

TÓTH TAMÁS

A DIGITÁLIS ALAPÚ, INTEGRITÁS CENTRIKUS KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZETEK SZEMÉLYI INTEGRITÁSÁT SÉRTŐ TÉNYEZŐINEK KIALAKULÁSA, VALAMINT KIHÍVÁSAIK AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM TÜKRÉBEN

„Miképpen a hazának ártani nem szabad, azonképpen annak nem használni, mikor lehetne, nagy véték.”

Bod Péter

1. BEVEZETÉS

A „jó állam”¹ működéséhez fűződő össztársadalmi érdek érvényesülésének céljából, elengedhetetlen a közigazgatás fenntartásában közreműködő hatékony intézményrendszer optimális működése, melynek igazodnia kell a társadalom által támasztott külső elvárásokhoz. Ezen kritériumoknak történő maradéktalan megfelelés új kihívásként is értelmezhető egy szervezet profiljának kialakítása során, mely a jelenleg fennálló információs társadalom követelményeinek megfelelően szabályozási, technológiai, értékrendi, valamint igényorientációs területeken jelentkezik elsősorban. Ahhoz, hogy egy szervezet eleget tegyen az információs társadalom, a digitalizáció által támasztott elvárásoknak, meg kell felelnie a külső jogi normáknak, rendelkeznie kell a professzionális feladat-végrehajtáshoz szükséges technikai eszközökkel, képzett szakszeméllyel, illetve mind szervezeti, mind munkavállalói szinten a köz szolgálatához szükséges stabil értékrenddel, melyek megléte esetén kielégíthető a lakosság „jó állam” működéséhez fűződő igénye. A technológiai fejlesztéseket a digitalizáció hivatott biztosítani, míg a közszolgálat

¹ lásd: *Jó Állam Jelentés 2017*, szerk. DR. KAISER Tamás, NKE Államkutatási és Fejlesztési Intézet, Központi Statisztikai Hivatal, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017. Forrás: <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentesek/jo-allam-jelentes-2017> (2018.08.20.)

méltó stabil értékrend, a rendszerszintű, innovációs szemlélet kialakítása az integrációs tevékenység feladata, mely egy jól működő integritásmanagement hatására jöhet létre. Magyarország Kormányának „*elkötelezett szándéka, hogy 2020-ra a magyar közigazgatás szervezetten, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költséghatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejöjjön az emberek bizalmát élvező szolgáltató állam.*” (1052/2015. KORMÁNY HAT. 2015.)

A kutatás első részében, a társadalom elvárásainak megfelelően működő digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezet speciális jellemzőinek vizsgálatára kerül sor. Ehhez az integritás elemeinek, szintjeinek elemzése, valamint a szervezetekkel szemben támasztott újfajta társadalmi elvárások kerülnek bemutatásra, melyek a hatékonyság növelése érdekében transzformálják is a szervezeteket. A következő fejezet fókuszában a közszolgáknál egyéni szinten jelentkező integritássértő magatartásformák vizsgálata áll, valamint az egyénre ható integritássértést indukáló, vagy fokozó szervezeti, külső körülmények elemzésére kerül sor. A pályázatban kutatási területként szerepel a tradicionális, hagyományos értékrenddel rendelkező nemzetbiztonsági szolgálatok elvárásainak, valamint az információs társadalom fiatalabb rétegeiből kikerülő potenciális humánutánpótlási bázis igényeinek differenciáltsága, mely nagyon jól szemlélteti az integráció megvalósításának új kihívásait, a hivatásos állománnyal rendelkező szervezetek humánutánpótlás nehézségeinek ismertetésével.

A kutatás igyekszik javaslatokat, ajánlásokat megfogalmazni az integritást sértő magatartások megelőzése érdekében, mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten. A nemzetbiztonsági szolgálatok humánutánpótlási területén jelentkező újfajta kihívásainak kezelésére is törekszik, különféle megoldási lehetőségek látótérbe helyezésével. A pályázat, az előírt formai és tartalmi követelmények figyelembevételével készült, a törzsanyag, terjedelmében maximálisan kihasználja a pályázati felhívás által megfogalmazott ajánlásokat.

Tudományos hipotézisek:

- A digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezet fogalma nem egzakt, így nélkülözhetetlen általános jellemzőinek megállapítása.
- Az egyéni integritássértések kialakulásához, felerősítéshez hozzájárulnak a szervezet, egyénre ható negatív intézkedései, ezért átfogó vizsgálatuk elengedhetetlen az integritássértések megelőzése érdekében.
- A 2011. és 2017. közötti időszakot vizsgálva Magyarországon csökkent a rendszerszintű korrupció mértéke.
- A tradicionális nemzetbiztonsági szolgálatok humánutánpótlásában az információs társadalom hatására jelentős kihívások detektálhatóak, melyek megnehezítik a felvételt nyert pályázók integritásának, a szervezethez, a közszolgálatához fűződő lojalitásának kialakulását.

Pályázati célkitűzések:

Kutatásom során az alábbi célokat tűztem ki:

- Meghatározni a digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezet általános jellemzőit, ennek érdekében szemléltetni az integritás szintjeit, ismertetni a közszolgálati szervezetek értékeit, valamint a digitalizáció hatására kialakult attribútumait.
- Prezentálni az egyéni integritássértések csoportjait, valamint szemléltetni a negatív szervezeti intézkedések, jellemzők egyéni integritássértő magatartást generáló, fokozó hatásait, melyek magasabb szintre eszkalálódva gátolják a „jó állam” kialakulását.
- Bebizonyítani, hogy Magyarországon a kormányzati intézkedéseknek köszönhetően a rendszerszintű korrupció csökken.
- Szemléltetni a tradicionális nemzetbiztonsági szolgálatok hagyományos értékei és az információs társadalom hatására kialakult újfajta elvárások

differenciáltságából adódó kihívásokat, melyek megnehezítik e szervezetek humánutánpótlásának biztosítását.

- Az integritássértő magatartások mély, komplex elemzésével egyfajta kiindulási alapot teremteni az optimális integritásmanagement megvalósításához szükséges későbbi kutatásokhoz.

Kutatási módszerek:

A pályázat elkészítése során kezdetben, a korábbi tanulmányaim alatt megszerzett ismereteim kibővítése céljából, az integritással, valamint a közszolgálati szervezetek optimális működésével kapcsolatos tudományos, szakirodalmi források, jelentések, programok, stratégiák, akciótervek, jogszabályok kerültek feldolgozásra, és beemelésre a tanulmányba. Felhasználtam továbbá, szakmai konferenciákon elhangzott előadások megállapításait, valamint eddigi tudományos kutatásaim eredményeit, melyek még komplexebbé, és hitelesebbé teszik a pályázatot, így biztosítva az egyéni kutatási folyamat perzisztens előrehaladását.

2. A DIGITÁLIS ALAPÚ, INTEGRITÁS CENTRIKUS KÖZSZOLGÁLATI SZERVEZET MEGHATÁROZÁSA

A kutatás során először az információs társadalom elvárásainak megfelelően működő digitális alapú, integritás centrikus közzolgálati szervezet definiálása szükséges, mely elengedhetetlen a „jó állam” kialakulásához. A „jó állam” a közigazgatás optimálisan működő formája, mely *„az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja”*. (KFP, 2011, 5. o.) Ebből következik, hogy a végrehajtó hatalmi ág elsődleges feladata *„az állam megfelelő, ésszerű és hatékony működtetése, illetőleg a bürokrácia okozta indokolatlan társadalmi terhek határozott lépésekkel történő mérséklése.”* (NEP, 2010, 12-13. o.) A fentiek alapján látható, hogy egy hatékony, ügyfélközpontú közzolgálati szervezetrendszer működtetését teszik indokolttá a társadalmi elvárások, melyek a globális információs tér kialakulása okán csak a digitalizáció mentén képes megfelelni a társadalmi igényeknek, egy rendkívül stabil, és a közzolgálatához méltó értékrend, azaz az integritás kialakítása és fenntartása mellett.

A továbbiakban indokolt és elengedhetetlen az integritás fogalmi meghatározása, elemeinek ismertetése, valamint szintjeinek bemutatása. Emellett fontos megvizsgálni a digitalizáció során transzformálódó közzolgálati szervezetek újfajta technikai, humánérő, valamint irányítási jellemzőinek kapcsolatát.

2.1. Az integritás elemei, szintjei

Maga az integritás kifejezés használata főleg a társadalomtudományok körében értelmezhető, mely alapvetően meghatározott elvek, értékek mentén kialakuló magatartásformát jelöl, azaz egyfajta értékvezérelt magatartást határoz meg. Az integritás szó etimológia megközelítésből egységességet, míg moralizációs szemszögből pártatlanságot jelent. Általános megközelítésből *„az integritás az állampolgárok és más szereplők számára érthetőséget és bizonyosságot ad, hogy a közzféra egésze (a politikai és végrehajtó hatalom) és a velük kapcsolatban álló közzzolgák konzisztensen és átláthatóan dolgoznak a közcélok érdekében.”*

(PALLAI, 2012, 1. o.) A nemzetközileg elfogadott definíciók alapján, azonban a jogalkotó jogszabályba kívánta rögzíteni a közszféra számára érvényes integritás fogalmát, mely „*az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működését jelenti.*” (50/2013. (II. 25.) KORM. REND. 2.§ A))

Az integritás fogalmát azonban érdemes megvizsgálni mind rendszerelméleti, mind szervezetirányítási szempontból. Rendszerelméleti szemszögből a fogalmat, olyan rendszerek vonatkozásában alkalmazzák, melyek képesek céljaik elérésére. Morális értéként pártatlanságot és józanságot határoznak meg, vagy eredete alapján egységességet, osztatlanságot jelölnek. Szervezetirányítási szempontból az integritás fogalma a szervezetnek egy pozitív, a társadalmi elvárásokkal összhangban álló, szilárd értékrendjét fejezi ki. Ez a megközelítés feltételezi, hogy a munkavállalók is azonosulnak a szervezet értékrendjével és ez alapján cselekszenek. Ebben az értelemben az integritás a lojális, szabálykövető, erkölcsös dolgozói magatartás szinonimája. (DOMOKOS, PULAY, SZATMÁRI, GERGELY, SZABÓ, 2016, 8. o.)

Az integritás nemzetközi tanulmányok alapján² értelmezhető egyéni, szervezeti, intézményközi, valamint makroszinten egyaránt. A négy szint alulról felfelé egymásra épül, a szegmensek közös jellemzője az értékközpontúság, mely meghatározó a közcélok lehető legprofesszionálisabb megvalósításáért, össz társadalmi érdek érvényesítése céljából. Abban az esetben, ha az alsóbb szinteket nem az optimális mértékű integritás jellemzi, akkor a teljes közszolgálati (makroszintű) integritás sem valósulhat meg. Azaz, például ha az egyén nem jogszerű, normakövető, a szervezethez lojális, innovatív magatartást tanúsít, nem fog tudni azonosulni sem a szervezeti értékekkel, elvárásokkal sem a társadalom által megkövetelt normakövető magatartással. Így hiába rendelkezik a közszolgálati szerv stabil értékrenddel, célokkal, nem fog tudni megvalósulni a szervezeti integritás, mivel az alsóbb szinteken a munkavállalókból hiányzik az optimális integritáshajlam, így nyerhet teret többek között a korrupció, a nepotizmus, valamint a rossz minőségű munkavégzés. Fordítva is igaz a folyamat. Mikor a szervezet nem rendelkezik stabil,

² láds: Building Public Trust: *Ethics Measures in OECD Countries*. OECD Public Management Policy Brief, Párizs, 2000, 2-4. o.

Jeremy POPE: *Comforting Corruption: The Elements National Integrity System, Part 1 The Analytical Framework*, in: *TI Source Book*, Transparency International, Berlin, 2000, 31-41. o.

morális értékrenddel, nem képes a feladatokat és elvárásokat egyértelműen meghatározni, ha a szerv vezetői mentesítve érzik magukat a normák hatálya alól, akkor ezen tényezők integritássértő magatartást fognak generálni egyéni szinten.



1. ábra: *Integritás struktúra*

Szerkesztette: Saját szerkesztés

2.2.2. *Egyéni integritás*

A közszférában dolgozó munkavállalókra (hivatásos szolgálati jogviszonyban állók, közalkalmazottak, köztisztviselők) akkor jellemző az integritás, ha magatartásuk illeszkedik a szervezet által meghatározott morális értékekhez, elvárásokhoz, belső normákhoz, valamint a társadalom által megkövetelt fedhetetlen, professzionális közszoigálati dolgozóval szemben támasztott kritériumokhoz. (TORISKY, 1998.)

Az integritási követelmények közé sorolandó többek között a társadalmi érdekek előtérbe helyezése az egyéni szükségletek kielégítésével szemben, a szakmai felkészültség, a pártatlanság, a megvesztegethetetlenség, az elfogulatlanság, a normakövetés, az önfejlesztés, az ügyfél-centrikusság, valamint a lojalitás. A közszoigálati dolgozókkal szemben egy alapvető elvárás, hogy a társadalom által rájuk ruházott hatalommal, felelősséggel, forrásokkal, adatokkal kizárólag az általuk

szolgált közérdeket szolgálják lelkiismeretesen, teljes körűen, a tőlük elvárható legjobb minőségben. (BÁGER, 2012, 61. o.)

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a közszolgálati tisztségviselőkre vonatkozó jogszabályok, a szervezeti normák, valamint a mindenkori társadalmi elvárások alapján az egyéni integritásnak, a következő legfőbb tényezői definiálhatóak:

1. *Normakövető magatartás.*
2. *Lojalitás, értékközpontúság.*
3. *Objektivitás, differenciáltság.*
4. *Innováció, professzionális munkavégzés.*
5. *Egységes közszolgálati szemlélet.*

Normakövető magatartáson a jogszabályok, szervezeti-, etikai normák betartása értendő a norma-, jogkövető közszolgálati alkalmazott magatartásának kialakítása céljából, így elkerülhető többek között a korrupció. A munkavállalónak lojálisnak, elhivatottnak kell lennie a szervezet, valamint a közérdek iránt is, magatartását a szervezeti értékek mentén kell kialakítani. A feladat-végrehajtásban a pártatlan, objektív, valamint az egyénre szabott, differenciált munkatevékenységnek optimális mértékben, egymást kiegészítve kell működnie, így biztosítva minden ügyfél számára az egységes, legeredményesebb, komplex közszolgáltatást. A professzionális munkavégzés elengedhetetlen az ügyfelek szükségleteinek maradéktalan kielégítése érdekében, mely a szervezet hatékonyságának is mutatója, azonban a megfelelő önfejlesztés, tanulás, innováció nélkül a közszolgálati dolgozók nem lesznek képesek megfelelni az újabb külső elvárásoknak. Az egységes közszolgálati szemlélet hivatott biztosítani a rendszerszintű, komplex, a közszolgálati szemlélet alrendszerének - például az egységes belügyi, rendvédelmi szemlélet - meghonosítását és fenntartását, amely szükséges az osztársadalmi elvárásoknak megfelelő, és fenntartható közigazgatás működéséhez. (NÉMETH, MARTUS, SZABÓ, DR. VARGHA, SZATMÁRI, 2016, 9-10. o.)

2.2.3. Szervezeti integritás

Egy integritás alapú intézménynél a managementnek (a közigazgatási szerv vezetőinek) törekednie kell arra, hogy az integritási követelmények

megvalósulhassanak a szervezet működése során. Tehát a szervezeti integritás kialakítása alatt a közigazgatási szerv megteremti a belső keretrendszert az egyéni integritás megvalósulása érdekében – célokat, értékeket, elvárásokat fogalmaz meg -, valamint perzisztens jelleggel monitorozza az esetleges *szervezeti integritást sértő események*³ kialakulását és törekszik azok megelőzésére, kiszűrésére, az integritássértő egyén visszatérítésére a normák betartása érdekében. A szerv tevékenysége során maradéktalanul betartja a külső jogi környezet előírásait a közfeladat ellátása érdekében, biztosítja az átlátható, elszámoltatható, hatékony működést. Célzat alapján a közigazgatási szerveket a piaci szereplőktől az különbözteti meg, hogy tevékenységük fókuszában a társadalmi rendeltetésüknek való megfelelés áll, míg a vállalatoknál a profitmaximalizáció a cél. (EKBERG, 2017, 33-34. o.)

„A feladatellátás során a közösségi értékek érvényesülését az adott szervezetre vonatkozó külső és belső szabályozásban – sok esetben többszörösen is beépített – garanciák és biztosítékok szolgálják. Intézményi szinten a mindenki számára nyilvános jogszabályokban történő alapítás, illetve feladat-meghatározás (statútum) önmagában is fontos garanciális elemet jelent. Ehhez párosul még, hogy a közigazgatási szervekre vonatkozó belső szabályokban (SZMSZ-ek ügyrendek, munkaköri leírások) az egyes tevékenységek – az esetleges érdek-összeütközések elkerülése végett – egymástól hierarchikusan és funkcionálisan is elkülönítettek.” (DR. SÁNTHA, DR. KLOTZ, 2013, 15. o.)

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a produktív, társadalmi elvárásoknak megfelelően funkcionáló közszolgálati szervezetekkel szemben támasztott követelmények, az alábbi szempontrendszer alapján definiálhatóak:

- 1. Optimális szervezeti struktúra kialakítása, működtetése.**
- 2. A külső jogi környezettel harmonizált belső normarendszer megalkotása.**
- 3. Stratégiai-, intézményi célok, szervezeti értékek meghatározása, intézményi stratégia létrehozása.**
- 4. A rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása.**

³ Minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó szabályoktól, valamint a jogszabályi keretek között a költségvetési szerv vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működéstől eltér. (370/2011. (XII.31.) KORM. RENDELET 2.§ U))

5. *Az egyéni integritás megvalósulásának elősegítése, a komplex szervezeti integritás kialakítása céljából.*
6. *Monitorozás, kontrolling, értékelő folyamat működtetése.*

Azonban, a szervezeti integritás követelményeinek való megfeleléshez szükséges az integritásmanagement kialakítása intézményi szinten, mely a szervezet integritását biztosító irányítást jelent. Az integritásmanagement „*egy olyan ciklikusan megújuló, tudatos szervezeti tevékenységként írható le, amelynek célja az integritás központú szervezeti működés feltételeinek megteremtése és folyamatos biztosítása, és amelynek érdekében a vezetés, értékek mellett köteleződik el, ezek mentén a szervezet számára elérendő célokat határoz meg (tervez), ezek érdekében erőforrásokat szabadít fel, melyek felhasználását gondosan nyomon követi, ellenőrzi és kiértékeli.*” (DR. SÁNTHA, DR. KLOTZ, 2013, 16. o.) Az integritásmanagement is rendelkezik különböző pillérekkel, kialakításához szükséges folyamatokkal, azonban ezek a pályázat későbbi szakaszában kerülnek ismertetésre.

2.2.4. *Intézményközi integritás*

Az egyéni és szervezeti integritás mellett, a közszolgálati intézmények közötti hatékony együttműködés érdekében fontos érvényesíteni az intézményközi integritást, hiszen így a kapcsolattartás erősíti a teljes közigazgatásban kooperáló szervezetek integritását. Ennek azonban előfeltétele az alacsonyabb szinteken jelenlévő integritási markerek optimális mértéke. Az intézményközi integritást nagymértékben elősegíti a megfelelő jogi szabályozás, hiszen például a szolgáltatásnyújtás területén fontos a közszolgáltatás teljes mechanizmusának szabályozása, alapvetően jogalkotással és hatósági eszközrendszerrel, illetve a szerződéses jogviszonyok kereteinek meghatározásával, mivel a normáknak való megfelelés növeli az átláthatóságot és bizalmat. A nem megfelelő, hiányos szabályozási környezet növeli a korrupciós kockázatokat is. (NÉMETH, MARTUS, VARGHA, GERGELY, VASVÁRINÉ, JAKOVÁC, 2017, 25-26. o.)

Az intézmények közötti integritás megteremtéséhez, szükséges kialakítani az integritásirányítási rendszert, mely a komplex közigazgatási rendszer szintjén hivatott biztosítani a közszféra integritását irányító rendszer működését, a közjó

érdekében. Az integritásirányítási rendszer „*az irányítási és vezetési rendszer funkcionális alrendszere, amely az államigazgatási szerv integritás alapú működésének megteremtésében részt vevő személyek és csoportok tevékenységének összehangolásával, a kontrollkörnyezethez illeszkedve biztosítja a szervezeti kultúra egységét az értékek, elvek, célkitűzések és szabályok meghatározása, a követésükhöz szükséges útmutatás és tanácsadás, a megfelelés nyomon követése és szükség esetén kikényszerítése útján.*” (50/2013. (II. 25.) KORM. REND, 2.§ B)). Az integritásirányítási rendszer részletes elemzése, ismertetése egy későbbi kutatás témáját képezi, az integritásmanagement rendszer bemutatásával párhuzamosan.

