

Bizonyosság egy bizonytalan világban – Az emberierőforrás-stratégia nemzetbiztonsági szemmel

Bevezetés

Amikor nemzetbiztonságról beszélünk, egy olyan fontos terület kerül szóba, amellyel kapcsolatosan erős a titokzatosság. Számos tévhit és mítosz kering róla nemcsak a laikusok, de sokszor még a rendszert jól ismerők körében is. Meglepően hathat, de a stratégiai menedzsment hasonló terület, különösen az állami szervezetek vonatkozásában, ahol gyakran szintén tévhitek akadályozzák a megfelelő alkalmazást. Az alábbi tanulmány célja, hogy bemutassa: stratégiákban gondolkodni az államigazgatás területén sem szükségszerűen valamiféle „úri huncutság”. Sokkal inkább egy minden szervezet számára kézzelfogható előnyöket kínáló szervezési, vezetési eszköz alkalmazása a szervezet eredményes és hatékony működése érdekében, függetlenül annak profiljától.

Mindezekből fakadóan nincs ez másképpen a nemzetbiztonsági szervezeteknél sem. Ennek bemutatására a humán erőforrás területet választottuk, mivel itt látható a leginkább, hogy a stratégia alkalmazása nem „csak” a belőle származó potenciális előnyök miatt fontos, hanem a jelenlegi helyzetben a „túlélés” záloga is a nemzetbiztonsági szervezetek számára. A minket körülvevő világ gyors ütemben zajló átalakulása ugyanis komoly fenyegetést hordoz minden szervezet számára, amely ehhez nem tud alkalmazkodni. Stílusosan fogalmazva Magyarország stratégiai érdeke, hogy a nemzetbiztonsági terület fel tudja venni a 21. század ritmusát, aminek véleményünk szerint alapvető feltétele a stratégiai gondolkodás elsajátítása és széles körű gyakorlati alkalmazása.

A stratégiai gondolkodás mint a környezeti alkalmazkodás eszköze

E fejezet elején rögtön célszerű elosztatnunk az egyik leggyakoribb tévhitet, nevezetesen, hogy a stratégiai gondolkodás a profitorientált szervezetek „találmánya”. A valóság ezzel szemben az, hogy a stratégiai gondolkodás és tervezés a katonai alkalmazás során jelent meg, már az ókorban. *Sztratégosz*oknak nevezték ugyanis az ókori görög hadvezéreket.¹ Ettől kezdve a hadtudományok évezredes fejlődése révén vitték tőkélyre a stratégia készítését és alkalmazását. Ezt a módszert fedezte fel magának a múlt század közepétől a hosszú távú versenyelőny és eredményesség kialakítására törekvő üzleti szféra, majd vált ennek révén önálló tudományos területté az 1960-as évektől kezdődően.²

¹ Gulyás László: *Stratégiai menedzsment. Szün-Ce-től a „Kék Óceánig”*. Szeged, JATEPress, 2014. 19.

² Henry Mintzberg et al.: *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG, 2005. 29.

A vezetéstudományi szakirodalom a stratégia szerepét, lényegét többféleképpen megpróbálta már bemutatni. Henry Mintzberg példának okáért abban látja a stratégia funkcióját, hogy „megoldja a nagyobb feladatokat, és így az emberek már elboldogulhatnak az apróbb részletekkel”.³ Chaffee már 1985-ben megfogalmazta a stratégia, illetve a stratégiamenedzsment azon általános jellemzőit, amelyek jól mutatják a szervezetek életében betöltött szerepüket.⁴ Eszerint a stratégiaalkotás és -menedzsment:

1. Segíti a szervezet alkalmazkodását a környezetéhez;
2. Egyszerre jelent koncepcióalkotási és elemzési-gondolkodási folyamatokat;
3. Komplex és rugalmas tevékenység, amely igazodni tud az újszerű környezeti változásokhoz;
4. Az egész szervezet számára irányt mutat;
5. Magában foglalja a stratégia kialakítását és megvalósítását;
6. Egyszerre lehet tudatos és *ad hoc* tevékenység;
7. A szervezet több szintjén (területén) alkalmazható, ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy a szervezet egészét érintően és különböző működési szintjein külön-külön is megvalósítható a stratégiai gondolkodás.

