyeletének és ellenőrzési modelljének vizsgálata a rendőrség hatósági ellenőrzésének vonatkozásában. *Magyar Rendészet* 2018/4. pp. 173-187.
- [4] SZABÓ A.: Különböző rendeltetésű szervezetek objektumainak őrzésbiztonsági feladatait ellátó személy- és vagyonőrök gyakorlati képzési-fejlesztési lehetőségeinek vizsgálata és elemzése. (doktori disszertáció). Budapest: Óbudai Egyetem Biztonságtudományi Doktori Iskola, 2022.
- [5] KOLLÁR Cs.: Tegyen ajánlást a GATE egységes arculatának megvalósítására. Gödöllő: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Mezőgazdasági Gépészmérnöki Kar, 1999.
- [6] KOLLÁR Cs.: PR és sajtókapcsolatok (2. kiadás). Budapest: PREMA Consulting, 2011.
- [7] KOLLÁR Cs.: Arculattervezés (2. kiadás). Budapest: PREMA Consulting, 2011.

- [8] KOLLÁR Cs.: Marketing kicsiknek és nagyoknak. Budapest: PREMA, Consulting, 2006.
- [9] <https://www.teaorszamok.hu> (megtekintés: 2026.01.20.)
- [10] SÁNDOR I.: Marketingkommunikáció. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
- [11] SZABÓ A.: Az élöerős objektumörzés és a tekintélyelvű vezetési stílus kapcsolata. Hadmérnök XII. Évfolyam 3. szám – 2017. szeptember.
- [12] PIRGER T.: A rendvédelmi szervek szervezetikultúra-vizsgálata. (doktori disszertáció). Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem, 2015.
- [13] LACZÓ Gy.: A Zala megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának jellemzői, hatékonyabbá tétele. Diplomamunka. Budapest: Nemzeti Közszołgálati Egyetem Rendészettudományi Kar, 2018.
- [14] KOVÁCS G.: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X. Kötet. Pécs: Magyar Hadtudományi Társaság Pécsi Szakosztály, 2009.
- [15] KRIZBAI J.: A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. HADTUDOMÁNY 2019/3.
- [16] ELEKES E. A szervezeti kultúra és a szervezetfejlesztés kapcsolata. Magyar Rendészet 2014/4. pp. 25–40.
- [17] HORVÁTH J.: Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról. In: Quo vadis rendvédelem? A rendészet kultúrája – kulturált rendészet. Konferenciakiadvány. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XI. kötet., 2010. pp. 21–31.
- [18] SCHEIN, E. H. (1985).: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass.
- [19] FICHTINGER Gy.: A biztonsági kultúra felmérése és az eredmények hasznosítása nukleáris létesítményeknél. Budapest: Országos Atomenergia Hivatal, 2015.
- [20] ROBBINS S. P. (1993): Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall International, 816 p.
- [21] JUHÁSZ M. – VASVÁRI F.: A biztonságtudatos vezetői attitűd vizsgálata. VEZETÉSTUDOMÁNY/BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW LII. Évf. 2022. 1. szám.
- [22] BOGNÁR B. – BONNYAI T. (szerk.): Kritikus infrastruktúrák védelme. Budapest: Dialog Campus Kiadó, 2019.