2.2.5. Makroszintű integritás

Makro-, vagy rendszerszintű integritás alatt a nemzetgazdaság egészét alkotó tényezők között egy időben és térben megvalósuló integritás értendő, mely a közigazgatási rendszerre és a teljes magánszférára kiterjedő egységes értékek, normák, jogszabályi követelmények érvényesülését jelöli, a közjó fenntartása érdekében. A teljes rendszerszintű integritás csak abban az optimális esetben alakulhat ki, ha az egyéni, szervezeti és intézményközi integritás jelen van, mind horizontális, mind vertikális szinten a közigazgatásban.

Akkor, ha nem sikerül megvalósítani a köz-, és versenyszféra kapcsolata során az integritást, komoly deficit válik detektálhatóvá a közszolgálati értékek mentén, hiszen a köz- és magánszektor érintkezési dimenziója jelentős korrupciós kockázatot hordoz magában. (ECONOMAKIS, RIZOPOULOS, SERGAKIS, 2010, 16. o.) Alapvetően a köz- és a magánszektor a közbeszerzések, a szakértők alkalmazása esetén, az egyéb üzleti kapcsolatokon, valamint azon intézményeken keresztül is érintkezik, amelyek közszolgáltatást végeznek, vagy hatósági döntéseket hoznak. (NÉMETH, MARTUS, VARGHA, GERGELY, VASVÁRINÉ, JAKOVÁC, 2017, 25. o.)

2.3. A digitális alapú közszolgálati szervezet jellemzői

Ahhoz, hogy a digitális alapú közszolgálati szerv jellemzése végrehajtható legyen, elsődlegesen magát a közszolgálat definícióját szükséges megvizsgálni. Csak ez után

érdemes elvégezni a közszolgálati szerv általános jellemzőinek vizsgálatát, valamint transzformálódásukat a digitalizáció során.

2.3.2. *A közszolgálat meghatározása*

A közszolgálat fogalmának meghatározása a tevékenység rendkívül összetett és átfogó mivoltából adódóan sokféle szempont alapján történhet. Nem lehet csak egyfajta szemlélet alapján definiálni a közszolgálatot, azonban minden megközelítésnek van közös metszete, mely a társadalom számára nyújtott szolgálat mentén határozható meg.

A közszolgálat fogalmának foglalkoztatási szempontból alapvetően három jelentős összetevője különíthető el a Világbank meghatározása szerint. (WORD BANK GROUP, 2017.) Első esetben jelölheti a szférában tevékenykedő munkavállalók csoportját, azaz a humán erő-állományt. A második típusú összetevő szerint a közszféra személyzeti rendszere, azaz a humán erőforrás menedzsment szintén beletartozik közszolgálat tartalmi elemi közé. Ez magában foglalja a humánstratégiatervezést, vagyis azokat a célkitűzéseket, melyeket a szféra a személyzettel kapcsolatban el kívánna érni, illetve ezen célok elérésének eszközeit. Az utolsó komponens a közszolgáltatások biztosításának rendszerét hivatott képviselni. Ez az előzőeknél jóval tágabb, a közszolgáltatások teljes szegmensét fogja át. Nehezen elhatárolható a közigazgatás fogalmától, hiszen magában foglalja a közszolgáltatásokat közvetlenül biztosító intézményrendszer tevékenységét. (DR. GAJDUSCHEK, 2011, 9. o.) Tehát tartalmi megközelítésből a közszolgálat alapjául, a társadalom érdekében tett szolgálat tekinthető, ami azonban csak a közszféra területén értelmezhető.

Jogviszony alapján szintén eltérően értelmezhető a közszolgálat fogalma. Így elkülöníthető a legszélesebb, az általános és a szűkebb értelemben vett közszolgálat. A legszélesebb értelemben vett közszolgálat alatt a jogviszony alanyainak köre a következő képen határozható meg: közalkalmazotti jogviszonnyal, hivatásos szolgálati jogviszonnyal (rendvédelmi és honvédelmi hivatásos szolgálati jogviszony), tisztviselői jogviszonnyal (kormány-, köztisztviselők, állami tisztviselők) rendelkezők köre, valamint a köztulajdonban lévő vállalatok alkalmazottai.

Az általános értelmezés szerint a közszolgálat mindazon állami szolgálatot jelenti, melyben közhatalom gyakorlása történik, vagy közszolgáltatások nyújtásában való közreműködés valósul meg. Ebbe a definícióba nem csak a hivatásokat, de a köztulajdonú vállalatoknál munkavállalói jogviszonyban álló személyeket sem lehet besorolni, pedig ők is közszükséglet kielégítését biztosítják.

A szűkebb definíciót vizsgálva megállapítható, hogy csak a tisztviselői jogviszonnyal rendelkezők tartoznak ide, akárcsak a német közszolgálati rendszerben. (DEMMKE, MOLLIANEN, 2010, 57. o.) A hivatásos jogviszonyok a közszolgálat egy másik önálló és elkülönült részét képezik. Ezek alapján közszolgálatban megkülönböztethető a civil (civil service) és a hivatásos jogviszony alapú közszolgálat (public service). Ebben a fogalmi megközelítésben a tisztviselői jogviszonyokat a civil közszolgálat jelöli. (BERKI, MÉLYPATAKI, NEUMANN, 2017, 12-13. o.) „Az OECD⁴ országok többségében a közszolgálat fogalmát szűkebb értelemben a központi közigazgatás végrehajtói és jogalkotói feladatot ellátó személyi állományára, illetve az államfő, a parlament hivatalában, valamint a minisztériumokban, egyéb központi közigazgatási szerveknél – ide értve az autonóm kormányzati ügynökségeket is – foglalkoztatott személyekre alkalmazzák.” (DR. HAZAFI, 2005, 181. o.)

Jogviszony	Hivatásos jogviszonyok (public service)	Civil közszolgálati jogviszonyok (civil service)
Jogviszony tartalma	Rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonya Honvédségi szolg. jogviszony	Közalkalmazotti jogviszony Kormánytisztviselői jogviszony Köztisztviselői jogviszony Állami tisztviselői jogviszony

2. ábra: A közszolgálat tartalmának elhatárolása hivatásos és civil jogviszony alapján

Szerkesztette: Saját szerkesztés

⁴ OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet)

2.3.3. A közszolgálati szerv definiálása

Az előzőek alapján kijelenthető, hogy a jogviszony alapú, tág értelemben vett megközelítés alapján a közszolgálati szerv a teljes közigazgatási struktúra részét képező, olyan intézmény, melyben közszolgálati jogviszonnyal rendelkező alkalmazottak dolgoznak, megvalósulnak a közszolgálati humánerőforrás management főbb célkitűzései, továbbá tevékenysége során a közszolgáltatások biztosításában aktívan közreműködik állami érdek érvényesítése céljából.

A társadalomirányítás struktúráját figyelembe véve a legátfogóbb, legszélesebb értelemben vizsgált közszolgálati jogviszonyok az alábbi szervezetekhez köthetők:

- Törvényhozó-népképviselői szervek (Parlament, önkormányzatok)
- Igazságszolgáltatási szervek (bírók, ügyészség)
- Közigazgatási szervek
- Rendvédelmi és honvédelmi szervek (rendőrség, polgári titkosszolgálatok, honvédség, hivatásos katasztrófavédelmi szerv, büntetés végrehajtás...)
- Az állam által működtetett közfeladatot ellátó szervek (kórházak, iskolák...)
- Köztulajdonban lévő vállalatok
- Köztestületek, közalapítványok (CZÉKMANN, 1. o.)

A szervezetek típusai csoportosíthatóak és besorolhatóak a közszolgálati jogviszony jellege alapján is. A szolgálat jellegét a szervezet jogszabályban meghatározott feladatai, tevékenységi köre határozza meg.

Szolgálat jellege	Közalkalmazotti jogviszony	Hivatásos szolgálati jogviszony		Tisztviselői jogviszony		Köztulajdonban álló vállalati munkavállalói jogviszony
		Rendvédelmi szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonya	Honvédségi szolgálati jogviszony	Kormánytisztviselői jogviszony Köztisztviselői jogviszony	Állami tisztviselői jogviszony	
Szabályozó jogi normák	Kjt.	Hszt.	Hjt.	Kttv.	Áttv.	Mt.
Szervezet típusa	közszolgáltatást nyújtó szervezetek	rend- és honvédelmi feladatokat ellátó szervek		államigazgatási szervek, autonóm igazgatási szervek		köztulajdonú vállalatok

3. ábra: A tágabb értelemben vett közszolgálati jogviszony jelleg, valamint a szervezet típusa szerinti csoportosítása (Forrás: BERKI, MÉLYPATAKI, NEUMANN, 2017, 13. o.)

Szerkesztette: Saját szerkesztés

A táblázat alapján látható, hogy a közszolgálati szervek rendszere strukturáltan, a szervezet tevékenységi köréhez igazodva, azaz a közszolgálati jogviszony jellege alapján épül fel. Az alsóbb szintekre leérve, a szervezeteket specifikusan, fő profil alapján hozza létre a végrehajtó hatalmi ág, a lehető leghatékonyabb feladatvégrehajtás érdekében, mely a társadalmi alrendszerek zavartalan működését hivatott biztosítani. A főbb jogi normák (törvények) is a jogviszony jellege alapján szabályozzák az azonos profilú közigazgatási szervek (*rendőrség*) működését, mely biztosítja az egységes és hatékony jogi keretrendszer kialakítását a közigazgatás szintjén. A specifikus feladatok szerint létrehozott szervezetekre (*Általános rend. fel. ellátó szerv/ NVSZ/ TEK*) vonatkozó alsóbbrendű jogi szabályozók külön jogszabályokban, differenciáltan kerülnek megfogalmazásra (kormány, miniszteri rendelet, belső normák).

2.3.4. Digitalizáció hatására kialakult attribútumok

A technológiai fejlődés a globalizáció hatására, mind vertikálisan, mind horizontálisan egyre intenzívebb ütemben gyorsul, hiszen a magánszféra tekintetében hozzájárul a minél alacsonyabb költséggel előállított, minél magasabb profit realizálását biztosító out-put kibocsátásához. A közszolgálat vonatkozásában a digitalizáció nem profitorientációs célzattal bír, hanem a lehető legköltséghatékonyabb, fenntarthatóbb, magas minőségű közszolgáltatás biztosítását teszi lehetővé, mely ösztársadalmi érdeket szolgál. (SZARVÁK, 2006, 16. o.) Tehát kijelenthető, hogy a digitalizáció hozzájárul egy adott társadalom jólétének kialakításához nemzeti, valamint globális szinten egyaránt.

A technológiák rohamos fejlődése a fejlesztett eszközök, továbbá a létrehozásuk, felhasználásuk során keletkező egyre hatalmasabb mennyiségű információ, valamint az alkalmazó humán tényezők kohéziójával hozzájárult egy új dimenzió kialakulásához, amit ma kibertérként ismerünk. (SIMON, DR. MAGYAR, 2017, 96-97. o.) Az IT termékek rohamos fejlődését vizsgálva, jól látható, a társadalom-, valamint humántudományok érintettsége is, hiszen az eszközök perzisztens modernizációja, egyenes arányú információbővüléssel is jár, ami a humán-erő, azaz a kibertér kognitív részének a folyamatos tudati fejlődését igényli és

transzformálódását eredményezi. (PLÉH, 2018.) Az infokommunikációs csatornák túlnyomó hányada ma már az információs térben detektálható, hiszen „*a tömegesen terjedő infokommunikációs eszközök a kommunikáció jellegét is megváltoztatják.*” (KOVÁCS, 2006, 20-21. o.) A társadalom tagjai a virtuális információs térben tartanak egymással szociális kapcsolatokat, itt áramoltatják a szükségleteik kielégítéséhez elengedhetetlen információkat, azaz az információs tér lett az elsődleges kapcsolattartás színhelye. A digitalizáció, a felhasználói szokások megváltozásának hatására kialakult az információs társadalom. Az információs társadalmat az információk, ismeretek tárolására, feldolgozására, továbbítására, új ismeretek létrehozására szolgáló elektronikus infokommunikációs eszközök használata jellemzi, valamint információs telítettség, túlterheltség, ami megváltoztatja az emberek tudáshoz, információhoz, való viszonyát, kritikai gondolkodását, szelektív memóriáját és egyéni szinten is információmenedzsmentet igényel. Az 1995. és 2009. között születettek, azaz a Z generáció tagjai már a globális információs térben szocializálódtak, így a digitális eszközök, az információk és felhasználók által létrehozott kibertérben élik mindennapjaikat. (DR. ZALAI, 2016, 36-37. o.)

A fentiek alapján kijelenthető, hogy a folyamatosan változó külső környezet, valamint a technológiai fejlődés nagyon széles spektrumban állít új kihívásokat a szervezetekkel szemben. Az eszközparkot folyamatosan fejleszteni kell, hogy a kor elvárásainak megfelelő, modern hardver és szoftver elemekkel történjen a szolgáltatás végrehajtása, így biztosítva az információk áramoltatását, a közszolgáltatások hatékony működését, az automatizálást, melyhez elengedhetetlen a lehető legmodernebb IKT⁵ termékek beszerzése, üzemeltetése, fejlesztése. Ez egyfajta gazdasági- és technológia központú megközelítése az információs társadalom kihívásainak.

Ezzel ellentétben az európai információs társadalom megvalósulását célzó programtervek a humánerőt helyezik a fejlesztések középpontjába. (UGRIN, VARGA, 2005.) Az Európai Bizottság 2000-ben elkészítette az eEurope akciótervet (Eeurope, 2000.), mely az információs társadalom első komplex fejlesztési dokumentuma. Az akcióterv végrehajtása során kialakult egy újfajta álláspont, „*mely*

⁵ ICT – Information and communications technology – Információ- és kommunikációtechnológia

az európai versenyképességet, a gazdaság és társadalom harmonikus fejlesztését, az innovációra épülő tudatos társadalmi és gazdasági változásokat helyezi előtérbe.” (SZARVÁK, 2006, 66. o.) Az Európai Bizottság akcióterve is jelzi a technológiai kihívások mellett jelentkező fokozott jelentőségű humán kihívásokat is, melyek a digitalizáció, az információs társadalom hatására kialakult újfajta elvárásoknak köszönhetőek. A korszak jellemzője a felgyorsult, folyamatosan változó környezet, mely állandó kihívásokat, lehetőségeket, de kockázatokat és veszélyeket is jelent. Egyrészt folyamatosan változtatja az emberek információs igényét, valamint permanens és konzisztens alkalmazkodást, adaptálódást igényel. (KOVÁTS, 2006, 21. o.) A társadalom tagjainak életvitelét a dinamizmus, a gyors változtatási készség, az intenzív információfeldolgozás jellemzi. A digitális fejlődés a humán erő tekintetében tehát megköveteli a folyamatos önképzést, tanulást, az új ismeretek, információk rendkívül gyors elsajátítását és feldolgozását, valamint a rendszerszintű, komplex gondolkodási mód elsajátítását, mely az új kihívásokra történő innovatív problémamegoldó-képességet hivatott biztosítani, továbbá alapkritérium a döntések meghozatalára való hajlam és a vele járó felelősségvállalás. A munkaező ezen újfajta értékek, elvárások, kompetenciák mellett történő transzformációja a szervezetek optimális működésének, fejlődésének nélkülözhetetlen elemévé vált. (TORMA, 2017, 616-619. o.)

A digitális fejlődés hatására kialakult rendkívül gyors információáramlás biztosítása érdekében szükség van szervezetirányítási struktúrák átdolgozására, optimalizálására, mely a döntéshozó és végrehajtó állomány tekintetében újraszervezi a stratégiai és taktikai döntési hatáskörök meghatározását, lerövidíti a döntések meghozatalához szükséges idő mértékét, így hatékonyá téve a szervezet irányítását. Ehhez azonban egyfajta decentralizáltabb irányítási struktúra kialakítása szükséges, mely a környezet dinamikus változásaira az alsóbb, végrehajtói (taktikai) szinten tartja a konkrét munkatevékenység elvégzése érdekében meghozott döntéseket, míg a felsőbb (stratégiai) vezetői szint csak az elvárt feladatot, stratégiát, a kereteket határozza meg, a kivitelezést pedig az alsóbb szintek hatáskörébe utalja, és elvárja az önálló, szakmaspecifikus, normakövető döntések meghozatalát. (DR. MÓRICZ, 2014, 15-17. o.) Ez a fajta többdimenziós szervezeti modell biztosítja, hogy az intenzíven változó környezet által támasztott kihívásokra a szervezet

végrehajtó szinten, nagyon gyorsan és aktuálisan tudjon reagálni, mely a hatékonyság növelése érdekében elengedhetetlen. Abban az esetben, ha a stratégiai vezetés döntésére kell várnia a taktikai szintnek, akkor a hosszabb, hierarchikus szolgálati út betartása annyi időt venne igénybe, hogy a felsőbb szinten meghozott döntés már aktualizálatlan lenne, így a szervezet elveszítené a preventív jellegű reagáló képességet. (PORKOLÁB, 2018.)

2.4. A digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezet jellemzőivel kapcsolatos következtetések

Az integráció elemeinek és szintjeinek bemutatását követően, a közszolgálat fogalmának, a közszolgálati szerv jellemzőinek, valamint a digitalizáció hatásainak vizsgálata után levonható konzekvenciák alapján, meghatározhatóak olyan főbb attribútumok, melyek általánosan és konkrétan jellemeznék egy digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervet.

Egy ilyen közszolgálati szerv a teljes közigazgatási struktúra részét képező, olyan intézmény, melyben közszolgálati jogviszonnyal rendelkező alkalmazottak dolgoznak, megvalósulnak a közszolgálati humánerőforrás management főbb célkitűzései, továbbá tevékenysége során a közszolgáltatások biztosításában aktívan közreműködik. Alkalmazza a legmodernebb technológiákat, IKT termékeket, szervezeti struktúráját egy optimális döntéshozatali, irányítási rendszer jellemzi, a humánerő számára biztosítja a szakmai, digitális kompetenciák fejlesztéséhez, a képzéshez, az innovációhoz való lehetőségeket, melyek hatására kialakulhat egy professzionális, kiváló minőségű munkavállalói réteg. A szerv döntéseibe, stratégiájába beépíti a közszolgálat általános értékeit, szervezeti stratégiáját hozzá igazítja, továbbá a humánerő tekintetében, egyéni szinten megfelelő integritási markerekkel rendelkezik. Így biztosítva az intézményközi integritás fenntartását, ami hozzájárul a makroszintű integritás kialakításához, mely alatt mind az állami szektor, mind a vállalati szektor egy olyan értékorientált működést tud biztosítani a közfeladatok ellátása során, ami biztosítja a „jó állam” kialakulását állampolgári érdekek érvényesítése céljából.

A tanulmány kutatási tartományát nem a fenti komplex rendszer technológiai, szervezeti irányítási jellemzőinek monitorozása képezi, hanem a humántényező nem

megfelelő működésének elemzése és értékelése áll a fókuszpontjában. A következő fejezetben vizsgálat tárgyát fogja képezni, az egyéni szintű integritás elemeinek nem megfelelő összhangja az információs társadalom, valamint a digitális fejlődés során kialakult elvárásokkal, a normák előírásaival, a közszolgálati értékek, a hivatástudat kialakításával. Ezt követően elemzésre kerülnek azon negatív szervezeti hatások, mely a kevésbé hatékony irányítási-, illetve normarendszerekből, a rossz feladatszabási gyakorlatból, valamint a negatív technológiai környezetből fakadóan, felerősítik az egyéni integritássértések kialakulásának lehelőségét.

3. AZ INTEGRITÁST SÉRTŐ MAGATARTÁS KIALAKULÁSA

Közszolgálati szervezet vonatkozásában integritássértésnek minősül minden olyan esemény, amely a szervezetre vonatkozó normáktól, valamint a jogszabályi keretek között, a közigazgatási szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott szervezeti célkitűzéseknek, közszolgálati értékeknek és morális elveknek megfelelő működéstől eltér. Azon tényezőket, melyek a közigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság vagy egyéb esemény lehetőségét hordozzák magukban, integritási kockázatoknak nevezi a szakirodalom. (MÓDSZERTANI ÚTMUTATÓ, 2016, 5. o.)