Ez az összefoglalás jól mutatja a stratégiai menedzsment lényegét. Vagyis egy olyan komplex és rugalmas tervezési és megvalósítási tevékenységről van szó, amely egy egész szervezet vagy annak egy része számára irányt tud mutatni a környezeti változásból adódó kihívásokhoz történő alkalmazkodást illetően.

Mindez lehetőséget ad egy újabb gyakori tévhittel történő leszámolásra. Mi magunk is számos alkalommal hallottuk azt az érvelést, hogy változékony környezetben nincs értelme stratégiát alkotni, mert a körülmények gyors átalakulása minden tervet hamar felborít, így a 21. századi környezetben a stratégiai menedzsmentnek egyre kevésbé van létjogosultsága. Ez a gondolat azonban több szempontból sem helytálló. Egyrészt a fentiekből világosan látszik, hogy a stratégia alkalmazása nem jelent görcsös ragaszkodást valamiféle kőbe vésett tervhez, amelyen nem lehet módosítani. Sokkal inkább jelent egy olyan irányítási megközelítésmódot, amely a szervezetet mint komplex egészet igyekszik szemlélni és a körülményekhez rugalmasan alkalmazkodva befolyásolni. Másrészt a stratégiai tervezés során figyelembe kell venni az adott környezet jellemzőit, így a változékonyságát is. Ami jól tervezhető, arra időben és alaposan fel kell készülni. Ahol több alternatíva is lehetséges, ott ezeket számba kell venni, és a lehetőségekhez mérten fel kell mindre készülni. Ahol pedig teljes a bizonytalanság, olyan képességeket kell kialakítani, amelyek lehetővé teszik a gyors és rugalmas alkalmazkodást a gyorsan változó helyzethez.

Mi magunk úgy gondoljuk, hogy a stratégia legfontosabb szerepe abban áll, hogy segítsen áttekinteni, mi az, ami megtervezhető és ezért megtervezendő, és mi az, ami nem. Amire ugyanis nem lehet felkészülni, arra reagálni kell, azonban minél változékonyabb a környezet, és minél több mindenre kellene reagálni, annál nagyobb eséllyel

³ Mintzberg (2005): i. m. 29.

⁴ Ellen Earle Chaffee: Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, (1985), 1. 89–98.

lesz e reakció pontatlan. Ebből az is következik, hogy minél változékonyabb a környezet, annál inkább szükség van a stratégiai gondolkodásra, hogy minél kevesebb helyzet érjen váratlanul bennünket.

A stratégiai gondolkodás középpontjában így mindig egy ismeretlen terület, nevezetesen a jövő áll. A jövőben szeretnénk eredményesek lenni, ehhez pedig a jövő kihívásaival kell megküzdenünk. E gondolat alapvető dilemmája az, hogy a jövő kihívásaira a jelenben kellene elkezdenünk a felkészülést. Mi vár ránk a jövőben, és mit kell tegyünk azért, hogy elérhessük céljainkat.

A nemzetbiztonsági rendszer és emberi erőforrásának stratégiai pozíciója

A Magyarországon a nemzetbiztonsági rendszerként aposztrofált államigazgatási terület tulajdonképpen a titkosszolgálatokat jelenti. A titkosszolgálatok társadalmi szerepének meghatározására jelenleg is aktuális témája a nemzetközi és a hazai szakirodalomnak. Mi úgy gondoljuk, hogy – titkos információk gyűjtése és felhasználása révén – az adott ország stratégiai érdekeinek érvényre juttatásában kell segíteniük. A stratégiai érdekek olyan cselekvési lehetőségek hálózatát jelentik, amelyek megvalósítása hosszú távon és jelentős mértékben befolyásolhatja az ország relatív (azaz másokhoz viszonyított) nemzetközi versenyhelyzetét.

Magyarország alapvetően egy kis méretű, nyitott, tökehiányos gazdaság. Ebből fakadóan nemzetközi versenyhelyzetének fontos összetevőjét a bevonzott külföldi működő tőke relatív mértéke adja. Annál sikeresebb tud lenni, minél több értékteremtő tőkét tud bevonítani a környező hasonló országokhoz képest. Ehhez szükséges ismerni és a lehetőségekhez mérten befolyásolni mind a befektetői, mind a versenytárs országok helyzetét és szándékait, illetve cselekvéseit. Mindezek mellett fontos a saját belső információk és a jól működő állami rendszerek nemzetbiztonsági szempontú integritása, azaz a saját bizalmas információk védelme és a kritikus társadalmi rendszerek ellenérdekelt befolyástól mentes működése.