A közszolgálati szervezet integritását sértő esemény definíciója mind a korábbi normasértő magatartások fogalmi körét, mind az íratlan és egyéb értékalapú szabályok megsértésének eseteit fedi le, megfelelően az integritás legszélesebb értelemben vett meghatározásának. (DR. SÁRAY, ÁGH, 2018, 5. o.)

3.1. Egyéni, belső szint

Egyéni szinten akkor detektálható integritássértés, mikor a humánerő – közalkalmazottak, kormány és állami tisztviselők, hivatásos szolgálati jogviszonnyal rendelkezők – tevékenysége során, olyan magatartás tanúsít, mely sérti a normarendszerben meghatározott előírásokat, a köz- és hivatásos szolgálat szilárd értékorientációja mellett kialakult stabil, morális értékrendet, a feladat-végrehajtás legmagasabb minőségű módját, mely az objektivitás és differenciáltság optimális szinten tartása mellett kerül végrehajtásra. Továbbá, ha a közszolga nem törekszik

szakmai, digitális kompetenciáinak fejlesztésére, az innovációs szemlélet kialakítására, az integritáshajlam növelésére, és ami egyre jelentősebb kockázati tényezőként detektálható, a biztonsgtudatos magatartás kialakítására egyéni szinten.

3.1.1. *Nem normakövető magatartás*

A nem normakövető magatartásokat többféle szempont alapján lehet csoportosítani, például jogi (írott) és etikai (íratlan) szabályok, (FÓRIS, 2013, 203-208 o.) anyagi jogi normák (jogszabályok) és alaki jogi normák (belső szervezeti normák) (NAGY, 2014, 4-8. o.), továbbá az innovációt erősítő és gátló normák be nem tartásának elhatárolása alapján. A kutatásban a jogszabályok és belső normák, továbbá az etikai elvárások elhatárolásának szempontrendszer alapján kerül végrehajtásra az elemzés, melyhez az innovációt erősítő, hatékonyságot fokozó és gátló tényezők (HLÉDIK, SZABÓ, 2012, 222-227. o.) egyfajta szemléletmódként kapcsolódnak.

Abban az esetben, ha a humán erő magatartása jogszabály (törvény, rendelet, miniszteri utasítás...) megsértésének tényállását meríti ki, szabálysértés (SZABST. 2012.), továbbá magasabb társadalomra veszélyesség esetén, bűncselekmény megvalósítását eredményezi (BTK. 2012). Ilyen jogszabály például a rendőrségi törvény (RTV. 1994), a nemzetbiztonsági törvény (NBTV. 1995) vagy a terrorizmust elhárító szerv kijelöléséről szóló és feladatai ellátásának részletes szabályait meghatározó kormányrendelet (TEK KORM. RENDELET, 2010). Ezen jogszabályokat megszegő magatartásformákra a közbizalom, a közszolgálat ellen intézett súlyos normaszegéseként tekint a jogalkotó, így súlyosabb szankciók alkalmazását is tartja indokoltnak a jogszabályszegés elkövetőivel szemben. A normaszegés különösen a hivatásos szolgálati jogviszonnyal rendelkezők esetében von maga után magasabb büntetési tételt, például katonai bűncselekmények megvalósulásakor.

A lehetséges integritássértések során realizálódó jogszabályszegések közé sorolandó a minősített adattal visszaélés (Btk. 265.§), a korrupciós bűncselekmények (Btk. XXVII. Fejezet 290-300.§), a hivatali bűncselekmények. (Btk. XXVIII. Fejezet 301-309.§) Továbbá a sikkasztás (Btk. 372.§), a csalás (Btk. 373.§), az információs rendszer felhasználásával elkövetett csalás (Btk. 375.§), a hűtlen kezelés (Btk. 376.§), a hanyag kezelés (Btk. 377.§), a költségvetés károsító bűncselekmények

(Btk. XXXIX. Fejezet 395-398.§), a gazdasági titok megsértése. (Btk. 413.§) A közsférában dolgozó alkalmazottak által elkövethető bűncselekmények közé sorolható még az üzleti titok megsértése (Btk. 418.§), a versenyt korlátozó megállapodás közbeszerzési és koncessziós eljárásban (Btk. 419.§), a tiltott adatszerzés és információs rendszer elleni bűncselekmények. (Btk. XLIII. Fejezet 422-424.§) A hivatásos szolgálati jogviszonnyal rendelkezők jogszabálysértő magatartásának tényállásait a jogalkotó a Büntető Törvénykönyv honvédelmi kötelezettség elleni, valamint a katonai bűncselekmények című fejezetében rögzíti, és biztosítja szankcionálást. (BTK, 2012.) Ezekben az esetekben nem beszélhetünk innovációt erősítő, vagy hatékonyságot fokozó normaszegésekről, hiszen a jogszabálysértések a fenti esetek mindegyikében sokkal magasabb társadalmi veszélyeztetettséggel járnak, mint az innováció elősegítése, továbbá nem prognosztizálható a szervezeti hatékonyság fokozása egyik tényállás megvalósítása esetén sem.

Az egyéni szinten realizálódó belső szervezeti normaszegések során, olyan szabályozókban meghatározott előírások kerülnek be nem tartásra, mint például a szervezeti és működési szabályzat, az ügyrend, a szolgálati szabályzat, a személyi igazgatási szabályzat, az ORFK- vagy főigazgatói utasítások, a műveleti munka szabályzata stb. Ezen belső normák, a jogszabályok adta keretrendszer elvárásainak történő megfelelés érdekében próbálják szabályozni, azon szakterület működését, szakfeladat végrehajtásának rendjét, melyekre a bennük deklarált előírások hatályosak. Például a rendőrség esetében az ittasság ellenőrzésének végrehajtását a 27/2010. (OT 14.) ORFK utasítás szabályozza, az Innovációs és Technológiai Minisztérium szervezeti és működési rendjét ideiglenes az 1/2018 (VII.23.) ITM utasítás hivatott biztosítani, a büntetés-végrehajtási szervezet gépjárműveivel kapcsolatos előírások „A büntetés-végrehajtás országos parancsnokának 15/2016. (IV.14.) OP szakutasítása a büntetés-végrehajtási szervezet gépjármű szabályzatáról” című BVOP belső norma határozza meg. Ezen belső utasítások, szabályozók megszegése a szervezet normál működését sérti vagy veszélyezteti, azonban vannak olyan esetek, mikor a túlszabályozottság a hatékony feladat-végrehajtást gátolja.

A rendvédelmi szférát vizsgálva jó példa erre, amikor nem nyílt nyomozati eljárás során az helyzet áll fenn, hogy a célszemély elfogására haladéktalanul intézkedni kell, mivel a párhuzamosan alkalmazott leplezett eszköz alkalmazásának eredményeképpen, olyan információ keletkezett, miszerint azonnal el akarja hagyni fellelhetési helyét, így a hatóság nem tudná érvényesíteni a bűnüldözési érdekhez fűződő társadalmi elvárásokat. A belső norma, illetve a vezetői utasítás alapján a taktikai parancsnoknak ebben az esetben az észlelteket jelentenie kell a szolgálati előjárójának, aki szintén tovább jelenti az információt az ő szolgálati előjárójának, aki az új adatok birtokában megvizsgálja a kialakult szituációt és döntést hoz a realizálás végrehajtására. Ez a döntés a szolgálati út betartásával eljut az akció végrehajtásáért felelős taktikai parancsnokhoz, aki azonban már nem tudja végrehajtani az elfogást, mivel a szolgálati út betartásával eltöltött idő alatt a célszemély elhagyta a fellelhetési helyét. Abban az esetben, ha a taktikai parancsnok felméri a helyzetet és úgy dönt, hogy a szolgálati út betartásával, olyan idővesztés keletkezne, mely során a realizálandó személy el tudja hagyni fellelhetési helyét, és a stratégiai szinten hozott döntést nem megvárva intézkedik az azonnalos elfogásról, megsérti a belső szabályozók által előírt szolgálati út betartását, azonban döntésével biztosítja a rendvédelmi szerv hatékony működéséhez fűződő ösztársadalmi érdek érvényesülését. Ez esetben az integritássértő magatartás egy arányosan jóval magasabb, pozitív cél érdekében valósult meg, hiszen a célzat a célszemély elfogása, mely csak így kerülhetett végrehajtásra. (PORKOLÁB, 2018.) Fontos kiemelni, hogy a taktikai parancsnok magatartása norma, és integritássértő volt, így ez nem állítható példaként a szervezet más alkalmazottai számára, viszont a vizsgálat során észlelni kell, hogy a belső utasítás gyakorlati alkalmazása során deficit, azaz a szervezeti hatékonyságot gátló tényező keletkezett, így szükséges annak felülvizsgálata, korrigálása az eredményességek fokozása érdekében.

A harmadik csoportot az etikai normasértések képezik. Ezen kategóriába sorolandó normák a közszféra tekintetében a szervezethez, a hivatáshoz fűződő lojalitást, a hivatástudatot, a szakmai alázatot, a becsületességet, a belső hierarchia érvényesülését és fenntartását, más közszolgákkal való viselkedést, az ügyfelekkel való kommunikációt, a magánéletben tanúsítandó, a közszolgához méltó magatartást, életvitelt hivatottak szabályozni. (BTT, 2018.) Ez a terület, olyan jelentős a

közszolgálati szervezetek egyéni integritássértéseinek vizsgálata során, hogy külön alfejezetet képez a pályázatban, így most nem kerül részletes kifejtésre, csak említés szintjén jelenik meg a normasértő magatartások csoportosításában.

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a normasértéseket túlnyomó részt nem szándékosan követik el a közszférában tevékenykedő munkavállalók, akár anyagi haszonszerzés, akár más előny biztosítása céljából, hanem egyszerűen a jogszabályok, belső normák nem ismerése, a szabályozó rendszer átlátása iránti belső igény hiány, a legfőbb ok. A dolgozók abban az esetben, ha nem ismerik a szervezetekre, a munkafolyamatok szabályozására vonatkozó előírásokat, akkor gondatlanul könnyen megsérthetik ezeket, például az iratkezelés, a túlszolgálat elrendelése vagy a hatáskör és illetékesség meghatározása esetén, ami azonban hatékonytalanná, rossz minőségűvé teszi a közszolgálati szervezet out-putját, azaz a közszolgáltatásokat.

A jogi ismeretanyag fejlesztése két irányból kell, hogy történjen. Az egyik irány a szervezet oktatási-, képzési tevékenysége, vagy a tanulmányok támogatása, mely során biztosítja az alkalmazottak számára a szabályozó jogi környezet megismerését és elsajátítását. Ezt érdemes számonkérni és a számonkérésen történő megfelelést a munkaviszony fenntartásának feltételül szabni, így biztosítva a professzionális közszolgák foglalkoztatását. A másik oldal az egyéni önképzés, -fejlesztés igénye, mi szerint egy közszolga, csak abban az esetben felelhet meg funkciójának teljes körűen, ha megfelelő attitűddel rendelkezik a folyamatos tanulásra, önképzésre és az ismeretei bővítésére, annak érdekében, hogy feladatait a lehető legmagasabb minőség mellett, a normák maximális betartásával hajthassa végre. A jogszabályok ismerete, a normarendszer elsajátítása és alkalmazási képessége hozzátartozik az integritás egyik alapkövetelményéhez, mely a szakmai felkészültség témaköréhez sorolandó.

Azonban a közszféra berkein belül a gondatlanul elkövetett jogszabálysértések mellett, jelen vannak szándékos bűnösséggel elkövetett integritássértő magatartásformák. Ezen magatartások legtöbb esetben a jogi és az etikai normasértések közös halmazában detektálható korrupciós cselekmények. (DR. KLOTZ, 2014, SEGÉDLET) A korrupció és a korrupciós kockázatok, kiemelt jelentőségük miatt a következő fejezetben kerülnek elemzésre.

3.1.2. A korrupció és korrupciós kockázatok

A korrupcióval, mint kutatási terület a tudományos szegmens rendkívül széles spektruma foglalkozik, jelentős mennyiségű tanulmány, program, elemzés és kutatás (KLOTZ, SÁNTHA, 2013./ PAULAY, 2014./ PALLAI/ MAGYARI PROGRAM, 2013./ INTEGRITÁS JELENTÉSEK/...) dolgozza fel a témát, akár az integritás, az integritásmanagement, akár a korrupció-megelőzés területet vizsgálva. Az igen jelentős mennyiségű és általánosan elfogadott tudományos eredmények okán, a korrupció vizsgálata nem tartozik a pályázat fő kutatási irányához, azonban az integritássértések komplex, teljes körű vizsgálatához elengedhetetlen a téma tanulmányozása, a jelentősebb kutatási eredmények ismertetése, hazai alakulásának statisztikai vizsgálata, illetve a levonható konklúziók megfogalmazása.

A korrupció „*ma a stabilitást és a fenntartható fejlődést korlátozó, az egész társadalmat átszövő társadalmi jelenség, valamint a társadalmi igazságosság gátja.*” (1997/24. SZ. ETMB HAT. 1997) Mindenképpen egy olyan jelenség, mely a társadalom és alrendszerei normál működését, a „jó állam” kialakulását gátló tényező. A korrupció fogalma többek között meghatározható normatív, szervezetszociológiai és közgazdasági megközelítésben. Normatív szempontból a magyar büntetőjog a korrupciós jelenségek szűkebb értelmű definiálásra biztosít lehetőséget. Ebben az esetben kriminális korrupcióról beszélhetünk, mely főként megfelel a korrupciós bűncselekmények jogi tényállásainak (BTK. XXVII. Fejezet 290-300.§). Szociológiai értelemben véve a korrupció jogon túli jelentésének síkjait a nepotizmus, az érdekkijárási, a szürkegazdaság, a paraszolvencia, valamint a rossz privatizációs gyakorlatok, a kapcsolati tőke, vagy kapcsolati háló intézményei írják le. A közgazdasági megközelítés inkább nemzetközi szinten van jelen. Például az OECD, a nemzetközi gazdasági tranzakciók során felmerülő korrupció meggátolását tekinti alapfeladatának, vagy az Európai Unió a saját gazdasági, döntéshozatali eljárásának tisztaságát és a pénzügyi érdekeinek védelmét – azaz a korrupció elleni szektorális fellépést – helyezi előtérbe. (KLOTZ, SÁNTHA, 2013, 7. o.)

Ma a fogalom alatt olyan jogszabályba vagy közerkölcsbe ütköző cselekedetet értünk, amely során valaki anyagi jellegű vagy más ellenszolgáltatásért, illetve kilátásba helyezéséért cserébe, jogosulatlan előnyhöz juttat másokat. (1104/2012. (IV. 6.) KORM. HAT. 2012). A téma jelentőségét az is jelzi, hogy Magyarország Kormánya 2015-ben létrehozta a *Nemzeti Korrupcióellenes Programot*, melyben

korruptciónak minősülnek „a Btk. XXVII. Fejezetén belüli tényállások és azokon túlmutató minden olyan társadalmi jelenség, amely során valaki a rábízott hatalommal magán- vagy csoportelőny érdekében visszaél.” (NKP, 2015, 5. o.) Attól függően beszélhetünk politikai, közigazgatási, közszolgáltatási vagy gazdasági korrupcióról, hogy ki az előnyhöz juttató személye. A 1104/2012. (IV. 6.) Kormányhatározat szerint megkülönböztethető a passzív és az aktív korrupció.

Passzív korrupciónak kell tekinteni azokat a cselekményeket, amelyek során a köz érdekében való eljárással megbízott döntéshozatali jogosultsággal felruházott személy a köz érdeke helyett önös vagy részérdekeket követve, mástól jogtalan vagy etikátlan előnyt elfogadva és *őt jogtalan vagy etikátlan előnyhöz juttatva* jár el.

Aktív korrupciónak tekintendő a passzív korrupció reciproka, amikor egy állampolgár a köz érdekében való eljárással megbízott és döntéshozatali felelősséggel felruházott közszolgának jogtalan vagy etikátlan előnyt nyújtva vagy felajánlva, *jogtalan vagy etikátlan előnyt kér.* (PINTÉR, 2014, 1. o.)

Azon magatartásformákat, tevékenységeket, melyek még nem valósítják meg korrupciós bűncselekmény tényállását korrupciós kockázatnak nevezi a szakirodalom. Jogszabály alapján a korrupciós kockázat „*olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti.*” 50/2013. (II.25.) KORM. REND. 2.§ D), 2013.) Közszolgálati szervezetek vonatkozásában korrupciós kockázat alatt azt értjük, hogy az adott intézménynek a más személyekkel, szervezetekkel folytatott együttműködése során milyen valós vagy vélt lehetőségei merülnek fel, amelyek az együttműködő fél számára jogosulatlan előnyöket biztosíthatnak, az adott intézmény vagy tágabb értelemben a közszféra számára pedig valamilyen hátrányt okozhatnak. Az okozott kár, vagy hátrány lehet anyagi természetű, a szolgáltatások színvonalában jelentkező vagy bizalomvesztéssel járó esemény.

A korrupciós kockázatok kutatása során elhatárolhatóak egymástól az eredendő veszélyeztetettségi tényezők (EVT), valamint a korrupciós veszélyeket növelő tényezők (KVNT). Az EVT-k az intézmények jogállása és feladatköre alapján határozzák meg, hogy mikor és milyen tevékenységek vonatkozásában állhat fenn a korrupció veszélye. Ezen tevékenységek közé sorolható például a közhatalom gyakorlása. A KVNT-k, olyan működéssel összefüggő tényezők, amelyek az

intézmény típusától függetlenül növelik a korrupciós veszélyeztetettséget. Ebbe a csoportba tartozik például a szervezeti átalakítás, valamint a külső forrásból finanszírozott pénzügyi támogatások elnyerése. Ezen veszélyek konszolidálása a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok (KMKT) kiépítésével lehetségesek. A KMKT-k azt mutatják, hogy az adott szervezetnél léteznek-e intézményesült kontrollok, illetve, hogy ezek ténylegesen működnek-e. A fenti tényezőket mérve indexekké transzformálhatóak, így ábrázolni tudják a közszolgálati szervezetek korrupciós kockázati indexét. (PAULAY, 159. o.)

Az Állami Számvevőszék 2017-ben készült *Integritás Jelentése* alapján, 2013-ban a teljes közszférában vizsgált intézmények esetében, az EVT-k átlagos értéke 36,9 %-ot, míg a KVNT-k átlagosan 24,6 %-ot mutattak, a KMKT-k átlaga pedig 60,5%-ot prezentált. Az átlagot legmagasabban meghaladó mutatóval az EVT-k esetében a területi igazgatási szervek (61,6%), a KVNT-k vonatkozásában a felsőoktatási intézmények (52,4%) rendelkeztek, míg a KMKT-k területén szintén a független államhatalmi szervezetek (76,5%) produkálták a maximumot. A 2017-es felmérés alapján az EVT-k átlagos értéke 30,6 %-ot, míg a KVNT-k átlagosan 17,8 %-ot mutattak, a KMKT-k átlaga pedig 61,8%-ot produkált. Az átlagot legmagasabban meghaladó mutatóval az EVT-k esetében, szintén a területi igazgatási szervek (62,0%), a KVNT-k vonatkozásában, ugyanúgy a felsőoktatási intézmények (49,5%) rendelkeztek, míg a KMKT-k területén szintén az igazságszolgáltatási szervezetek (83,9%) produkálták a maximumot.

Abban az esetben, ha a 2013. és 2017. között keletkezett adatok átfogó mutatószámai összehasonlításra kerülnek, akkor megállapítható, hogy a 2013. évi súlyozott indexértékhez képest igen jelentős mértékben (6,3 százalékpont) csökkent az EKT szintje, míg a KVNT szintje szintén nagymértékben (6,8 százalékpont) csökkent. Ugyanakkor a KMKT kiépítettségi szintje szignifikáns mértékben, 1,3 százalékponttal emelkedett. (NÉMETH, MARTUS, VARGHA, GERGELY, VASVÁRINÉ, JAKOVÁC, 2017, 23-24. o.) A javuló tendenciák az átfogó korrupció ellenes, valamint integritást támogató reformintézkedéseknek köszönhetőek. Például a 2011-ben induló *Közigazgatás Fejlesztési Programnak*, az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről, vagy a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről szóló kormányhatározatok intézkedéseinek, továbbá a korrupció

elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló kormányrendeletnek, melyek mind a *Közigazgatási és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2013-2020* dokumentumban meghatározott célkitűzések megvalósítása érdekében fogalmazzak meg elvárásokat. (KKFS, 2014.)

A 2011-ben megjelent Közigazgatás Fejlesztési Program szerint a „...*a magyar közigazgatás mind az állampolgárok megítélése, mind a mértékadó nemzetközi mérések szerint történelmi mélyponton, válságban van. [...] ez a válság az egész közigazgatást áthatja, érintve annak minden elemét: a feladatok meghatározását, hatásainak tervezését és elosztását, az ezek végrehajtását biztosító szervezetrendszer, a különböző folyamatokat és eljárásokat, valamint a közigazgatás személyzetét, a tisztviselőket. [...] A túlburjánzó állami szervezetrendszer és a tisztázatlan felelősségi viszonyok átláthatatlan szövevénye nemcsak rossz hatékonyságú, hanem egyben a korrupció egyik fő oka.*” (KFP, 2011, 9. o.)

Az utóbbi években az állami vezetésre igen nagy nyomás nehezedett, melynek hatására jogalkotási folyamatok mentek végbe, akciótervek, programok, stratégiák kerültek kidolgozásra és végrehajtásra. Ezeknek köszönhetően megkezdődött a közsféra megtisztítása a korrupciótól és törekvések fogalmazódtak meg az integritás alapú, digitalizáció mellett fejlődő teljes közszoigálati rendszer kialakítására. Ezen törekvések célja a makroszintű integritás megvalósítása, mely a társadalom minden szegmensének, a nemzetgazdaság alkotóinak érdekeit hivatott érvényesíteni a „jó állam” létrehozása érdekében. Az Állami Számvevőszék 2017-es, legfrissebb *Integritás Jelentése* alapján jól látható, hogy a hazai közintézmények integritás kockázatainak trendszerű, tartós csökkenése ellenére az átlagos kontrollkiépítettség nem csökkent. Ez azt jelenti, hogy kevesebb a kontrollal le nem fedett kockázat, azaz az integritás szintje rendszerszinten javuló tendenciát mutat. A kockázati és kontrollindex átlagértékének alakulására hatással voltak egyrészt az intézményrendszert érintő, az elmúlt öt évben végbement jelentős változások, azaz a strukturális átalakítások, a jogállásváltozás, valamint a feladatkör bővülés, illetve csökkenés. Az intézményrendszert érintő központosítások, összevonások, feladatátadások - az alacsonyabb kontroll értékkel rendelkező háttérintézmények beolvadása központi szervezetekbe -, nem csökkentették a kontrollok szintjét.

(NÉMETH, MARTUS, VARGHA, GERGELY, VASVÁRINÉ, JAKOVÁC, 2017, 21. o.) Azonban „a korrupció elleni fellépés nem kizárólag a Kormány feladata, sikere szempontjából – a Kormány kiemelt szerepvállalása és példamutatása mellett – kulcsfontosságú a minél szélesebb körű társadalmi összefogás, támogatás, elköteleződés és felelősségvállalás.” (DR. MALÉT-SZABÓ, CSATÓ, 2015, 19. o.)

3.1.3. A digitális kompetenciák elsajátításának, az önképzés igényének és az innováció hiánya

A digitalizáció során megjelenő új technológiák, technikai eszközök alkalmazása, fejlesztése, az intenzíven változó külső környezeti kihívások hatásainak elemzése, a fejlesztési irányok meghatározása folyamatos tanulást, az új ismeretanyagok elsajátítását és innovációs gondolkodást igényel a munkavállalóktól, hiszen csak így lesznek képesek feladataik hatékony ellátására. Így járulhatnak hozzá a szervezeti hatékonyság növeléséhez a közszolgáltatások optimális biztosítása érdekében. „A közérdeket érvényesítő közszolgálatnak, a jó és stabil kormányzásnak [...] korszerű tudományos ismeretekre és felsőfokú képzésre kell épülnie.” (JOBÁGY, PORKOLÁB, BAKOS, KOMJÁTHY, MEZŐ, CZEGLÉDI, GARKAS, SZATANKAI, 2018, 59. o.) A közszolgák a feladatukhoz kapcsolódó interdiszciplináris ismeretanyag elsajátítása nélkül nem lesznek képesek a munkatevékenységük kifogástalan végrehajtására, így rosszabb minőségű munkavégzésük a szervezeti hatékonyság deficitjéül fog realizálódni. Ez a közszolgáltatások tekintetében a stratégiai célkitűzések meg nem valósulásához fog vezetni, hiszen a professzionalitás általános alcél tartalmi elemeként prognosztizált, szakmailag felkészült személyi állomány kritériuma fog sérülni. (KKFS, 2015, 24. o.) A professzionálisnak megfelelően, „a közszolgálatot ellátó munkatársaknak úgy kell dolgozniuk, hogy szakmai tudásukkal és etikus magatartásukkal az állami működés iránti bizalom alapkövei legyenek.” (KKFS, 2015, 25 o.) Így kijelenthető, hogy az önképzés, az ismeretek bővítésének hiánya integritássértő magatartásforma, hiszen gátolja a szervezeti, az intézményközi integritás megvalósulását, ami makroszinten már veszélyezteti a szolgáltatás alapú állam működésének rendjét, így

nem valósulhat meg a *Digitális Állam*⁶ kiépítése. Gyakorlati tapasztalatok alapján a tudásanyag fejlesztésének leghangsúlyosabb területei a digitális kompetenciák, a szakmai ismeretek, valamint az előző fejezetben ismertetett normarendszer területein határozhatóak meg.

A közszolgák digitális kompetenciáinak, alapkészségeinek fejlesztése nélkül nem lehetséges a globalizáció hatására kialakult információs társadalmi elvárásoknak való megfelelés, hiszen megfelelő ismeretanyag nélkül nem tudják működtetni az infokommunikációs eszközparkot, a digitális alapú közszolgáltatást biztosító szoftvereket, valamint a környezeti kihívásoknak megfelelő fejlesztések sem biztosíthatóak, így a kutatás-fejlesztés és innovációs (KFI) rendszer is sérül. Pedig stratégiai célkitűzésként jelenik meg a gazdaság dinamizálása, mely a hatékony KFI-rendszeren alapuló fenntartható növekedés és fejlődés mentén kíván végbemenni. (NKFIS, 2013, 43. o.) A digitális alapkészségek közé tartozik a digitális írástudás, a digitális kommunikáció, a digitális érzelmi érettség és az intelligencia, a digitális biztonság, valamint a kapcsolódó normatívák ismerete, és a digitális eszközök használata. (PARK, 2016.) A fejlesztési irányok, valamint módszerek meghatározásához azonban szükséges a digitális alapkompentenciák mérése, mely értékelési szempontjait az információkhoz való viszony, a kommunikáció módja, a tartalom felhasználása, a biztonságosság, a problémamegoldó képességek, valamint a tudásátadás mértéke határozza meg. (NYIKES, 2017, 325. o.) A digitális kompetenciák fejlesztésére a meglévő állomány vonatkozásában is hangsúlyt kell fektetni, azonban rentábilisabb már a személyzeti utánpótlás nevelése során, a közoktatásba is beintegrálni ezen képzési szegmenst. Ennek érdekében került kidolgozásra a *Digitális kompetencia fejlesztése* című projekt, melynek fő célkitűzései közé tartozik, hogy „*az eddigi és a jövőbeni IKT fejlesztések minél nagyobb határfokkal hasznosuljanak, és ezzel összefüggésben a tanulók digitális kompetenciái fejlődjenek.*” (DKFP, 2017.)

⁶ A *Digitális Állam* kiépítése során „*a nyilvántartások és rendszerek integráns, redundanciától és hibáktól mentes, modernizált, együttműködő hálózatát kell felépítenünk, amely megfelelő biztonságot garantálva magas szinten és továbbfejleszthető módon teszi elérhetővé a közigazgatási szolgáltatások biztosítását.*” (KKFS, 2015, 92. o.)

A másik fő fejlesztési irány a szakmai kompetenciák területén határozható meg. A közszolgálat vonatkozásában a legjobb példa a rend és honvédelmi tevékenység metszetében elhelyezkedő globális biztonsági kihívások elemzése, valamint hatékony lereagálásuk módja, hiszen *„a folyamatosan változó biztonsági környezet újból és újból kihívások elé állítja az államot és benne a hadsereget. A globalizált világ állandóvá vált társadalmi és gazdasági megrázkódtatásai, a növekvő biztonsági kockázatok és egyéb bizonytalanságok az államot, a kormányzatot és a hadsereget is rendkívüli feladatokkal szembesítik.”* (JOBÁGY, PORKOLÁB, BAKOS, KOMJÁTHY, MEZŐ, CZEGLÉDI, GARKAS, SZATANKAI, 2018, 58. o.) A beosztott állomány részére az alapvető szakmai ismeretek elsajátítása és fejlesztése elsődlegesen a szervezetek feladata, képzések, tréningek formájában, azonban a közszolgálat magával szemben prioritás igényként kell megfogalmazni az önfejlesztést, a fakultatív tanulást ezen a téren is annak érdekében, hogy a lehető legprofesszionálisabb szakember válhasson belőle. A szervezeti oktatási-, képzési területek esetleges leterheltsége nem lehet kifogás a kellő mennyiségű szakmai ismeretek megszerzésének és elsajátításának elhanyagolására. A digitalizáció során végbement adatelektronizálásnak köszönhetően a legtöbb szakirodalmi forrás, belső oktatási anyag elérhető az internet és intranet hálózatokon, melyek elsajátítása a dolgozó egyéni felelősségének is részét képezi. Azonban a képzések biztosítása elsődlegesen a szervezetek feladata, hisz csak egy centralizált képzési rendszer tudja biztosítani azt az optimális állapotot, hogy minden dolgozó azonos mennyiségű és minőségű ismeretanyagot kapjon, illetve tudjon elsajátítani a feladat végrehajtásának biztosítása érdekében.

A szakmai ismeretanyagok folyamatos bővítése és aktualizálása a tudomány, a kutatók számára is kihívásokat jelent, hiszen a kutatási területek egyre összetettebbé és asszimmetrikusabbá váltak, például a hadviselés területén. *„A nemzetközi térben a hadtudományi kutatások általában az adott ország előtt álló védelmi feladatok megvalósítását szolgálják. Ennek ellenére a három katonai nagyhatalomban (USA, Oroszország és Kína) folyó közép- és hosszú távú kutatások alapján, nemzetközileg hat kutatási főirányt lehet beazonosítani. Ezek a stratégiai irányok a következők: (1) stratégiai vezetés, (2) a jövő fegyveres erői, (3) a hibrid hadviselés kihívásai, (4) a haderők humán kérdései, (5) modern technológia alkalmazása a haderőben, valamint a (6) regionális geopolitikai válságok. A hadtudomány területén a*

nemzetközi trendek ismerete elengedhetetlen, mert másképpen az interoperabilitás követelményeit a multinacionális műveletekben nem lehet teljesíteni” (NKE KFIS, 2016, 34. o.) A stratégiában rögzített tézis alapján látható, hogy mennyire összetett akár csak a hadtudományi kutatások fő irányainak meghatározása is. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem a Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiájában fő kutatási területként határozta meg az új környezeti kihívások, az egyes hivatásrendek tevékenységének, valamint az állam és jó kormányzás tudományos vizsgálatát. (POHL, 2013, 112-118.) A megfelelő tudományos kutatási alap megteremtése érdekében, tudományos kutatóműhelyek létrehozására és működtetésére irányuló kormányzati tevékenység eredményeképpen, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem gondozásában létrehozásra került többek között a Ludovika kutatócsoport, mely a hadtudományok területén végez elemzéseket, vagy például a Választási Rendszerek Kutatóműhely, mely tevékenysége a választásokkal kapcsolatos jogalkotás folyamatában kiemelt jelentőséggel bíró tárgyak vizsgálatára irányul.

A honvédelmi tevékenység vizsgálata során látható, hogy mennyire sokrétű, strukturált, globális, rendszerszintű ismeretanyag elsajátítása szükséges a védelmi feladatok ellátásához. Mára a feladatok komplex végrehajtásakor nem elegendő az egysíkú gondolkodás, a közzolgálati tevékenység hatékony kifejtésekor szükséges a rendszerszintű gondolkodás, a feladathoz kapcsolódó egyéb tényezők ismerete, az egyéni információmanagement, hisz a közzolgálati dolgozó csak így mérheti fel döntéseinek más rendszerekre ható pozitív, negatív, valamint semleges következményeit. Abban az esetben, ha egy kibertámadás elhárításáért felelős katonánincs kellő szakmai ismeretek birtokában, ennek okán nem sikerül megakadályoznia a támadást, a szakmai ismeretek hiányán alapuló egyéni integritássértő magatartás, nagyon hamar a nemzetbiztonságot sértő eseménnyé eszkalálódhat, így sértve a makroszintű integritás dimenzióját is.

A közzolgálati szervezetrendszer optimális működéséhez, fejlesztéséhez elengedhetetlen a magas szakmai tudáson, a digitális kompetenciákon, a rendszer kellő ismeretén, a feladatokhoz kapcsolódó egyéb tudásanyag birtoklásán alapuló innováció. A dolgozók jó minőségű szellemi tudására, gyakorlati tapasztalatára épülő K+F rendszer, valamint az innovációs javaslatok nélkülözhetetlenek a szervezetfejlesztés kivitelezése során, mely magasabb szinten hozzájárul a

közszolgáltatások rendszerszintű fejlesztéséhez. Abban az esetben, ha a közszolgák nem rendelkeznek a megfelelő ismeretanyaggal, nem válik lehetővé a közszféra innovációs potenciáljának kiaknázása, így sem intézményi, sem közigazgatási szinten nem valósulhat meg a hatékony tudásfelhasználás, ez által nem kerül kielégítésre a tudatos állami innováció kereslet, mely a fenntartható fejlődés egyik alappillére. (NKE KFIS, 2016, 43. o.) A következtetések levonása után tehát kijelenthető, hogy a tudás, önfejlesztés hiánya egyéni szinten egy rendkívül magas hatásfokkal rendelkező integritást sértő elem, hiszen a szervezeti, intézményközi működésen túl, a közigazgatási rendszer alapfeladataink ellátását veszélyeztetheti.

3.1.4. *A közszolgálati etika, a hivatástudat és a szakmai alázat hiánya*

A közszolgálat minden területét átszövi az állampolgárok szolgálatához fűződő etikus értékek mellett kialakult hivatástudat, mely központi értéként definiálható a közszolgáltatás nyújtás területén. Ezek az értékek „*a közigazgatással szembeni közbizalom megőrzése és erősítése, a közigazgatás jó rendje, valamint eredményes és hatékony működése érdekében*” (MKK HEK, 2017.) fogalmazódtak meg és hatják át a rendszer működését, mely a közszolgálati integritás egyik rendkívül meghatározó területe. A szilárd, morális értékeken alapuló elvárt magatartásformákat, a szervezetek saját állományuk vonatkozásában hivatásetikai kódexekben rögzítik. Ilyen például *A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe*, *A Rendőri Hivatás Etikai Kódexe*, vagy akár *A Nemzeti Pedagógus Kar Etikai Kódexe*, melyek a hivatásrendi etikai kódexek körébe tartoznak..

A kódexek olyan etikai alapszabályokat tartalmaznak, amelyek igazodnak a közszolgálati hivatás etikai alapkövetelményeihez, és annak kötelező jogi előírásaival együtt, egymást erősítve érvényesülhetnek. Céljuk, hogy erkölcsi iránymutatásul szolgáljanak, mind a szolgálatban, mind a szolgálaton kívül tanúsítandó magatartások tekintetében, morális alapot biztosítsanak a felmerülő szakmai döntésekhez, egyben megfelelő védelmet nyújtsanak mindazok számára, akik normakövető módon járnak el, továbbá „zsinórmértékül” szolgáljanak a kifogásolható, a hivatáshoz nem méltó magatartások felismeréséhez. (GECSE, VOLTER, 2009, 79. o.)

A közszolgákkal szemben alapvető elvárás, hogy Magyarország alaptörvényéhez hűen, mindenekeelőtt a nemzet érdekében, a közjó iránt elkötelezetten, döntéseik, nyilatkozataik és cselekedeteik súlyának tudatában felelősen, a legjobb tudásuk szerint szakszerűen, a rájuk bízott erőforrások kezelésében hatékonyan, döntéseikben, nyilatkozatainkban és cselekedeteikben tisztességesen, megjelenésükben és magaviseletükben méltósággal, az érintettek jogainak és érdekeinek tekintetében pártatlanul, a jog és az erkölcs szerint is igazságosan, a valós körülmények mérlegelése alapján méltányosan, és a közérdekű célok eszközeinek megválasztásában arányosan járjanak el. Az érintettek jogait és jogos érdekeit védve, előítéletektől mentesen, vezetőik és az állampolgárok számára átláthatóan, minden érintettel együttműködve, legfőképpen pedig mindenben lelkiismeretesen végezzék közszolgálati tevékenységüket. A vezetői beosztásban lévő közszolgáknak ezeken túl, olyan magatartást kell tanúsítaniuk, hogy a munkatársaiktól elvárt hozzáállásban példamutatóan, feladataik elvégzésében támogatva őket, jogi és morális kötelességeiket következetesen számon kérve, döntéseikben szakmai szempontokat érvényesítve lépjenek fel. (MKK HEK, 2017.)

A közszolgáknak a közbizalom elnyerése, valamint a közszolgálati stratégiai célok megvalósítása érdekében professzionálisnak kell lenniük, mely fogalom a magas szintű szakmai ismereteken túl elvárja, hogy „*nemzeti hivatástudattal rendelkező, [...] etikus és motivált személyi állománnyal*” (KKFS, 2015, 24. o.) rendelkezzen az intézményrendszer, hiszen etikus magatartásukkal az állami működés iránti bizalom egyik alapköve kell, hogy legyenek.

A hivatástudat a közszolga személyes jelleméből fakadó, a szervezeti, közszolgálati értékek hatására kialakuló, olyan magatartásforma, mely lojálissá teszi őt hivatásához, és prioritásabbá válik számára a társadalmi érdekek érvényesítése, az egyéni vagy csoport érdekek megvalósításával szemben. Cselekedeteit a morális szolgálati értékrendszer hatja át közfeladata és magánélete során egyaránt. Tevékenysége során azonosul a közjó előmozdításával, és a vezetői által ennek érdekében meghatározott szervezeti célokkal és feladatokkal. Szolgálati feladatain kívül olyan életvitelt folytat, hogy az erősítse a velük érintkezők számára az állami szervekbe, az intézményrendszerbe és azok alkalmazottaiba vetett bizalmat. Ezen magatartásformák sokszor lemondásokkal járnak mind a dolgozó, mind pedig családja részéről, azonban az állam működéséhez, a lakosság biztonságának

szavatolásához, a rend-, és honvédelemhez fűződő összetársadalmi érdek érvényesülését eredményezik. Egy nem várható, rendkívüli veszélyhelyzet, természeti katasztrófa bekövetkezése esetén, a hivatásos jogviszonnyal rendelkező rend- és honvédelmi dolgozók, a jogszabály alapján berendelhetőek szolgálatteljesítésre szolgálaton kívül is, hiszen az ő tevékenységük nélkül nem lenne biztosított az állam védelmi funkciója. Ebben az esetben sérülhet egyéni érdekük, hiszen ha berendelésre kerülnek, korlátozottan tölthetik szabadidejüket például a családjukkal, így csoport érdek is sérül. Azonban a lakosság biztonságának szavatolásához fűződő összetársadalmi érdek érvényesüléséhez elengedhetetlen szolgálati tevékenységük, így a társadalmi érdekek előtérbe kerülnek a közjó biztosítása érdekében, mely makroszinten növeli az integritás mértékét a közszolgálati szervek vonatkozásában. Az ilyen fajta magatartás tanúsítása nem valósulna meg, ha például a hivatásos szolgálati jogviszonnyal rendelkező katona személyiségében nem hordozná magában a katonai becsület, a hazaszeretet, a katonai hivatás és katonai morális autonómia tényezőit. (BODA, 2015, 99. o.)

A közszolgálati szféra, valamint a jelentős hagyományokkal és szakmai tradíciókkal rendelkező hivatásos szervezetek értékrendje alapján, morális elvárás a szolgálati fegyelem, az elkötelezettség, az elhivatottság, a hivatástudat, a megbízhatóság, a stabil értékrend, a józan értékítélet, az innováció és önképzés iránti hajlandóság mellett a szakmai alázat, ami sajnos kiháló félben lévő jellemzőnek tekinthető. (ZALAI, 2012. 98. o.) Ez a fajta magatartás biztosítja a közszolgálat számára a munkahelyre történő beilleszkedés zökkenőmentességét, a közszolgálat iránti tisztelet és türelem érvényesülését, valamint a feladat-végrehajtás során tanúsítandó szolgáltatás jelleg megőrzését.