Lényeges, stratégiai érdek továbbá a megfelelő biztonsági helyzet kialakítása, amelyben szintén fontos szerep juthat a nemzetbiztonsági szolgálatoknak. Mindenki által ismert példák voltak korábban az olajbűnözés, illetve az úgynevezett romagyilkosságok néven elhíresült bűncselekmény-sorozat, amelyek stratégiai szinten veszélyeztették a magyar társadalom nemzeti biztonsági érdekeit.⁵ Előbbi komoly gazdasági károkat okozott, utóbbi pedig komolyan veszélyeztette a többségi és a kisebbségi társadalom békés együttélését. Mindkét jelenség kifejezetten rossz hatással volt a rendvédelmi szervek társadalmi megítélésére és így a beljük vetett bizalom alakulására. E jelenségek megrengették a versenyképességi szempontból fontos külföldi befektetők hazánkba vetett bizalmát,

⁵ Drusza Tamás: A nemzetbiztonsági szféra szerepe a szervezett bűnözéssel szembeni fellépésben. In Baráth Noémi Emőke – Mezei József (szerk.): Rendészet – Tudomány – Aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével. Konferenciakötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Rendészettudományi Osztály, 2019. 56–64.

aminek konkrét jele volt bizonyos cégek kivonulása hazánkából. A fentiekből következik, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok előtt álló feladatok rendkívül komplexek és kritikus fontosságúak az ország számára. Zalai Noémi az alábbiakban foglalta össze ezen feladatok jellemzőit:⁶

- jól szervezettek;
- mélyen konspiráltak, jól leplezettek és védettek;
- sokszor teljesen kiszámíthatatlanok, újszerűek, egyediek;
- hétköznapi érdekviszonyok és tevékenységek mögé rejtettek;
- a társadalom minden szeletét érinthetik;
- legtöbbször nemzetközi vonatkozással bírnak;
- alapvető negatív társadalmi hatásuk lehet.

A kihívások e jellemzőiből fakadóan a nemzetbiztonsági tevékenységhez kapcsolódó munkafeladatoknak is egyedi jellegzetességeik vannak:⁷

- „rendkívül komplexek;
- konspirációt igényelnek;
- speciális ismereteket, eszközöket és módszereket igényelnek;
- erős pszichés megterhelést jelentenek;
- költségesek;
- jövőorientáltak (előrejelző, megelőző jelleg);
- érzékenyek.”

Az ilyen jellegű munkafeladatok egyaránt igényelnek speciális személyiségtípust⁸ (pszichés alkalmasság), olyan kompetenciákat, amelyek az emberi populáció viszonylag kis hányadát jellemzik, illetve komoly felkészítést a felsőoktatási rendszerben folytatott tanulmányokra építve. Mindezek mellett a teljes értékű nemzetbiztonsági műveleti munkatársak olyan bizalmas ismeretek birtokába kerülnek a munkájuk révén, amelyek nagyon értékesek az ellenérdekeltek számára. Más irányból megközelítve azt is mondhatjuk, hogy a teljes értékű nemzetbiztonsági munkatársak az adott társadalom nehezen pótolható erőforrásai. Ez a szaktudás és ismeretrendszer nem vásárolható meg a munkaerőpiacon, és külföldi forrásból sem helyettesíthető, mint ahogy ez más komplex, magas szintű szaktudást igénylő szakmákban – például szakorvosok esetében – lehetséges. A helyzetet csak bonyolítja, hogy társadalmunkban az emberi viselkedés tekintetében is forradalmi változások zajlanak, amelyek próbára teszik minden szervezetet, de különösképpen a szigorú törvényi szabályozottság talaján álló államigazgatási, ezen belül pedig az erősen hierarchikus szervezetek működését. E változások egyik fő vonulata az úgynevezett Z

⁶ Zalai Noémi: A humánerőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. PhD-értekezés. Budapest, NKE Hadtudományi Doktori Iskola, 2012. 5–6.