A fentiek alapján kijelenthető, a szervezethez, a hivatáshoz fűződő lojalitás, a hivatástudat, a szakmai alázat, a becsületességet, a belső hierarchia érvényesülésében és fenntartásában való közreműködés, más közszolgákkal és az ügyfelekkel való kapcsolattartás méltó módja, a magánéletben tanúsítandó, a közszolgához méltó magatartás, azaz a kifogástalan életvitel megsértése alapvető integritást sértő magatartásforma, hiszen gátolja a szilárd, morális erkölcsi értékek érvényesülését a közszolgálat területén. Így alapjaiban rengeti meg az állampolgárok állami intézményrendszer működésébe vetett bizalmát.

A terület jelentőségét az is jelzi, hogy a jogalkotó indokoltnak tartotta egyfajta eljárás kidolgozását a közszolga szolgálat alatti és magánéleti kifogástalan életvitelének ellenőrzése céljából, mely sarkalatos pontja a hivatásos vagy akár a közszolgálati jogviszony létesítésének, fenntartásának. A közszolgák társadalom által felruházott hatalmával való visszaélések megelőzése és felderítése, azaz a korrupciós cselekmények megakadályozása érdekében szintén egyfajta eljárásrend került kialakításra a megbízhatósági vizsgálatok végrehajtása érdekében. Az eljárások lefolytatását a Nemzeti Védelmi Szolgálat hajtja végre a védett szervek vonatkozásában, mely tevékenységet kormányrendelet szabályoz. (NVSZ KORM. REND. 4. 5.) A megbízhatósági ellenőrzések kiemelt fontossága a kormányrendeletben könnyen detektálható, hiszen az ellenőrzést végző védelmi tiszt megalapozó indok birtokában szabálysértést, vagy akár bűncselekményt is elkövethet a deviáns, a tiszta közszolgálat működését súlyosan veszélyeztető egyén kiszűrése érdekében, melyet a vizsgálat végrehajtásról szóló részletes tervben fel kell tüntetnie.

„Ha a vizsgálat során alkalmazott módszerként a vizsgálatot végző személy bűncselekmény vagy szabálysértés elkövetését tervezi, a részletes terv tartalmazza

- a) a bűncselekmény vagy szabálysértés megjelölését,*
- b) a bűncselekmény vagy szabálysértés elkövetését megalapozó, előrelátható indokokat, valamint*
- c) az elkövetési magatartás részletes leírását.” (NVSZ KORM. REND. 11.§ (2))*

Azonban meg kell állapítani, hogy a közszolgák morális, etikus, értékorientált magatartása a szankcionáló normák mennyiségének növelése által nem kényszeríthető ki, hanem a közszolga jelleméből fakadóan kell, hogy realizálódjon. A szabályok, a követelmények általános fellazulásának érzékelésével, abban az esetben, ha a jogállami keretek között a jog be nem tartása széles körben megtürt jelenséggé válik, látni kell, hogy épp a morálisan fellazult közvélemény nyomására, a közszolgákkal szembeni követelmények folyamatosan nőni fognak, miközben a társadalmi elismertségük nem javul. Ez esetben a szabályok számának növelésétől, újabb szankciók kilátásba helyezésétől, vajmi kevés eredmény várható. (KSZSZ)

3.1.5. A biztonsgtudatos magatartás hiánya

A biztonsgtudatosság hiánya - korábbi kutatásaim alapján -, az integritássértő események egyik legjelentősebb területe. Biztonsgtudatosság alatt adat, informatikai és információbiztonsg kritériumok érvényesülése értendő. Abban az esetben, ha a szervezet tevékenységével kapcsolatos védendő adat kerül jogosulatlan számára hozzáférhetővé, vagy jogosult számára hozzáférhetetlenné, az alapjaiban tudja veszélyeztetni az adott szervezet működését, valamint jogszabályban meghatározott feladatai hatékony végrehajtását, így gátolva az integritás szervezeti, intézményközi és makroszintű kialakulását..

„A biztonsg veszélyektől vagy bántódástól mentes, zavartalan állapot” (PUSZTAI, 2003.), tehát a különböző veszélyeztető tényezőktől eredő fenyegetések nélküli alaptevékenység kifejtése során fenn álló stádium. „Ennek a bipolaritása a biztonsg alanyai tekintetében, a fenyegetések szakszerű elhárításában, valamint a fenyegetettség teljes megszűnésének utópisztikus állapotában jelenik meg.” (TÓTH, 2018, 104. o.) A biztonsg akkor realizálódik, ha a fenyegetettség mértéke és a védelemi képességek azonosak, vagy a fenyegetettség mértéke alacsonyabb a védelemi fokozatnál. Elengedhetetlen kiküszöbölni a biztonsg dilemmájának alaptételét, miszerint a védelemi képességek fejlesztése jóval magasabb, a várható fenyegetések kialakulásának mértékétől, hiszen ez esetben újabb fenyegetéseket generálhat. (DR. VIDA, 2013, 89. o.)

A digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezeteknél a legfontosabb az adat-, információbiztonsg megvalósítása, hiszen a keletkezett dokumentumok, információk túlnyomó részben informatikai rendszereken keresztül kerülnek tárolásra, továbbításra és feldolgozásra. Alapvetően három adatbiztonsg követelmény létezik, melyek a bizalmasság, a sérthetlenség, valamint a rendelkezésre állás fogalmi köreit fedik le. (ERDŐSI, SOLYMOS, 2018, 10. o.) A bizalmasság elve szerint az adat illetéktelen személy számára nem válhat hozzáférhetővé vagy megismerhetővé. A sérthetlenség elve alapján az adatot kizárólag az arra jogosult személy módosíthatja vagy semmisítheti meg, így megőrizve az adat eredeti állapotát. Végül a rendelkezésre állás elve pedig azt hivatott biztosítani, hogy az adat az arra jogosult személy számára szükség szerint elérhető és felhasználható legyen. (MAVTV, 2009.)

Az információbiztonságnak négy tényezője határozható meg. E szerint megkülönböztethető a fizikai, az adminisztratív, az elektronikus, valamint a személyi biztonság, mely területekre külön szabályozások vonatkoznak. A fizikai biztonsággal kapcsolatban a 92/2010. (III. 31.) Korm. rendelet az iparbiztonsági ellenőrzés és a telephely biztonsági tanúsítvány kiadásának részletes szabályairól tartalmaz rendelkezéseket. Az elektronikus rendszerbiztonsággal, valamint rejtjel tevékenységgel kapcsolatban részletesebb követelmény rendszert a 161/2010. (V. 6.) Korm. rendelet a minősített adat elektronikus biztonságának, valamint a rejtjeltevékenység engedélyezésének és hatósági felügyeletének részletes szabályairól határoz meg, az adminisztratív és személyi biztonsági kritériumrendszer pedig a „2009. évi CLV. törvény a minősített adat védelméről, valamint a 90/2010. (III. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Biztonsági Felügyelet működésének, valamint a minősített adat kezelésének rendjéről című jogszabályokban van szabályozva.

Az egyéni integritássértő magatartások vizsgálatakor a négy tényező közül, a humán összetevő, azaz a személyi biztonsági feltételek megléte, valamint a humán kockázatok vizsgálata képezi a kutatás tárgyát. Bűnösség szerint a közszolga a védett információk kezelésének szabályait alanyi oldalról vizsgálva megsértheti gondatlan, valamint szándékos magatartás során, hiszen a hanyag biztonságtudatosságon alapuló integritássértő esemény lehet nem megfelelő körültekintés eredményeképpen bekövetkező, hanyagul, gondatlanul elkövetett cselekmény, illetve akaratlagos, tetteges, azaz szándékos elkövetési magatartás is. (BALOGH, TÓTH, 2010.)

A gondatlan kockázati tényezők legfőbb generálója, a nem megfelelő biztonságtudatos magatartás eredményezte hanyagság, mely következtében a közszolgálati szervezet, vagy az intézményrendszer biztonságát hivatott normák figyelmen kívül hagyása történik. Ilyen esetek lehetnek például az üzemeltetési rendszer működtetéséhez szükséges adatok nem megfelelő kezelése, a szenzitív információkat tartalmazó feljegyzések megsemmisítésének elmulasztása, mások számára is hozzáférhetővé tétele. Az elektronikus adatok nem megfelelő biztonsági minősítéssel ellátott hordozón történő tárolása, amely által könnyen megismerhetővé válnak jogosulatlanok számára. (HORVÁTH, 2013, 26. O.) Rendkívül nagy problémát jelent a közszolgák túlzott közlékenysége, amely során szenzitív

információk szivároghatnak ki. *„A minősített adatkezelésben nincs bizalom, soha nem tudhatjuk, hogy hobbink, magánéletünk során kikkel kerülhetünk kapcsolatba. Igen felelőtlen dolog lenne azt hinni, hogy értékes információk birtokában lévő személyt leplezett módon nem kereshet fel ellenérdekelt szolgálat fedett alkalmazottja. Biztonsági kockázatként kell értékelni minden új kapcsolatot, aki túlzott bizalmaskodást és támogatást kínál, még ha eleinte ezt ellenszolgáltatás fejében is teszi.”* (TÓTH, 2018, 13.) A kifogástalan életvitel fenntartása az információbiztonság területén is elengedhetetlen, hiszen hatalmas kockázat rejlik a tudatmódosító szerek fogyasztásában is. Az ezek által előidézett kontrolálatlan pszichés állapotot, igen nagy hatékonysággal ki tudják használni az erre szakosodott személyek, így érzékeny adatokhoz juthatnak hozzá. Nem véletlenül szükséges az efféle kockázatokkal rendelkező humánerőt, már a szervezethez kerülés előtt kiszűrni, például a kifogástalan életvitel ellenőrzése során, hiszen magas veszéllyel járhat az adatszivárogtatás lehetősége.

A fenti példák jól mutatják, hogy nem károkozási céllal szegte meg a humánerő a biztonsági normákat, hanem hanyagságból, következetlenségből, mely abból ered, hogy nincs tisztában magatartásának esetleges biztonságot veszélyeztető következményeivel. Azonban azzal, hogy védendő információk kerültek jogosulatlanok számára hozzáférhetővé, például veszélybe kerülhet az elektronikusan tárolt társadalombiztosítási adatok köre, amely kiszivárgása esetén bűncselekmény elkövetéséhez válhat felszánálhatóvá, így sértve a lakosság közszférához fűződő bizalmát, mely által ugyancsak sérül a makroszintű integritás. Az egyéni integritássértés, azaz a nem kellő biztonságtudatos magatartás eredményeképpen védett információk kerültek ki a szervezettől, így a szervezethez fűződő bizalom is deficitet szenved.

A szándékosan elkövetett integritássértő magatartás büntetőjogi szankcionálása a legsúlyosabb, hiszen a károkozás bekövetkezése akaratlagos tevékenység útján valósulhat meg. (BTK, 2012. BE, 2017.) A közszolgálati dolgozók szándékos károkozásának kockázati lehetősége, mindig valamilyen inger hatására jön létre. A kiválasztási eljárások, az előszűrések célja, hogy megakadályozzák a rendszerbe kerülését, olyan entitásoknak, akik anyagi, ideológiai vagy pszichés okokból, károkozási szándékkal kívánnak a közszolgálati szervezetek intézményrendszerébe

kerülni. Azonban a nagyszámú személyi állomány feladatának végrehajtása során, jelentős kihívást jelent a folyamatos szűrés, például korrupciós cselekményekkel szemben történő preventív fellépés elősegítése érdekében. *„Kialakulhat olyan helyzet, amikor a munkavállaló munkáltatóval szembeni sértettsége, a rendszerbe való csalódottsága, kiábrándulása, esetleges bűnözői csoportokkal való kapcsolatba kerülése, magában hordozza a szándékos károkozás lehetőségét. Ilyen ok lehet az extrém munkahelyi stressz, a vezető nem megfelelő irányítási, személyügyi módszerei, az egyénben rejlő innovációs lehetőségek elfojtása, a munkatevékenység nem megfelelő értékelése.”* (TÓTH, 2018, 14. o.) Ezen esetekben azonban már inkább humánkockázati tényező kialakulásáról beszélhetünk.

A vizsgált események alapján jól detektálható, hogy a közszolgálati alkalmazottak nem megfelelő biztonságtudatos magatartása hogyan veszélyeztetheti a szervezet, valamint az intézményrendszer veszélyektől mentes, a közbizalomra méltó, hatékony működését. Abban az esetben, ha egy körözött személy elfogásáról készült akciótervben szereplő információk kerülnek ki a realizálásért felelős szervezet birtokából, és eljutnak a célszemélyhez, felhasználhatja őket a hatóságok félrevezetéséhez, dezinformálásához, mellyel biztosítja szökését, elrejtőzését. Az állam bűnüldözési érdekének érvényesülése így nem válik lehetségessé, az illetékes rendvédelmi szerv feladatellátása szintén hátrányt szenved, mivel nem hajtható végre az elfogás, így nem lesz biztosított a jogszabályban meghatározott alaptevékenységének zavartalan működése, mely akár a társszervek vonatkozásában is hatékonyságot csökkentő tényezőként jelentkezhetsz. Az egyéni integritást sértő magatartás magasabb szintre eszkalálódott, így tehát szervezeti, intézményközi és makroszintű integritásdeficit keletkezett.

Olyan esetekben, mikor valamely adat minősítéssel védhető közérdekek körébe tartozik, a minősítő a minősítési eljárás során megállapítja, hogy az érvényességi időn belüli nyilvánosságra hozatala, jogosulatlan megszerzése, módosítása vagy felhasználása, illetéktelen személy részére hozzáférhetővé, valamint az arra jogosult részére hozzáférhetetlenné tétele a minősítéssel védhető közérdekek közül bármelyiket közvetlenül sérti, vagy veszélyezteti és tartalmára tekintettel annak nyilvánosságát és megismerhetőségét a minősítés keretében korlátozza. Az ilyen közérdek köré tartozik például Magyarország szuverenitása, területi

integritása, alkotmányos rendje, valamint honvédelmi, nemzetbiztonsági, bűnüldözési és bűnmegelőzési tevékenysége. (MAVTV, 2009.)

3.2. Az egyénre ható negatív szervezeti, külső hatások

Az előző részben vizsgálat tárgyát képezték az egyéni integritássértő magatartásformák. Prezentálásra került, a közszolgák nem normakövető magatartása, hogyan hathat hátrányosan a szervezeti integritás kialakulására. A korrupciós cselekmények külön alfejezetben kerültek bemutatásra, valamint sikerült pozitív eredményként konstatálni a rendszerszintű korrupció csökkenését, mely központi szerepet játszik a közigazgatás megtisztítását célzó intézkedésekben. A kutatás rámutatott, hogy a digitális kompetenciák el nem sajátítása, a folyamatos önfejlesztés, tanulás igénye, valamint az innovatív szemlélet hiánya mennyire jelentős egyéni integritást sértő magatartásforma, mely az egész közszolgálat makroszintű rendszerének integritási markereit is negatívan befolyásolja. Ismertetésre került a szilárd erkölcsi alapokon nyugvó, értékorientált közszolgálati szervezetrendszer sérülékenysége, abban az esetben, ha a közszolgák nem rendelkeznek a kellő hivatástudattal, az intézményrendszer, a szervezetek iránti lojalitással, valamint bizonyítást nyert, hogy a biztonság tudatos magatartás hiánya mennyire meg tudja nehezíteni a szervezeti, az intézményközi, így a makroszintű integritás kialakulását, mely a lakosság „jó állam” kialakulásához és fenntartható működéséhez fűződő összetársadalmi igényét és érdekeit sérti.

Ebben az alfejezetben az elemzés azokra az esetekre tér ki, mikor az egyéni integritássértő magatartást valamely, rossz szervezeti intézkedés, belső norma, vagy a nem megfelelő minőségű technológiai környezet generálja, valamint fokozó hatással bír rájuk. Ezek az integritásdeficitok szervezeti szinten jelentkeznek, fokozó hatással vannak az egyéni integritássértésekre, valamint gátolják az intézményközi, továbbá a makroszintű, komplex közszolgálati integritás megvalósulását és optimális működését is, a lakosság számára biztosított kiváló minőségű szolgáltatásnyújtás területén.

3.2.1. Hatékonytalan irányítási, értékelési rendszerek, optimalizálatlan szervezeti struktúrák

A szervezeti struktúra alapjaiban határozza meg egy szervezet hatékony, fenntartható működését. Biztosítja a források megfelelő felhasználását, továbbá az időtényező legoptimálisabb kihasználását az információk áramoltatása során, például a nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában a beszerzett adatok, információk feldolgozását követő döntéshozóhoz történő eljuttatásukat, valamint a meghozott döntés végrehajtó-állományhoz való visszajutását, a professzionális nemzetbiztonsági tevékenység kifejtése céljából. Az intenzíven változó külső környezet hatásaira történő reagálás érdekében szükséges belátni, hogy a műveleti tevékenység vonatkozásában a hagyományos, hierarchikus szervezeti modellek (1. sz. melléklet) kezdenek elavulttá válni magas kötöttség igényük és a lassúbb információmanagement miatt, így szükséges felülvizsgálatuk és transzformálásuk. Természetesen a hosszú távú szervezettejlesztési folyamatok alatt bevált hatékony, tradicionális értékek és eljárások figyelembevételével. Az információk áramoltatása a szolgálati út kötöttsége miatt lassabb, így nincs biztosítva a lehető legintenzívebb reakcióképesség. Sok esetben a stratégiai szinten meghozott döntés a műveleti helyzet dinamikus változása miatt, már a meghozatala pillanatában időszerütlenné válik, így hatékonyatlanná téve a feladat-végrehajtást. A gyors reagálás, és az interdiszciplináris szakmai ismeretek ötvözése érdekében, indokolt lehet a decentralizált struktúrák kialakítása, melyek alapjait a különböző szakterületekről – műveleti erők, értékelő-elemző, biztonság- nemzetbiztonsági szakértők...- egyesített szakemberekből álló munkacsoportok képezik, így kialakítva egy többdimenziós, hálózat alapú hibrid modellt (2. sz. melléklet) a hatékony műveleti tevékenység végrehajtása érdekében, melynek köszönhetően a műveleti döntések a taktikai szinten maradnak. Az ilyen modelleknél a hierarchikus, egycsatornás kommunikációs rendszer optimális üzemeltetése mellett, nagy hangsúly helyeződik a többdimenziós kommunikációs szisztémára, így lehetőséget biztosítva az informális kapcsolatok kialakulására, mely lehetővé teszi az információáramlás hatékonyságának növekedését. (KISS, VÁCZI, 2018, 156. o.) Ezt az állítást támasztja alá, hogy „a Stanley McChrystal tábornok által vezetett alkalmi harci kötelék (JSOC - Egyesített Különleges Műveleti Parancsnokság) hagyományos, titoktartáson és elszigetelődésen alapuló katonai kultúrája – amely egy letűnt kor

sémái szerint igyekezett felszámolni a problémákat – 2003-ban nem tudott kellő hatékonysággal fellépni a globális terrorszervezet ellen. A JSOC parancsnoka azonban felismerte, hogy egy hálózatot csak egy másik hálózat győzhet le. Ezért aztán az általa vezetett erőteljesen bürokratikus szervezetet két év alatt olyan hibriddé alakította át, amely képessé vált hálózatként működni, de közben megőrizte az évtizedek alatt tökéletesített, hatékony végrehajtáshoz szükséges bürokratikus szervezeti mechanizmusokat is.” (PORKOLÁB, 2017, 146. o.)

A műveleti területen indokolható decentralizált, hálózatalapú struktúrákkal szemben, a stratégiai döntéshozó szint döntéshozatali rendszerének támogatása érdekében, az elemző-értékelő szakterület centralizálásának, a fúziós központok kialakításának viszont létjogosultsága lehet. Ennek indoklása azzal történhet, hogy a különböző szakterminológiát, műveleti erőket, eszközöket alkalmazó taktikai egységektől származó adatok, információk jellege, illetve a nyelvezet eltérő, így a döntéselőkészítés támogatásához szükséges tájékoztatók elkészítéséhez, ezek értelmezése, vizsgálata, ellenőrzése, egységesítése, továbbá az összadatforrású elemzés a szervezeti hatékonyságot növelő elem, mivel így a beszerzett adatok globális, széleskörű elemzése biztosítottá válik. A döntéshozók, így minden esetben egy azonos sémán alapuló, komplex és egységes terminológiát alkalmazó tájékoztatót kapnak, mely megkönnyíti az értelmezést és felhasználást, a döntéseik meghozatal során. (CIELSZKY, 2018.)

Abban az esetben, ha a szervezetek nem ismerik fel az újfajta kihívások lereagálásához szükséges szervezeti hatékonyságot növelő intézkedések módjait, tevékenységük nem lesz kellő hatékonyságú. Hiszen a túlságosan kötött struktúrák nem képesek felvenni a versenyt az aszimmetrikus, hálózat alapú kihívásokkal, mely a humánállomány, azaz a közszolgák vonatkozásában motivációs deficitet fog eredményezni, így elveszítve lelkesedésüket a professzionális munkavégzéshez, ezáltal csökkeni fog hivatástudatuk, mely a lojalitás süllyedését is magában hordozza, azaz felerősödik bennük az integritást sértő magtartás kialakulása.

A közszolgálati szervezetek tekintetében jelentős integritáskockázati tényezőként detektálható a nem megfelelő vezetői tevékenység, mely a rosszminőségű feladat meghatározáson, értékelésen és az alacsony hatásfokú motiváció biztosításán alapul. A közszolgálati dolgozók növekvő terhelése miatt, fontos a megfelelő motiváció

biztosítása, azaz a teljesítmény becsületének helyreállítása. A feladatok megoldásának értékelése alapvetően befolyásolja a dolgozó elégedettségét, amely pedig a szervezet, a közszolgálat iránti elkötelezettségre, a lojalitás mértékére van hatással. Az elkötelezettséget számos elégedettségi terület befolyásolja. A dolgozói elhivatottság alakításáért felelős tényezők közé tartozik például a felső vezetés, a munkatársak, az emberközpontúság, a munkafeladatok, az önmegvalósítás, a munkaeszközök, a teljesítményértékelés, a fizetés és juttatások, az erkölcsi elismerés, a karrier lehetőségek, a szakmai fejlődés, valamint a munkakörnyezet minősége. Ezen tényezők optimális szintje hozzájárul a dolgozói elégedettség, továbbá az egyéni integritás kialakításához. (KKFS, 2015, 17. o.) Abban az esetben, ha a vezető nem határozza meg konkrétan, érthetően a feladatot, vagy nem a legmegfelelőbb közszolgát utasítja, bízva meg végrehajtásával, a tevékenység legoptimálisabb kifejtése nem lesz biztosítva, mivel a beosztott nem lesz képes a tőle elvárható, legjobb minőségben a kivitelezésre. Ez a szervezet hatékony működését is sérti, azonban a közszolgában sikertelenséget generál, ami a motivációját is csökkentheti. Az állomány motivációs szintjének fokozása és fenntartása érdekében szükséges a megfelelő teljesítmény management kialakítása a szervezeten belül, mely a primer szempontok - gazdaságosság, költséghatékonyság, eredményességi mutatók - figyelembe vétele mellett, fogja növelni az intézmény működési hatásfokát, az optimális szintű ráfordítások felhasználásával. (DR. SÁBJANICS, 2014, 8. dia) A rossz vezetői értékeléssel is jelentős integritássértő tényezők generálhatók, hiszen ha egy nagyhatásfokkal tevékenykedő, jó minőségű out-putot előállító közszolgá munkája nincs elismerve, számára ez is elégedetlenséget, csalódottságot okoz, vagyis csökkenteni fog a professzionális feladat-végrehajtás iránti vágya, lojalitása, motivációja, melyek integritássértő elemként értelmezhetőek.

A nem megfelelő vezető igen jelentős egyéni és szervezeti integritássértést fokozó hatással bír, így nagy hangsúlyt kell fektetni egy kompetencia alapú, eredményes vezető-kiválasztási rendszer kialakítására és működtetésére. A Belügyminisztérium irányításával 2014-től kidolgozásra került az *Új közszolgálati életpálya*, „amelynek célja, hogy a Kormány döntésének megfelelően, közös elveken és értékeken nyugvó életpálya-modell kerüljön bevezetésre a kormánytisztviselői, rendvédelmi és katonai jogállás tekintetében.” (ÚKÉ, 2014.) Az életpálya égisze alatt 2015-ben létrehozásra került a *Komplett Vezető-kiválasztási Rendszer*, mely kompetencia alapú eljárásokat

biztosít a kiválasztás érdekében. A rendszer egyik alapját a *belügyi vezető-kiválasztási rendszer* képezi, ami a Belügyminisztérium irányítása alatt álló szervezetek vonatkozásában határoz meg elvárásokat, kiválasztási szempontokat, valamint kompetencia alapú eljárásokat a potenciális vezetők kiválasztása érdekében. (HEGEDŰS, 2014.)

A szervezetek működése során, a humánállomány vonatkozásában észlelehetőek bizonyos deviáns elemek, melyekre a legtöbb szervezet negatív, kiszűrendő tényezőként tekint. Ez a fajta szervezeti álláspont nem minden esetben növeli az integritást, hiszen a devianciák osztályozása alapján megkülönböztethető a negatív deviancia, mikor a közszolga magatartásában nem tud azonosulni a szervezeti, közszolgálati értékekkel, tevékenysége normasértő és hatékonyság gátló. Ez a fajta deviancia kiszűrendő. Vannak a semleges entitások, melyek működése a feladat végrehajtására korlátozódik, viszont csak a megszabott séma szerint képesek tevékenységük kifejtésére. Akkor, ha az általános sémától eltérő módszert kellene alkalmazniuk a feladatok megoldása érdekében, nem képesek azok végrehajtására, mivel feladatmegoldó képességük igen alacsony szintje miatt, innovációs lehetőségek kiaknázására képtelenek. Normákat nem sértenek, azonban az out-put sem lesz minden esetben biztosított. Viszont vannak a pozitív deviáns elemek, melyek a professzionális végrehajtásban érdekeltek, a normákat nem sértik meg, viszont a végletekig mennek a cél érdekében, kiaknáznak minden innovációs lehetőséget, mely előremozdítja tevékenységüket a lehető legjobb minőségű, professzionális végrehajtás érdekében. Ők a szervezeti integritás egyik legmeghatározóbb elemei. Akkor, ha a közszolgálati szervezetek egységesen kezelik a deviancia kérdéskörét, és igyekeznek kiszűrni minden „eltérőnek” mondható közszolgát, azzal nagy károkat okozhatnak az integritás kialakítása területén. A pozitív deviáns elemekre szükség van a szervezeti fejlesztés, hatékonyság, innováció elősegítése érdekében. (PORKOLÁB, 2018.)

Egy másik rendkívül hangsúlyos területe az egyéni integritássértést fokozó negatív szervezeti hatásoknak az egységes, magas színvonalú oktatás, képzés biztosításának hiánya, akár a szakmai, akár a jogi, akár a biztonságtudatossági, illetve a szakterületek közötti oktatás területén. Rendkívül fontos a biztonságtudatos magatartás folyamatos fejlesztése, az oktatása és szavatolása a munkáltató részéről,

hisz másképp nem sikerülhet a mulasztás eredményezte humán kockázati elemeket leredukálni. (DR. KOVÁCS, DR. REGÉNYI KUND, 2013, 74-78. o.) A képzési területnek a szervezeti struktúra részét képező elemnek kell lennie. Az önfejlesztés iránti váagnak a közszolgából kell indukálódni, viszont az oktatás területén, a digitális kompetenciák, a szakmai ismeretek fejlesztése vonatkozásában a szervezet képzési rendszerének rendkívül nagy jelentősége van, legyen szó belső tanfolyamokról, vagy a dolgozó közoktatásban való tanulmányai folytatásához nyújtott támogatásokról, melyek lehetnek anyagi, időbiztosító, vagy erkölcsi jellegűek. A szervezeti személyzeti politikának, valamint a humánerő managementnek a dolgozói tudás, kompetenciák fejlesztését célzó, a professzionális, magas szintű ismeretekkel rendelkező közszolgálati dolgozókra épülő rendszernek kell lennie, hiszen „*a közfeladat hatékony és minőségi színvonalon történő ellátásában a személyi állománynak jelentős szerepe van.*” (DR. SZABÓ, STRÉHLI-KLOTZ, 2014, 6. o.)

A tudás alapú közszolgálat érdekei sérülnek akkor, ha a közszolgák nem rendelkeznek a feladataik ellátásához szükséges optimális ismeretanyaggal, tehát ha a szervezet nem járul hozzá és nem kezeli prioritásként a képzési tevékenységhez való hozzájárulását. Ez egyéni szinten integritássértést fog előidézni a közszolgák tekintetében, mely a szervezeti hatékonyságot gátló, az intézményközi kapcsolatokra negatívan ható, makroszintre eszkalálódó integritást sértő tényezővé fog válni. A közszolgálati tisztviselők felkészültségének és elköteleződésének növelése érdekében számos jelentős személyügyi fejlesztés valósult meg. Ahhoz azonban, hogy a közszolgálati életpálya vonzerejét és munkaerő megtartó képességét növelni lehessen, további teendőkre is szükség van. (KKFS, 2015, 21. o.)

3.2.2. *Hatékonytalan szervezeti normarendszer*

Egy szervezeti normarendszer ésszerűsége, mindig gyakorlati célok megvalósulását szolgálja, mely érvényesülése esetén hozzájárul a szervezeti hatékonyság növeléséhez, így a közszolgáltatások minőségi biztosításához is. Abban az esetben, ha a belső normarendszer nem képes a gyakorlati célok megvalósításának támogatására, továbbá az értékalapú, fenntartható szervezeti működés szabályozására, gátolni fogja a szervezeti integritás kialakulását. (TÓTH, 2002, 197-190. o.)

A szervezeti normák alapvetően három esetben tudják gátolni az integritás kialakulásához szükséges magas színvonalú dolgozói hozzáadott értéket, a lojalitást, a stabil értékrend melletti elköteleződést, valamint a szervezeti hatékonyságot. Az első eset, amikor a belső normarendszer gátolja az eredményességet túlzott kötöttsége vagy rossz szabályozási markerei miatt. Második esetben a teljesen, vagy csak részben érvényesülő szervezeti szabályozók jelennek meg, mikor valamely norma nem képes a benne foglalt elvárásokat, kötelemeket érvényre juttatni, például nehezen érthetősége okán. Harmadik esetben a szervezet új jogszabályokhoz való rossz alkalmazkodási képessége eredményül megjelenő hatálytalan belső szabályozók tekinthetőek, azaz mikor egy új törvény, kormányrendelet hatálybalépésével, valamely jogszabály hatályát veszti, a szervezeti belső norma pedig a hatálytalan jogszabály alapján készült. A hatékonytalan szervezeti jogharmonizációs folyamat eredményeképpen az új, hatályos jogszabályhoz igazodva nem került átdolgozásra a belső norma, például az ügyrend, vagy a szervezeti és működési szabályozók, így egy hatályát veszített jogszabályon alapuló belső norma kíván szabályozni valamely területet, amely azonban a jogszabályi környezetnek már nem felel meg, ezért annak bizonyos részei szintén hatálytalanná válnak. A normák korlátozott alkalmazhatósága felerősíti a személyi integritássértéseket, hiszen a közszolgák így nem tudják feladataikat professzionálisan végrehajtani, mely a szervezeti működés eredményességét veszélyeztetni, illetve a hatékonyságot csökkenti.

A belső normák túlszabályozó, illetve túl általánosan szabályozó mivoltából adódhatnak, főleg a működést gátló attribútumaik. Túlszabályozást akkor lehet detektálni, ha egy szervezeti működésszabályzó eszköz az információtovábbítás, kommunikáció területén nem teszi lehetővé a szakterületek közötti közvetlen, informális kapcsolattartást, például egy eszközbeszerzés kapcsán felmerülő anomália azonnali orvoslása érdekében, hisz a hierarchikus kapcsolattartás okán kialakult idővesztéssel járó késedelem, az eredményes munkavégzést gátolhatja. Akkor, ha egy nem megfelelő eszköz kerül az azt felhasználni kívánó területre, olyan műveleti kár keletkezhet, melyet csak a szakterület által igényelt eszköz alkalmazásával lehetett volna elhárítani. A szakterületek közötti közvetlen kapcsolattartás, a lehető legrövidebb időn belül biztosította volna az eszköz cseréjét, azonban a hierarchikus kommunikációhoz való kötöttség, olyan időkésedelmet okozott, mely lehetetlenné

tette a műveleti feladat eredményes végrehajtását. Ennek kiküszöbölésére a belső normarendszerben deklarálni szükséges, mely esetekben indokolt eltérni a hierarchikus kommunikációs csatornáktól a hatékonyság fokozása érdekében, hiszen *„a szervezeten belüli kommunikáció, olyan közlési folyamat, amely a közös cél érdekében végzett munka tervezését, irányítását, ellenőrzését, értékelését, a működési feltételek biztosítását, az erőforrások összehangolását teszi lehetővé.”* (CSÜLLÖG, VÁRÓ, MATKÓ, 2016, 164. o)

Abban az esetben, ha egy norma szövegezése túlságosan általánosító, például nem határoz meg konkrét határidőket, határnapokat a működés során felmerülő események dokumentálása vagy lezárása érdekében, az alkalmazói gyakorlat eltérő lehet. Ilyen eset állhat fenn, mikor az egyes területek számára, nem egységesen, szervezeti szinten kerül meghatározásra, például az üzemanyag elszámoláshoz szükséges dokumentációk elkészítése. Azok területenként differenciált időkerettel készülnek el, mely azonban a központi költségvetési szervezeti egység számára okoz nehézségeket, így a szervezeti gazdaságpolitika válik hatékonytalanabbá, mely a költségvetési források optimális felhasználását teszi nehezen koordinálhatóvá.

A hatékonytalan szervezeti normarendszer kialakulásához vezethet, ha a belső szabályozók nehezen és félreérthetően értelmezhetőek a jogalkalmazók számára, valamint ha a hatályuk alatt álló személyi állomány jogismereti kompetenciái hiányosak, vagyis nem rendelkeznek a belső szabályozók kellő mértékű ismeretével, melynek okán tevékenységük, az előző alfejezetben ismertetettek szerint gondatlanul normasértő, ezáltal integritássértő is lehet. A szervezeti normák ez által nem lesznek képesek a bennük meghatározott kötelek és elvárások kifejtésére, azaz nem érvényesül szervezetszabályzó hatásuk. Akkor, ha a szervezeti norma nehezen értelmezhető, eltérő jogalkalmazói gyakorlathoz fog vezet, így egységes szabályozó funkciója nem lesz biztosított. Ennek következtében a feladat-végrehajtás válik hatékonytalanná, mely a személyi állomány vonatkozásában csökkenti a motivációs tényezőt, így felerősíti a professzionális munkavégzéshez fűződő integritássértő magatartások kialakulását. A közszolgálati szervezetek belső jogi környezetének ismerete is elengedhetetlen a közszolgák részéről, mely biztosítása érdekében az intézményeknek felelőssége van a képzések, oktatás biztosításában, ezzel hozzájárulva a humánállomány belső normarendszer ismereteinek bővítéséhez,

elmélyítéséhez, amely azok értelmezését, alkalmazását és végső soron érvényesülését fogja eredményezni. Ebből látható, ha a szervezet nem fordít kellő erőforrásokat a dolgozók jogszabályi ismereteinek fejlesztésére, akkor egyéni szinten integritássértést fokozó hatást fog eredményezni, hiszen a munkavégzés el fog térni a normákban meghatározott előírásoktól, ezért az normasértő lesz, amely egyéni integritást sértő tényezőként értelmezhető. Fontos kihangsúlyozni azonban, hogy a szervezeti oktatási tevékenység mellett, a humánerőnek is nagy felelőssége van személyes kompetenciáinak fakultatív fejlesztése során, a jogi ismeretek területén is.

A szervezeti működés törvényességét kétségbe tudja vonni, a belső normák jogszabályi környezethez történő harmonizációjának hiánya. Ez azt a helyzetet eredményezheti, például a szervezeti és működési szabályzók területén, hogy a korábbi jogszabály által meghatározott tevékenység elnevezése, alkalmazásának feltételrendszere megváltozik, mely a szervezeti szabályzóban nem kerül javításra, így az adott tevékenység kifejtése a belső utasítás értelmében nem jogszerű. Ezt a helyzetet jól tudja szemléltetni az új büntetőeljárásról szóló törvényben meghatározott leplezett eszköz elnevezése, módszereinek köre, továbbá alkalmazásának esetei. (BE, 2017, 214.§-255.§) A korábban hatályos *1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról* című jogszabályban meghatározott, a rendőrség által végrehajtható titkos adatszerzés elnevezését és az eszközök alkalmazásának szabályozását a büntetőeljárásról szóló *2017. évi XC. törvény* átalakította, így a korábbi terminológiát kiszorítva megjelent a leplezett eszköz, mint új fogalomkör. Abban az esetben, ha az alkalmazó rendvédelmi szervek belső normáiban nem került az eljárási cselekmény megnevezése, valamint alkalmazásának esetei átalakításra a jogszabályi terminológiához igazítva – azaz a leplezett eszköz megnevezés helyett még mindig a titkos adatszerzés terminológia szerepel a belső normában, valamint a *2017. évi XC. törvény* helyett, még mindig az *1998. évi XIX. törvényre* hivatkoznak benne -, a szervezeti norma ezen tevékenységet szabályozó részei hatálytalanok. A norma nem biztosít szabályozási felületet az új, jelenleg hatályos jogszabályi előírások betartásához. Ez lehetetlenné teszi a szabályozó felhasználói számára az értelmezést, valamint a feladatok jogszerű ellátását, mely sérti a törvényesség alapelvét a rendvédelmi tevékenység kifejtése során. Kijelenthető, hogy a rossz

szabályozási környezet felerősíti az egyéni integritássértő magtartás kialakulását, továbbá a szervezet törvényes működését is veszélyezteti.

3.2.3. *Nem megfelelő technológiai környezet és mentális körülmények*

Egy, a társadalmi elvárásoknak megfelelően működő digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szervezetnek, rendelkeznie kell a leghatékonyabb technikai eszközökkel, valamint a legprofesszionálisabb humánerővel a közszolgáltatások kollektív biztosítása érdekében. Egy szervezet akkor tud a legköltséghatékonyabban működni, ha olyan gazdaságosan, hatékonyan üzemelő technológiákat alkalmaz, használ fel, akár a működés, akár a szolgáltatásnyújtás területén, melyek képesek a legmagasabb minőségű szolgáltatást biztosítani, a legalacsonyabb költségtényező mellett úgy, hogy az információs társadalom szükségleteit képesek legyenek kielégíteni. Optimalizálni szükséges a technikai eszközök és a humánerő felhasználásának mértékét és módját is, hiszen mind teljesítményfokozó, mind gazdaságossági szempontból lényeges a hozzáadott érték e téren történő megfelelő felhasználása, amely szintén a költséghatékonyságot, valamint a versenyképességet hivatott fokozni. (DR. PARRAGH, 2015, 381. o.) Ez esetben a közszolgálati szervnek, azaz a munkáltatónak, a humánerő számára biztosítania kell a fejlett technológiák és eszközök rendelkezésre állását, illetve az optimális, digitalizált munkahelyi környezetet, valamint a teljesítmény növelése érdekében, a munkafolyamatok alatt kimerült és leterhelt személyi állomány rekreációs lehetőségeit.

A közszolgálati szerveknek a digitalizáció során megjelenő új kihívásoknak, mind a működésük, mind a szolgáltatás nyújtás területén meg kell felelniük. Abban az esetben, ha nem rendelkeznek a hatékony munkavégzést támogató, fejlett technikai eszközökkel, rendszerekkel, akkor a humánerő nem lesz képes az eredményes munkavégzésre. A digitális eszközök nélkül a munkafolyamatok hosszabbak lesznek, a humánerő igényük is magasabb, így a közszolgák leterheltsége nő. A fölösleges energia-befektetésük – mely optimalizálható lenne a hatékony technikai eszközparkkal - közép és hosszútávon elégedetlenséget fog eredményezni, mely csökkenti a professzionális munkatevékenység iránti igényt, a dolgozói motivációt, a hivatás iránti lojalitást, azaz a nem megfelelő technológiai környezet fokozó hatással

lesz az egyéni integritássértő magatartások kihalkulásában.