⁷ Drusza Tamás: Stratégiai embererőforrás-menedzsment nemzetbiztonsági területen. *Belügyi Szemle*, (2018), 2. 63.

⁸ Zalai Noémi: Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, (2016), 1. 38.

generáció⁹ megjelenése. A szakirodalomban ugyan van vita abban, hogy a generációs besorolás valóban olyan számottevő különbségeket jelent-e,¹⁰ mint amelyet a különböző életkori besorolások, azonban ez jellemzően inkább a korábbi – *baby boom*, X, Y generációk – lényeges különbözőségét vitatja.¹¹ A Z generáció tudományos vizsgálata még folyamatban van (mivel alighogy belépett a munkaerőpiacra). Az azonban a napi gyakorlatban és a tudományos vizsgálatokban is látszik már, hogy mivel ők a digitális kor szülöttei, eltérően szocializálódtak, s így sok tekintetben máshogy szemlélik a világot, mint a korábban születettek, valamint ebből fakadóan máshogy is viselkednek:

- Eltérően kommunikálnak: kevésbé formálisan, és elsősorban az online felületeken.¹²
- Másképpen dolgoznak: előnyben részesítik a naprakész, új tudást a tapasztalattal szemben.
- Kevésbé tisztelnek: A „fordított szocializáció”¹³ miatt részben megfordul a generációk közötti tudás és tapasztalat átadásának iránya, immár a fiatalabbak „tanítják” az idősebbeket, ők maguk pedig inkább egymástól tanulnak. Mindez hatással van a fiatalok idősebbekhez való viszonyulására, és jellemző megnyilvánulása az előbbieket miatt a kevesebb tisztelet.
- Könnyebben váltanak munkahelyet, mivel fontosabb számukra a változatosság.¹⁴

A Z generáció megjelenésével olyan attitűd kerül a munkahelyi környezetbe, amely komoly hatással van a munkavégzésre és a munkahelyi légkörre egyaránt. E változások minden szervezetet érintenek, de különösen azokat, amelyek stabil, erős, konzervatív szervezeti kultúrával rendelkeznek,¹⁵ és a jogszabályi környezet miatt kevésbé képesek a rugalmas reagálásra. E szervezeteknek iskolapéldái a nemzetbiztonsági szolgálatok. A fent leírt humán kihívások csak egy területét jelentik a nemzetbiztonsági szolgálatok előtt álló nehézségeknek. A helyzetet bonyolítja, hogy a technológiai, politikai, gazdasági környezet is egyre komplexebbé, nehezebben áttekinthetővé és kiszámíthatatlanabbá válik. E tényezők mind abba az irányba hatnak, hogy a nemzetbiztonsági szakemberek kompetenciaszintjének is egyre magasabbá kell válnia, mivel tevékenységük tulajdonképpen a társadalmi működés minden területére kiterjedhet. Ahhoz, hogy meg tudjuk vizsgálni az emberierőforrás-stratégia szerepét nemzetbiztonsági területen, néhány további

⁹ Legtöbbször az 1995–2010 között születetteket értik e fogalom alatt, de hivatkoznak rájuk olyan generációként is, akik már a digitális korban születtek.

¹⁰ Csutorás Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*. PhD-értekezés. Budapest, NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, 2021. 35–44.

¹¹ Például Bokor Attila sem találta lényeges különbséget. Lásd Bokor Attila: Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány*, 38. (2007), 2. 2–21.

¹² Nógrádi-Szabó Zoltán – Neulinger Ágnes: Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. In Bányai Edit – Lányi Beatrix – Töröcsik Mária (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2017. 115–121.

¹³ Besenyei Lajos: A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio*, (2016), 4.

¹⁴ Tegyei Andrea: A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi Tanulmányok*, (2018), 3. 90.