A magyarországi közszolgálati intézményrendszer felismerte ennek jelentőségét, hiszen a rendvédelmi szervek szignifikáns eredményeket értek el az adatbázisok, az elemző-értékelő rendszerek digitalizációjával, melyek nagyban megkönnyítik a humánerő munkafolyamatait, lecsökkentik az időtényezőt, fokozzák a hatékonyságot, valamint a gazdaságosságot, így optimalizálva a rendvédelmi tevékenységet. A Nemzeti Adó- és Vámhivatal nagy hangsúlyt fektet az információ elemzés-értékelés digitalizálására, mivel az egyre dinamikusabban növekvő adatok mennyisége, az exponenciálisan növekvő fúziós információk feldolgozása, rendkívül magas humánerő igénybevételét követelné meg, amely azonban a költséghatékonysági, illetve az eredményességi szempontok érvényesülését gátolná. Ennek eredményeképpen a szervezet olyan digitális adattárakat, elemző-értékelő szoftvereket alkalmaz, melyek biztosítják a hatékony feladat-végrehajtást, e területen is. Törekvések fogalmazódtak meg ezen kívül a Digitális Adatpiac kialakítására, mely rendszerszinten biztosítana ellenőrzött, értékelt információkat a társzervek együttműködése során. (HAJÓS, 2018.) A tevékenységét érintő adatok tárolására a Nemzeti Védelmi Szolgálat létrehozott egy fúziós rendszert - az Infóvadászt -, mely egy olyan digitális adattár, melyben a feladat-végrehajtás során keletkezett dokumentációk, előzmény információk eltárolása történik, így lehetőséget biztosítva a gyors és hatékony digitális adatkutatáshoz. A korrupció-megelőzés és felderítés érdekében a programon belül, lehetőség van a rendőrség által alkalmazott intranet, azaz a Robotzsaru szoftver, Netsaru naplófájlainak ellenőrzésére, így felderítve, ha egy rendvédelmi dolgozó jogosulatlanul priorál, kér le személyes, valamint eljárási adatokat, melyeket anyagi ellenszolgáltatásért cserébe harmadik fél részére átadhat. (DR. SIMON, 2018.)

A technikai eszközök nem megfelelő rendelkezésre állásának másik esete, mikor a szervezet, szolgáltatási oldalon rendelkezik komoly technológiai deficitekkel, így a közszolgálati szerv az állampolgárok bizalmát veszti, hiszen nem képes a lehető legrövidebb határidővel, a lehető legmagasabb és legmegbízhatóbb szolgáltatást nyújtani, immáron digitális felületeken. Abban az esetben, ha az ügyfelek a közszolgáltatásokat nem képesek élvezni, a jogszabályi kötelezettségeiket nem képesek teljesíteni egy szoftver meghibásodása, vagy túlterheltsége okán felmerülő hibájából, az az egész közszolgálati intézményrendszerbe vetett bizalmuk

csökkenését fogja eredményezni. Mindez a szervezetek hatékony működését kérdőjelezi meg, mely a jelenlegi formában való működésüknek felülvizsgálatát teheti indokolttá. A társadalmi bizalomvesztés makroszinten destabilizálhatja a közszolgálati integritást, mely alsóbb szintekre, például az egyéni integritás területére eszkalálódva csökkentheti a közszolgák szervezeti értékekbe, a közszolgálatba, a közhivatásba vetett bizalmát, mely fokozza az egyéni integritássértés kialakulásának valószínűségét.

A munkavállalók folyamatos leterheltsége, a közszolgáltatások nyújtása érdekében végzett professzionális munkavégzése során kimerülté, pszichésen és fizikálisan is fáradttá válhatnak. Ahhoz, hogy továbbra is fenn tudják tartani aktivitásukat, szükséges a rekreációs lehetőségek, a kellő mértékű szabadidő, szabadság biztosítása, valamint a munkafolyamatok közben beiktatott munkaközi szünetek garantálása a folyamatos, magas színvonalú munkavégzés érdekében. A rekreáció, funkciójában a munkavégző-képesség helyreállítását, újratermelődését hivatott szolgálni, mely a jó közérzet, a jól-lét, a minőségi élet megteremtését szolgálja, miközben a rekreálódó, ez esetben közszolga felüdülését, felfrissülését és szórakozását is eredményezi. A rekreáció a felfrissülés, a kikapcsolódás és a szórakozás, azaz a mással való foglalkozás színtere, a kikapcsolódásra szánt idő aktív és élménydús eltöltésének megvalósítója. A rekreációs idő eltöltése alatt a munkavállalók testi és szellemi képességeinek fejlesztése a fő cél. (RÉVÉSZ, MÜLLER, BÍRÓ, 2015, 11-12. o.)

Abban az esetben, ha a közszolga nem képes a munkahelyi fáradalmakat, a munkahelyi stresszt kipihenni, munkaképességét teljesen helyreállítani a komplex, magas minőségű feladat-végrehajtás, azaz a közszolgáltatás kifejtése érdekében, kiegészítővé válhat, motivációja csökkenhet, tevékenysége nem a tőle elvárható legmagasabb minőségben lesz biztosított. A fentiek alapján detektálható, hogy ha a szervezetek nem fordítanak kellő figyelmet a közszolgálati dolgozók pihentetésére, rekreálására, azzal felerősítenek bizonyos integritást sértő magatartásformákat, egyéni szinten.

3.2.4. Az integritást sértő magatartásokkal kapcsolatos következtetések

A fejezetben vizsgált terület, azaz az egyéni szinten realizálódó integritást sértő

magatartások elemzésével, sikerült tipizálni a közszolgák hanyagságából, felelőtlenességéből, lojalitásának hiányából fakadó egyéni, belső szintű integritássértő magatartásait, valamint elhatárolni az egyéni szintű integritássértéseket fokozó negatív szervezeti intézkedéseket, vagy hiányosságokat is egyaránt.

Láthatóvá vált, hogy a nem normakövető magatartás, hogyan gátolja az szervezeti hatékonyságot, prezentálásra került, hogy a digitális kompetenciák elsajátítása, az önképzés iránti vágy, valamint az innovációshajlam nélkül az intézményrendszer nem képes a stratégiai célok eléréséhez szükséges *professzionális, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal* ellátni közfeladatait. Sikerült egy igen jelentős problémára ráirányítani a figyelmet, mely a szilárd közszolgálati etikával azonosulni nem tudó, hivatástudattal és szakmai alázattal nem rendelkező közszolgálati dolgozók magatartásainak integritást sértő mivoltában detektálható. Megállapításra került a személyi állomány nem kellő biztonságtudatosságának integritássértő jellege, hiszen ez által a szervezet nem képes a normál, veszélyektől mentes, optimális működésre. Vizsgálat tárgyát képezte a közszolgálat területén tapasztalható legjelentősebb integritást sértő tevékenység, mely a korrupciós cselekményekben állapítható meg. A korrupció magyarországi helyzetét elemezve kijelenthető, hogy a rendszerszintű korrupció, a kormányzati intézkedéseknek köszönhetően csökkenő tendenciát mutat.

A fejezet második részében végrehajtásra került a negatív szervezeti intézkedések, azaz a külső hatások, egyéni szintű integritássértést fokozó impulzusainak vizsgálata. A témakörön belül bizonyítottá vált, hogy a hatékonytalan irányítási rendszerek, az optimalizálatlan szervezeti struktúrák, valamint a rossz vezetői értékelés, milyen jelentős forrása a személyi állomány motivációja, lojalitása, illetve eredményessége csökkenésének, mely szervezeti, intézményközi és makroszinten is integritásdeficitet generál. A hatékonytalan szervezeti normarendszerben rejlő integritássértést fokozó hatás is alátámasztottá vált, hiszen a közszolgák a nem egzakt szabályozók következtében, vagy a normák ismertének hiányában nem lesznek képesek biztosítani a szervezetek jogszerű működését. Továbbá láthatóvá vált, hogy a nem megfelelő technológiai környezet, a rossz szellemi munkakörülmények, hogyan fokozzák a közszolgálati dolgozók integritássértő magatartásának kialakulását.

4. A NEMZETBIZTONSÁGI SZOLGÁLATOK⁷ HUMÁNUTÁNPÓTLÁSÁNAK ÚJ KIHÍVÁSAI AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM TÜKRÉBEN

A környezeti, társadalmi változások hatással vannak a nemzetbiztonsági szolgálatokhoz jelentkezőkre. Az 1995. és 2009. között születettek, azaz a Z generáció tagjai már a globális információs térben szocializálódtak, így a digitális eszközök, az információk és a felhasználók által létrehozott kibertérben élik mindennapjaikat. *„A tömegesen terjedő infokommunikációs eszközök a kommunikáció jellegét is megváltoztatják.”* (KOVÁTS, 2006, 20-26. o.) A társadalom tagjai a kibertérben tartanak kapcsolatokat egymással, ott kommunikálnak, szocializációjuk során interakcióik megszokott dimenziójává vált, így komfortzónájuk részét képezi. Kapcsolattartásuk, kommunikációjuk alapvető színtere, ezért egyéni biztonságukat veszélyeztető tényezőként detektálható náluk a személyek közti közvetlen, valós kommunikáció. Az ilyen jellegű helyzeteket stresszként élik meg, így alacsonyabb szintű a korosztályból származó jelentkezők indulatkezelési, valamint konfliktuskezelő képessége. Ezzel ellentétben az információs térnek köszönhetően, alapkészséggé vált számukra a sokrétű feladatvégrehajtás, a fejlett problémamegoldó képesség, valamint a gyakorlatiasság. (ZALAI, 2016, 36-37. o.) Az információs társadalmat az ismeretek, információk tárolására, feldolgozására, továbbítására, új ismeretek létrehozására szolgáló elektronikus infokommunikációs eszközök használata jellemzi, valamint információs telítettség, túlterheltség, ami megváltoztatja az emberek információhoz, tudáshoz való viszonyát, szelektív memóriáját, kritikai gondolkodását és egyéni szinten is információmenedzsmentet igényel. A korszak további jellemzője a felgyorsult, folyamatosan változó környezet, mely állandó lehetőségeket, kihívásokat de kockázatokat és veszélyeket is jelent. Egyrészt folyamatosan változtatja az emberek információs igényét, valamint permanens és konzisztens alkalmazkodást, adaptálódást igényel. (KOVÁTS, 2006, 21. o.) A társadalom tagjainak életvitelét a

⁷Jelen tanulmány a nemzetbiztonsági szolgálatok tárgykörén belül csak a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok alábbi vonatkozásában használja a fogalmat: Alkotmányvédelmi Hivatal, Információs Hivatal, Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. A Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat saját állományát főként a Magyar Honvédség állományából kívánja feltölteni, míg a Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ vezényelt állománnyal rendelkezik, így a két szervezet nem a klasszikusan vett, nyílt munkaerőpiacról hajtja végre humánutánpótlásának biztosítását.

dinamizmus, az intenzív információfeldolgozás, valamint a gyors változtatási készség jellemzi, ami a munkaválasztásuk során azt eredményezi, hogy komfortérzetük csökkenésével készek a gyors, és azonnali munkahelyváltásra. További problémát jelent, hogy a jelentkezők körében egyre nagyobb arányban tapasztalható a designer drogok kipróbálása, alkalmi fogyasztása, mely bizonyos mennyiségi korlátok után szintén kizáró ok a felvételi eljárásból.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a Z generáció integrációs készsége igen alacsony tendenciát mutat, ami a hivatásos szolgálat, és a teljes közszolgálat egyik legfontosabb elvárása a közszolgálati dolgozókkal szemben. A korosztályból kikerülő pályázók igen jelentős hányada csak munkahelyet keres, melyet a kalandvágy, kíváncsiság, vagy az önmegvalósítás motiválhat, nem pedig élethivatást, mely felfogás nélkül a köz szolgálatát nem lehet felelősen és teljes körűen gyakorolni. A fő motiváció számukra saját vágyaik beteljesítése, amit a szervezeti, társadalmi érdek elé helyeznek, így nehezen tudnak egy integritás alapú szervezet részeként tevékenykedni. Ez a nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában biztonsági kockázatot is magában hordoz, hiszen a felvételt nyert jelentkezők munkafolyamatainak gyors elsajátítása egy alapvető elvárás, amihez nélkülözhetetlen a minősített adatok, a nemzetbiztonsági érdekből védett titkosszolgálati eszközök és módszerek megismerése, valamint feladatukkal összefüggő egyéb minősített ismeretekbe való betekintés. Abban az esetben, ha a felvételt nyert jelentkező, ezen információkat nem megfelelő biztonságtudatossággal kezeli, esetlegesen kikerül a magánszférába munkavállalóként, és jogosulatlan személy számára hozzáférhetővé teszi őket, elköveti a minősített adattal visszaélés bűncselekményét. Ezen túl, ami negatív hatással lehet az összetársadalmi érdek érvényesülésére, súlyosan veszélyeztetheti Magyarország nemzetbiztonságát, bűnmegelőzési és bűnfelderítési érdekeit, továbbá a többi minősítéssel védhető közérdek körét.

Igen erőteljesen érzékelhető, hogy az információs társadalom fiatalabb generációira és a tradicionális, hagyományos értékrendre épülő, integritás alapú nemzetbiztonsági szolgálatokra egyre kevésbé összeegyeztethető elvárások a jellemzőek. A szolgálatok részéről a kiegyensúlyozott, stabil értékrend, a józan értékítélet, illetve a megbízhatóság kívánalma felértékelődött. A szakmai alázat sajnos eltűnőfélben lévő

jellemzőnek tűnik, ezért a nyitottság, megfelelő mértékű befogadó készség és bizonyos értelemben vett hajlíthatóság fontos szempontok lehetnek a kiválasztási eljárások során. A jelenleg tapasztalható tendenciák alapján az újonnan állományba kerülők esetében gyakran érezhető az a hivatástudat, a lojalitás, vagyis az elkötelezettség, és az innovációs-készség hiánya. (ZALAI, 2012, 98. o.)

Az integritáshajlambeli hiányosságokon túl jelentős probléma, hogy a Z generációhoz tartozó felvételizők egészségügyi, pszichológiai, mentális szempontból kevésbé tudnak megfelelni a nemzetbiztonsági szolgálatok által meghatározott magas szintű követelményrendszernek, mely nélkülözhetetlen a fokozott veszélyeztetettségben végzett nemzetbiztonsági tevékenység kifejtéséhez. Ez a jelenség magyarázható akár a generációkra jellemző sajátosságokkal is, hiszen a Z generáció tagjai kevesebb időt töltenek tényleges fizikai aktivitással, sporttal, vagy a személyes, emberi kapcsolattartással, mivel a virtuális térben töltik idejük nagy részét. A kibertérben zajló interakcióik azonban biztonsági kockázatot jelenthetnek, mivel a fiktív profilok, avatarok mögött személyazonosságukat fedve, akár információgyűjtés céljából megbúvó ellenérdekelt titkosszolgálatok, bünszervezetek tagjai is végezhetik bűnös tevékenységüket, például Social Engineering végrehajtása közben.

Egy másik jelentős probléma, az információ alapú társadalom tagjai közötti igen jelentős információigény, valamint a nemzetbiztonsági szolgálatok működését jellemző titkosság szempontjának ellentéte. Hiszen a szolgálatok tevékenysége, eszközei, módszerei, feladatköre más rendvédelmi szervekkel ellentétben, kevésbé láthatóak az átlagos állampolgárok számára, működésükről csak fantáziák vannak jelen a köztudatban. Ennek köszönhetően a jelentkezők kevés vagy hiányos ismeretekkel rendelkeznek a szervezetek profilját és a betöltendő munkakört illetően. A nemzetbiztonsági szervezetek énképéhez, feladatrendszeréhez sajnos történelmi okokból, negatív kép is társult, mely leküzdése nagy kihívást jelentett a demokratikusan működő nemzetbiztonsági szolgálatok számára, azonban e területen igen jelentős sikereket tudnak felmutatni. Ennek ellenére a társadalom bizonyos rétegei között még mindig vannak, olyanok, akik kellő ismeretek és intelligencia hiányában tévesen, a nemzetbiztonsági tevékenységet a mai napig a pártállami államvédelmi tevékenységgel azonosítják, így morális kérdésként kezelik a szolgálatokhoz való kötődés kérdéskörét. Mára ez a szegmens a dinamikus

információs tér áramoltatta többletinformációknak köszönhetően eltűnő félben van. Azonban továbbra is kihívást okoz a pályázóknak saját képükhez igazítani a nemzetbiztonsági pályakör elvárásait, mivel ez jelentősen eltér a civil társadalomban megszokott normáktól. Például a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat titkos információgyűjtés végrehajtása (NBTV, 1995, 53.§-62.§), valamint leplezett eszközök (BE, 2017, 214.§-255.§) alkalmazása során, jogszabály alapján jogosult a tevékenységével érintett személyek bizonyos alkotmányos jogainak korlátozására, nemzetbiztonsági, bűnüldözési, valamint büntetőcélból, természetesen csak az elérendő céllal arányos mértékben, a szakszerűség és törvényesség figyelembevételével. A tevékenység például a magánlakás, a birtokvédelem, a magántitok és levéltitok, illetve a személyes adatok védelméhez fűződő alapvető jogok korlátozásával is együtt járhat. (MARKUS, NRIUS, 1986, 959. o.) *„Fontos, hogy ezen erkölcsi színezetű belső konfliktust gyorsan tudatosítsuk és hatékonyan oldjuk fel. Az elvégzett munka pozitív erkölcsi tartalmába vetett hit ugyanis komoly motivációs potenciált hordoz magában.”* (HORVÁTH, 2015, 86-87. o.)

A szakértők véleménye, a felhasznált szakirodalom, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján, véleményem szerint négy nagyobb csoportba lehet sorolni az információs társadalom hatására kialakult kiválasztást nehezítő tényezőket, mely jelenségek okán nélkülözhetetlen lesz egyfajta paradigmaváltás a nemzetbiztonsági szolgálatok humánutánpótlásának tekintetében.

1. Egészségügyi, pszichológiai alkalmassági tényezők hiánya.
2. Alacsony egyéni integritáshajlam.
3. Biztonságtudatosság hiánya.
4. Titkosság – információs igény ellentét okozta feszültség.

3.1. Megoldási javaslatok

Az egészségügyi, pszichológiai alkalmassági tényezők megléte alapkövetelmény a kiválasztási eljárás során, hiszen ezen tulajdonságok, kompetenciák nélkülözhetetlenek a biztonságos és szakszerű feladat-végrehajtáshoz. 2004. november 03-a előtt a jelentkezők nagy részben sorkatonai szolgálatuk után kerültek az NBSZ állományába, így rendelkeztek már egyfajta fizikális, mentális

felkészítéssel, ismerték a hivatásos szolgálat kötelmeit, elemeit melynek köszönhetően egészségügyi és pszichológiai szempontból optimális mutatókkal rendelkeztek. A sorkatonai szolgálat megszűnése (16/2004 HM REND. 2004.) után azonban főleg a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat és az Alkotmányvédelmi Hivatal - valamint már jogelődje is, a Nemzetbiztonsági Hivatal - a társzervek állományán kívül, csak a nyílt munkaerőpiacról tudott közszolgálat toborozni. Ez azt a helyzetet eredményezte, hogy jelentős részben hivatásos, katonai szolgálati előképzettséggel nem rendelkező, teljesen civil pályázók kerültek a felvételi rendszerbe, mely nagyban növelte az alkalmatlansági mutatók mértékét. A hivatásos jogviszony betöltéséhez kötött beosztásoknál indokolt lehet a hivatásos előképzetség megléte, hiszen ez egyfajta előszűrőt jelent a pályázók egészségügyi és mentális, valamint szervezetszociológiai tulajdonságainak, kompetenciáinak tekintetében, azonban jelenleg erre csak és kizárólag a társszervektől átszerelt, vagy újra felszerelt állomány vonatkozásában van lehetőség.