¹⁵ Zalai-Göbölös Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Belügyi Szemle*, (2018), 2. 46.

alapvető körülményt is figyelembe kell vennünk. Először is azt, hogy a munkaerőpiacon az állami szervezetek ugyanolyan szereplők, mint a profitorientált vállalkozások, így itt a nemzetbiztonsági szervezetek is komoly versenyhelyzetben vannak. Másodszor: a jelenlegi jogszabályi keretek között hosszú távon feltehetően nem tudnak versenyképes jövődelmet biztosítani a nemzetbiztonsági szolgálatok számára. Ennek fontos következménye, hogy a munkaerő ára (beleértve nem csak a pénzbeli juttatásokat) növekvő tendenciát mutat. Jól mutatja mindezt a hivatásos szolgálathoz kapcsolódó, 2015–2019 közötti bérrendezés után néhány év alatt kialakult fizetési helyzet: példának okáért 2022-ben egy, a nemzetbiztonsági szolgálatoknál műveleti területen dolgozó pályakezdő fiatal körülbelül 330-350 ezer forintos nettó bérre számíthatott, ami szerencsés esetben, beosztottként, körülbelül 20 év szolgálati viszony után érhet el a nettó 500 ezer forintot. Ez utóbbi körülbelül megfelelt egy hasonló kompetenciákkal bíró, junior (kezdő) projektmenedzser mérnök nettó fizetésének.¹⁶ Mindez arra utal, hogy a nemzetbiztonsági szervezetrendszerben az adott fizetésért kapható munkaerő átlagos színvonala csökkenő tendenciát fog mutatni, valamint hogy a pénzbeli fizetés önmagában valószínűleg nem lesz képes a nemzetbiztonsági pályán tartani a magas kvalitású munkavállalókat.

Mindezek mellett további olyan szempontokat is figyelembe kell venni, amelyek a nemzetbiztonsági szervezetrendszer számára nem előnyösek. Egyrészt az itt dolgozók természetesen számos olyan korlátozással szembesülnek, amelyek a Z generáció számára feltehetően egyre kevésbé lesznek elfogadhatók. Másrészt e generáció tagjai várhatóan könnyebben és gyakrabban váltanak munkahelyet, ami – magas fizetés mellett is – önmagában magas fluktuációt eredményezhet. Harmadrészt azon jelenségek, amelyeket a digitális korszak hatásának szoktak tulajdonítani, egyre jelentősebb mértékben formálják át a munkavégzéshez való viszonyt. Ilyen például a rugalmas munkavégzés vagy a folyamatos továbbképzés lehetősége releváns témakörökben.

A fentiek alapján elmondhatjuk, hogy a kiképzett és felkészített munkatársak nemcsak a szolgálatok, de tulajdonképpen az állam, az egész magyar társadalom stratégiai erőforrásai is. A nemzetbiztonsági szervezetrendszer eredményessége alapvetően befolyásolja az adott társadalom érdekérvényesítő képességét, nemzetközi versenypozícióját. Ez az eredményesség pedig logikus függvénye a szervezetben működő humán erőforrás relatív – azaz az ellenérdekelt felek hasonló munkatársaihoz viszonyított – minőségének. Minél képzetebbek és elkötelezettebbek a munkatársak (beosztottak és vezetők), annál nagyobb eséllyel lesznek képesek Magyarország érdekeit hathatósan képviselni. E tényezőket azonban jelenleg számos kihívás éri, amelyek hatékony kezeléséhez elengedhetetlen a stratégiai gondolkodás meghonosítása az emberi erőforrás fejlesztése területén.

¹⁶ Az összehasonlítást a 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról és a 13/2015. (VI. 19.) BM utasítás alapján, illetve a profession.hu béríránytű alkalmazása segítségével készítettük.

Az emberi erőforrás stratégiai menedzselése nemzetbiztonsági területen

Az előző fejezetben leírtak alapján az emberierőforrás-stratégiának nem az az egyetlen funkciója, hogy megfelelő mennyiségű munkavállalót biztosítson a nemzetbiztonsági szolgálatoknak. Legalább ilyen fontos, hogy ez a munkaerő megfelelő minőségű legyen, hogy az egyre komplexebbé és változékonyabbá váló környezetben is el tudja látni feladatát. Az Egyesült Államokban a 2001-es terrortámadások után ismerték fel e feladat sürgető voltát, nem véletlenül kapta a 2005-ben kiadott *National Intelligence Strategy* (Nemzeti hírszerzési stratégia) azt az alcímet, hogy *Transformation Through Intergration and Innovation* (Átalakulás integráció és innováció révén).

Ha a magyar nemzetbiztonsági szolgálatok következő évtizedeinek kihívásait vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk, hogy várhatóan az alábbi humánpolitikai kihívásokkal kell szembenéznünk:

1. A szervezetek számára a piacon rendelkezésre álló munkaerő átlagos színvonalának csökkenése.
2. A munkahelyi konfliktusok erősödése, jelentős mértékben generációs alapon.
3. Növekvő fluktuáció beosztotti és vezetői szinten egyaránt.
4. Vezető-utánpótlási problémák a fentiek okán egyre nehezebbé váló vezetői munka miatt.

A humánpolitikai tevékenység tervezése során az alábbi célok kitűzését látjuk indokoltnak:

1. A 21. századi viszonyok között is versenyképes kompetenciákkal bíró állomány kialakítása.
2. A fluktuáció mértékének a lehető legalacsonyabb szinten tartása a versenyszférához és más államigazgatási szervezetekhez mérten is.
3. Modern, teljesítmény- és humánorientált szervezeti kultúra, amely csökkenti a szervezeti konfliktusokat, és rugalmasabbá, alkalmazkodóbbá teszi a szervezeteket.

A fentiek alapján az alábbi stratégiai szemléletű intézkedésekre van szükség a versenyképes állomány kialakítása érdekében:

- Tudományos kutatás támogatása: a nemzetbiztonsági érdekű tudományos kutatás intenzitásának fokozása a jövő tendenciáinak feltárása érdekében, különös tekintettel a humán erőforrás aspektusára.
- A kiképzés modernizálása: a kiképzést folyamatosan hozzá kell igazítani a legújabb tudományos eredményekhez, illetve a Z generáció tanulási attitűdjéhez.
- A humánpolitikai terület specializálása: A környezet változékonysága miatt a nemzetbiztonsági szervezetek igényei folyamatosan változhatnak, erre fel kell készíteni a humán erőforrás rendelkezésére állásáért felelős szervezeti egységeket is. Az igazgatási szemléletű humánpolitikai tevékenység irányából szükség lenne specializált HR-menedzsment-tevékenységi rendszer kialakítására. Különösen

szükség lenne erre a toborzás és kiválasztás területén a megfelelő jelöltek megtalálása, illetve a kiképzés területén a minőségi felkészítés érdekében.

A fluktuáció csökkentése érdekében az alábbi intézkedések látszanak célszerűnek:

- Belső motivációs eszközök alkalmazása: Szükség van egy olyan motivációs rendszer kialakítására, amelynek nem a fizetés az egyetlen pillére. Ez nemcsak abban az esetben fontos, ha a szervezetrendszer nem tud versenyképes illetményt biztosítani, hanem akkor is, ha tud. A fizetés emelése ugyanis a motivációt csak időlegesen növeli meg, és egyre nagyobb az érdekes, kihívást és önálló felelősséget jelentő munkafeladatok és más, a belső motivációt erősítő tényezők szerepe is.
- Karriermenedzsment: Olyan karrierívek kifejlesztése és működtetése, amelyek könnyebbé és kiszámíthatóbbá teszik a szervezeten belüli önmegvalósítást, ezáltal csökkentve a fluktuációt. A karriermenedzsment feltételezi a különböző munkakör-családok/munkakörök kialakítását.
- Teljesítménymenedzsment: A szervezeti teljesítmény objektív alapokon álló mérése, értékelése, valamint minél változatosabb formában történő elismerése.

A modern szervezeti kultúra kialakítása érdekében az alábbi intézkedések lehetnek célravezetők:

- A nemzetbiztonsági szervezetek társadalmi és önképének megerősítése: időszere-rűnek látjuk erősíteni a nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi rendeltetésének, 21. századi szerepének, ideális működésének tudományos kutatását, közérthető megfogalmazását, társadalmi vitára bocsátását, illetve szervezetrendszeren belüli kommunikációját.
- Az innováció és a rugalmasság központi értéké formálása: fontosnak gondoljuk azon magatartásformák bátorítását, amelyek segítik az új kihívásokra adandó válaszok megfogalmazását.
- A vezetői szerepek átformálása: A változó körülmények sok tekintetben igényel-nék a vezetői tevékenység átformálását. Emellett a vezetői tekintélyt célszerű lenne minél nagyobb mértékben a formális hatalmi pozíció helyett a magas színvonalú vezetői kompetenciákra, illetve a vezetői példamutatásra alapozni.

Konklúzió

A fentiek alapján látszik, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok komoly kihívásokkal fognak szembesülni a következő évtizedben a humán erőforrás tekintetében is. Tanul-mányunk legfontosabb következtetése az, hogy e kihívásoknak nem lehet megfelelni *ad hoc*, a körülmények változására pusztán utólagosan reagáló intézkedések formájában. Szükség van a stratégiai gondolkodásra a rendszer egészének áttekintése és a környezeti kihívások várható hatásainak elemzése, a stratégiai menedzsmentre pedig a rendszer-szintű átalakítások proaktív végrehajtása érdekében. Mi nehezen tudjuk másképpen

elképzelné a Magyarország nemzetközi versenyképességét jelentősen meghatározó rendszer eredményes és hatékony működését.

Felhasznált irodalom

- Besenyey Lajos: A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio*, 3. (2016), 4. 371–378. Online: <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/19/131>
- Bokor Attila: Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány*, 38. (2007), 2. 2–21.
- Chaffee, Ellen Earle: Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, (1985), 1. 89–98.
- Csutorás Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél*. PhD-értekezés. Budapest, NKE Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola, 2021.
- Drusza Tamás: Stratégiai emberierőforrás-menedzsment nemzetbiztonsági területen. *Belügyi Szemle*, 66. (2018) 2. 60–76.
- Drusza Tamás: A nemzetbiztonsági szféra szerepe a szervezett bűnözéssel szembeni fellépésben. In Baráth Noémi Emőke – Mezei József (szerk.): *Rendészet – Tudomány – Aktualitások. A rendészettudomány a fiatal kutatók szemével*. Konferenciakötet. Budapest, Doktoranduszok Országos Szövetsége Rendészettudományi Osztály, 2019. 56–64. Online: <https://docplayer.hu/179352203-Rendeszet-tudomany-aktualitasok-a-rendeszettudomany-a-fiatal-kutatok-szemvel-szerkesztette-barath-noemi-emoke-mezei-jozsef.html>
- Gulyás László: *Stratégiai menedzsment. Szun-Ce-től a „Kék Óceánig”*. Szeged, JATEPress, 2014.
- Magasvári Adrienn – Szilágyi Tamás: Z generációs pénzügyi nyomozók munkával kapcsolatos elvárásai. In Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes (szerk.): *Biztonság, szolgáltatás, fejlesztés, avagy új irányok a bevételi hatóságok működésében*. Budapest, Magyar Rendészettudományi Társaság Vám és Pénzügyőri Tagozata, 2019. 142–156. Online: <https://doi.org/10.37372/mrtvtpt.2019.1.9>
- Mintzberg, Henry – Bruce Ahlstrand – Joseph Lampel: *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest, HVG, 2005.
- Nógrádi-Szabó Zoltán – Neulinger Ágnes: Értékek és életmód generációs megközelítésben: a Z generáció. In Bányai Edit – Lányi Beatrix – Törőcsik Mária (szerk.): *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2017. 115–121.
- Tegyei Andrea: A „Z generáció” címke – Jogos félelmek vagy lehetőség a megújulásra? *Rendőrségi Tanulmányok*, (2018), 3. 81–97. Online: https://epa.oszk.hu/04000/04093/00003/pdf/EPA04093_rendorsegi_tanulmanyok_2018_3_081-097.pdf
- Zalai Noémi: *A humánerőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. PhD-értekezés. Budapest, NKE Hadtudományi Doktori Iskola, 2012. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12274/Zalai%20No%20E9mi%20E9rtekez%20E9s?sequence=1>
- Zalai Noémi: Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, (2016), 1. 34–44. Online: https://epa.oszk.hu/02500/02538/00013/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2016_01_034-044.pdf
- Zalai-Göbölös Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Belügyi Szemle*, (2018), 2. 46–59. Online: <http://real.mtak.hu/113802/1/Zalai-GobolosBelugyiSzemle2018.evi2.szam46-59.pdf>