Véleményem szerint, továbbá indokolt lehet a kiválasztási rendszer olyan jellegű átalakítása, mely a felvételizők képességeinek teljes körű vizsgálatát tenné lehetővé, egy komplex kompetencia profil kialakításával. A generációs sajátosságokhoz igazítva érdemes lenne vizsgálni és optimalizálni a meglévő kiválasztási eljárásokat. Eredményesebb lenne, minél több gyakorlati jellegű feladat bevezetése, melyek konkrét helyzetben vizsgálják a jelöltek reakcióit, készségeit, képességeit. A felvételi eljárások során, a kompetenciák szélesebb körű vizsgálatára alkalmas lehet az Értékelő/Fejlesztő Központ (AC/DC) bevezetése, mely alkalmazásával jelentős eredményeket sikerült elérni a belügyi vezető-kiválasztási rendszerben. (ZALAI, 2014, 31-99. o.) A magas stressztűrő képesség is fontos szerepet játszik az eredményes feladat-végrehajtás során, ennek széleskörű mérése is indokolt lehet. A legújabb tudományos kutatások is alátámasztják, hogy a kognitív rugalmasság képessége kapcsolatban áll a stresszhatást követő kortizolszint változással, azaz a kortizolszint méréséből következtetni lehet a pályázó stressztűrőképességére, mely kiértékelése nyálból történő mintavétel során történik. (PAPP, 2018, 25-40. o.) Ezen felül az egyes munkakörök eltérő, differenciált követelményrendszerének figyelembe vételével specifikusan, akár informatikai, operatív, technikai vagy funkcionális jellegű feladatok bevezetése is indokolt lehet, ugyanis minél testre szabottabb és

komplexebb a kiválasztási rendszer, annál magasabb a felvételt nyert pályázók beválási aránya. (DR. ZALAI, 2016, 40-41. o.)

A nemzetbiztonsági szolgálatok számára rendkívül fontos az integritás alapú szervezeti modell fenntartása és fejlesztése, hiszen csak a magas hivatástudattal, szigorú értékrenddel rendelkező állomány tudja a közhatalom által ráruházott rendvédelmi, nemzetbiztonsági, közszolgálati feladatait pártatlanul, a tőle elvárható legjobb minőségben ellátni. Azonban a humánutánpótlás folyamatos biztosítása érdekében elengedhetetlen, olyan új értékek meghonosítása a szervezeti kultúrában, melyek megfelelnek az újabb generációs elvárásoknak, természetesen a szervezet alapértékeivel összhangban, nem pedig azok lecserélésével, háttérbeszorításával. Érdeemes lehet a kreativitás, az önmegvalósítási vágy, az innovációs hajlandóság, továbbá az egyéni kompetenciák folyamatos fejlesztése, a tudás-tanulás iránti igény beintegrálása a szervezeti értékrendbe. Természetesen a reform nem lehet egyoldalú, a felvételizőknek magas alkalmazkodási képességgel kell rendelkezniük, hiszen először nekik kell illeszkedniük a szervezeti értékrendhez, elvárásokhoz és normákhoz. Ezen folyamatok megtervezése, kialakítása és végrehajtása csak megfelelő integritásmanagement során lehetséges, melyre például a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat kiemelt figyelmet fordít. A szervezeti struktúrában felállításra kerül az Integritás Munkacsoport, valamint Integritásfelelősök kerültek kijelölésre. Fő feladataik közé tartozott a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat Integritásmanagement Kézikönyv elkészítése, melynek elsődleges funkciója a szervezeti értékrend aktualizálása a tradicionális közszolgálati értékek és elvárások, valamint az információs társadalom igényeinek figyelembevételével. Megalkotásra került 2018-ban az Nemzetbiztonsági Szakszolgálat Antikorrupciós Kézikönyve, mely az állomány részére egyéni szinten nyújt iránymutatást a szilárd erkölcsi értékrend kialakításához, megtartásához a szükséges magatartásformák bemutatásán keresztül. Továbbá a szervezet rendelkezik Szolgálati Szabályzattal, mely a hivatásos szolgálat során tanúsítandó viselkedési, öltözködési normákat, a szolgálati érintkezés rendjét, a kapcsolattartást hivatott szabályozni.

A nemzetbiztonsági szolgálatok állományának feladat-végrehajtása során kiemelt figyelmet kell fordítani a kellő biztonságtudatosságra, hiszen a nemzetbiztonsági

tevékenységből adódóan a felhasznált ismeretek, a keletkezett információk szinte egésze minősített adatot képez. Abban az esetben, ha a pályázók nem rendelkeznek az informatikai eszközök biztonságos kezeléséhez szükséges ismeretekkel, akár gondatlanul is megoszthatnak jogosulatlan személyekkel védett információkat. A biztonságtudatos magatartás hiánya nem rendvédelem specifikus jelenség, hanem globális társadalmi jellemző, mely az információ alapú társadalom egyik jelentős problémájának számít. Ezt az állítást hivatott alátámasztani az Európai Bizottság 2017-ben kiadott hatástanulmánya, mely szerint az infokommunikációs eszközök végfelhasználói köre nem rendelkezik kellő biztonságtudatossággal alkalmazásuk területén, ami hozzájárul az információs aszimmetria növekedéséhez. (EC, 2017, 10-13. o.) A probléma megoldása rendkívül fontos, hiszen a digitális eszközök felhasználása igen magas a társadalom tagjai között. Megoldást jelenthet a prevenció tevékenység, valamint a biztonságtudatos magatartás mérése a nemzetbiztonsági ellenőrzés során, akár ilyen irányú kérdőív kitöltésével, illetve interjú alkalmazásával.

A nemzetbiztonsági szolgálatok működését jellemző magas szintű információvédelem, azaz a titkosság gátolja a munkaerőpiacon elhelyezkedni kívánók rendkívül magas információigényét a leendő munkahelyük kiválasztását célzó piackutatás során. A szervezetek tevékenységi körével, működésével kapcsolatos védett információk fókuszpontban tartása mellett szükséges a munkaerő kínálat információigényének optimális kielégítése. Értésülniük kell a nemzetbiztonsági szolgálatok létezéséről, úgy kell bemutatni számukra a szervezetet, a feladatkört, az elvárásokat, a képviselt értékrendet, valamint a lehetőségeket, hogy azok vonzóvá váljanak számukra. A választásban további motiváló tényezők lehetnek a kiszámítható életpályamodell nyújtotta lehetőségek és biztonság, az illetmény és egyéb illetményen kívüli juttatások bemutatása, valamint a szolgálatok állományához tartozás kiváltságának, elitségének kihangsúlyozása. Az intenzív toborzási tevékenység szélesebb spektrumú kiterjesztése a digitális térben, további eredményeket hozhat a jelentkezők számának növelésében.

A fentiek alapján jól látható, hogy milyen új típusú kihívásokkal kell megküzdeni a nemzetbiztonsági szolgálatoknak humánutánpótlási, kiválasztási tevékenységükben, melyeket az információs társadalom támaszt velük szemben. Ezek alapján

konstatálható, hogy elengedhetetlen a szervezetek paradigmaváltása, és alkalmazkodása az utánpótlási bázist jelentő társadalmi csoportok igényei szerint, a hierarchikus, tradicionális nemzetbiztonsági szolgálatra jellemző egyedi értékek és elvárások szem előtt tartása mellett.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A pályázat elkészítésével, a célkitűzések végrehajtása során levonható következtetések, kutatási eredmények alapján kijelenthető, hogy a hipotézisben megfogalmazott felvetések bizonyítást nyertek.

Szemléltetésre kerültek az integritás szintjei, valamint legjellemzőbb tényezőik. Egyéni szinten a normakövető magatartás, a lojalitás, az értékközpontúság, az objektivitás, az innováció, a professzionalitás, valamint az egységes közszolgálati szemlélet minősül kiemelt elemnek. Szervezeti szinten, ilyen tényező az optimális szervezeti struktúra kialakítása, a hatékony belső normarendszer, az intézményi stratégia létrehozása, a fenntarthatóság, továbbá az egyéni integritás megvalósulásának elősegítése, a komplex szervezeti integritás kialakítása céljából, és az ehhez szükséges kontrolling tevékenység. Intézményközi szinten lényeges az integritás alapú szervezetek kooperációja, hiszen ezzel erősítik a szervezetrendszer integritási mutatóit. A megfelelő jogi szabályozás növeli az intézményközi integritási szintjét, mivel a normáknak való megfelelés fokozza az átláthatóságot és bizalmat. Makroszinten a teljes rendszerszintű integritás csak abban az optimális esetben alakulhat ki, ha az egyéni, szervezeti és intézményközi integritás is megvalósul a közigazgatásban. Akkor, ha nem sikerül létrehozni a köz-, és versenyszféra kapcsolata során az integritást, komoly deficit válik detektálhatóvá a közszolgálati értékek mentén, hiszen jelentős korrupciós kockázatok alakulhatnak ki.

Megállapításra kerültek a digitális alapú, integritás centrikus közszolgálati szerv jellemzői, valamint a digitalizáció hatására kialakult új attribútumai. Az ilyen szervezet, a teljes közigazgatási struktúra részét képező, olyan intézmény, ami tevékenysége során a minőségi közszolgáltatások biztosításában aktívan közreműködik, alkalmazza a legmodernebb technológiákat, IKT eszközöket, szervezeti struktúráját egy optimális döntéshozatali, irányítási rendszer jellemzi, a humán erő számára biztosítja a szakmai, digitális kompetenciák fejlesztéséhez, az

innovációhoz való lehetőségeket, melyek hatására kialakulhat egy professzionális, kiváló minőségű munkavállalói réteg. Döntéseibe beépíti a közszolgálat általános értékeit, a fenntarthatóságot, valamint megfelelő integritási markerekkel rendelkezik. Ezen tényezők biztosítják az intézményközi integritás fenntartását, ami hozzájárul a makroszintű integritás kialakításához, mely egy olyan értékorientált működést tud szavatolni a közfeladatok ellátása során, ami lehetővé teszi „a jó, a digitális és a szolgáltató állam” kialakulását.

A pályázat második részében, új kutatási eredményként sikerült csoportosítani az egyéni integritássértések típusait, valamint szemléltetni a negatív szervezeti intézkedések egyéni integritássértést generáló, fokozó hatásait, melyek magasabb szintre eszkalálódva gátolják a „jó állam” kialakulását. Bizonyítottá vált a nem normakövető magatartások integritást sértő jellege, hiszen akadályozzák a szervezeti hatékonyságot, ez alapján osztályozva lettek az anyagi, alaki, valamint az etikai normasértések. Igazolást nyert, hogy a digitális kompetenciák elsajátítása, az önképzés, valamint az innovációshajlam nélkül a szervezetrendszer nem lesz képes professzionális, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal ellátni közfeladatait. Bebizonyosodott, hogy a szilárd közszolgálati etikával azonosulni nem tudó, hivatástudattal és szakmai alázattal nem rendelkező közszolgálati dolgozók magatartása integritást sértő, hiszen az etikai kódexek, a közszolgálati értékek előírásainak be nem tartása alapjaiban veszélyezteti az állampolgárok közszolgálatba vetett bizalmát. Megállapításra került a személyi állomány nem kellő biztonságtudatosságának integritássértő jellege, hiszen ez által a szervezet nem képes a normál, veszélyektől mentes, optimális működésre.

Sikerült alátámasztani, hogy a negatív szervezeti intézkedések, azaz a külső hatások, egyéni szinten integritássértést fokozó tulajdonságokkal bírnak. Bizonyítottá vált, hogy az optimalizálatlan szervezeti struktúrák, a hatékonytalan irányítási rendszerek, valamint a rossz vezetői értékelés mennyire felerősíti a személyi állomány motivációjának, lojalitásának, illetve eredményességének visszaesését, mely szervezeti, intézményközi és makroszinten is integritásdeficitet generál. A hatékonytalan szervezeti normarendszerben rejlő integritássértést fokozó hatás is alátámasztottá vált, hiszen a közszolgák normaismeretének hiánya, illetve a nem egzakt szabályozók következtében biztosítatlanná válhat a jogszerű szervezeti

működés. Megerősítést nyert, hogy a nem megfelelő technológiai környezet, főleg a szükséges technikai eszközök, technológiák hiánya, valamint a rossz mentális tényezők, azaz a rekreáció, a pihenés biztosításának elmaradása, hogyan fokozzák a közszolgálati dolgozók motivációjának, lojalitásának csökkenését, tehát az integritássértés kialakulását.

Magyarország korrupciós helyzetének vizsgálata során, az ÁSZ 2013-2017. közötti időszakot vizsgáló jelentése, valamint a szakirodalom felhasználása alapján sikerült igazolni, hogy főként a kormányzati intézkedéseknek köszönhetően, a vizsgált időszakba, a rendszerszintű korrupció csökkenő tendenciát mutat. A korrupciós eredendő veszélyeztetettségi, valamint a korrupciós veszélyeket növelő tényezők átlagosan 6,5 százalékpontos csökkenést mutatnak, míg a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollok 1,3 százalékponttal emelkedtek. Ez azt mutatja, hogy a hazai közintézmények integritás kockázatainak trendszerű, tartós csökkenése ellenére az átlagos kontrollkiépítettség nem csökkent, vagyis kevesebb a kontrollal le nem fedett kockázat, tehát az integritás szintje rendszerszinten javuló tendenciát mutat.

A kutatás során sikerült eredményeket elérni a tradicionális nemzetbiztonsági szolgálatok hagyományos értékei és az információs társadalom hatására kialakult újfajta elvárások differenciáltságából adódó humánutánpótlási kihívások területén. Megállapítást nyert, hogy az újonnan felvételizők többségének integrációs készsége igen alacsony tendenciát mutat. A szolgálatok részéről a kiegyensúlyozott, stabil értékrend, a józan értékítélet, illetve a megbízhatóság kívánalma felértékelődött, azonban a jelenleg tapasztalható tendenciák alapján az újonnan állományba kerülők esetében gyakran érezhető a hivatástudat, a lojalitás és az innovációkészség hiánya. Az integritáshajlambeli hiányosságokon túl jelentős probléma, hogy a „Z” generációhoz tartozó felvételizők egészségügyi, pszichológiai, mentális szempontból kevésbé tudnak megfelelni a nemzetbiztonsági szolgálatok által meghatározott magas szintű követelményrendszernek. Egy másik problémaforrás az információ alapú társadalom tagjai közötti igen jelentős információigény, valamint a nemzetbiztonsági szolgálatok működését jellemző titkosság szempontjának ellentéte. A jelentkezőknek továbbá kihívást okoz saját képükhöz igazítani a nemzetbiztonsági pályakör elvárásait, mivel ez jelentősen eltér a civil társadalomban megszokott normáktól. A nem megfelelő biztonság tudatos magatartás szintén kockázati tényező, mivel a

minősített adatok nem előírászerű kezelése, illetve a kifogásolható életvitel hozzájárul a védett információk jogosulatlan számára történő hozzáférésehez.

A fenti eredmények alapján látható, hogy az integritást sértő magatartások egyéni szinten igen széles spektrumban kialakulhatnak, azonban a szervezetek negatív intézkedései jelentős mértékben képesek fokozni a tényezők dinamizmusát.

5. INNOVÁCIÓS ÉS FELHASZNÁLÁSI JAVASLATOK

A pályázatban, az integritást sértő magatartások kialakulásának preventív jellegű megelőzése, valamint a negatív szervezeti hatások kiküszöbölése érdekében számos javaslat, ajánlás került megfogalmazásra. A kutatásban elért eredmények, javaslatok felhasználhatóak a szervezetek integritásmanagementjének kialakítása során, valamint alapot képezhetnek a személyi, egyéni szintű integritást sértő magatartások további kutatásához, a közszolgálati integritás megteremtése érdekében.

Véleményem szerint, kiemelt elvárássá vált a közszolgák digitális kompetenciáinak, a szakmai és jogi ismereteinek fejlesztése, melyeknek biztosítása két irányból, egyéni és szervezeti oldalról kell, hogy történjen. A humánerőnek nyitottnak kell lennie az új ismeretek befogadására és igényként kell megfogalmazódnia az önképzésnek. A szervezeteknek prioritánsan kell kezelniük a képzési, oktatási tevékenységet, a tanulás támogatását, hiszen így hozzájárulhatnak a professzionális, felkészült közszolgálati réteg kialakulásához, a „tudás alapú” közszolgálat létrehozása céljából. Fontos kritérium a közszférában munkát vállaló alkalmazottak elhivatottságának, lojalitásának fokozása, a szervezeti értékek melletti elkötelezettségüknek növelése, mely az értékalapú szolgáltatátnyújtás sarokpontját képezi, így támogatva a társadalmi bizalom fenntartását a közszolgálattal szemben, a „szolgáltató állam” kialakítása érdekében. A stabil értékrenddel, hivatástudattal rendelkező közszolgálati dolgozói réteg kialakításával a korrupciós cselekmények visszaszorítása is fokozható, hiszen a közszolgák értékorientált magatartásában a korrupció, mint integritássértő tevékenység nem fér bele. A szervezeteknek ajánlott felülvizsgálnia, és ha szükséges transzformálni a struktúrájukat, mégpedig a hierarchikus, tradicionális elemek, a hálózatalapú, informális modellek és a fúziós központok egyidejű, összehangolt működtetésével, hiszen így biztosítottá válik az információk hatékony áramlása, az

optimális döntéshozatal, mely az intézmény eredményességének növekedéséhez fog vezetni. Az intézkedések, a szervezeti énképek javításán túl, a rendszerszintű kooperáció fokát is képesek növelni a hatékonyság érdekében, így hozzájárulva az intézményközi és makroszintű integritás kialakításához egyaránt. A közszolgálati szerveknek törekedniük kell a digitális eszközparkjuk fejlesztésére. Ez biztosítja a fejlett technikai eszközök, technológiák alkalmazását a tevékenység során, valamint a digitális alapú, minőségi szolgáltatásnyújtást a „digitális állam” megteremtéséhez. A nemzetbiztonsági szolgálatok humánutánpótlásának biztosítása érdekében a jelentkezőket, kommunikációjuk legfőbb színterén érdemes megszólítani, azaz az információs térben. A toborzási tevékenység kiterjesztése a digitális dimenzióba, eredményeket hozhat a pályázók számának növelése tekintetében. Azonban a humánutánpótlás folyamatos biztosításához elengedhetetlen, olyan új értékek meghonosítása a szervezeti kultúrában, melyek megfelelnek az újabb generációs elvárásoknak, természetesen a szervezet alapértékeivel összhangban, nem pedig azok háttérbe szorításával. A felvételi eljárásokat, a generációs sajátosságokhoz lenne érdemes igazítani, így lehetőség nyílna a jelentkezők képességeinek teljes körű vizsgálatára, a komplex kompetencia profil kialakításával. A titkosság biztosítása érdekében, megoldást jelenthet a biztonságtudatos magatartás mérése már a nemzetbiztonsági ellenőrzés során, illetve a prevenciós tevékenység is.

A pályázatból levonható következtetések, a kutatási eredmények, valamint az innovációs és felhasználási javaslatok, a szolgáltató közigazgatás szervezési feltételeinek növelése, az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztése, a közszolgáltatások színvonalának javítása, továbbá az elektronikus és digitális támogatások fokozása érdekében lettek megfogalmazva. A fenti intézkedések támogatásának célja, hogy a magyar közigazgatás szervezetten, professzionálisan és költséghatékonyan működjön, azaz hozzájáruljon a társadalom bizalmát élvező „szolgáltató állam” létrehozásához. (1052/2015. KORMÁNY HAT. 2015.)

E jövőképben meghatározott célok teljes mértékben Magyarország nemzetközi kötelezettségvállalásával összhangban kerültek kitűzésre. Az Európai Bizottság 2014-ben publikált *EU Antikorrupciós Jelentése* megállapította, hogy Magyarország integritás- és megelőzés-orientált megközelítést alkalmaz a közigazgatáson belül. Jogharmonizációs szempontból az Európa Tanács Korrupció Elleni Államok

Csoportja (GRECO) kimondja, hogy a 2013-ban hatályba lépett Büntető Törvénykönyv széleskörűen megfelel a *Korrupcióról szóló Büntetőjogi Egyezmény*, illetve *Kiegészítő Jegyzőkönyve* követelményeinek. Az OECD *Gazdaságpolitikai Reformok - A növekedés jegyében* című, 2015. évi kiadványa azt állapítja meg, hogy Magyarország az elmúlt 10 évben jelentős közigazgatási reformot hajtott végre. (A *KORMÁNY KORRUPCIÓELLENES INTÉZKEDÉSEI, 2017.*) A pályázat az integritás alapú, nemzeti közszolgálati jövőképén túl, kutatási eredményeivel igyekszik a nemzetközi kötelezettségvállalások támogatásához is hozzájárulni.

6. IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmi források:

1. *A Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe*, Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar, Budapest, 2017.
Forrás: <https://mkk.org.hu/hivatasetika>
Letöltés ideje: 2010.10.02.
2. *A Kormány korrupcióellenes intézkedései*, Belügyminisztérium, 2017.
Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/a-kormany-korrupcioellenes-intezkedesei>
Letöltés ideje: 2018.10.14.
3. *Az integritás alapú szervezet – Lehetőség és kihívás a digitális átalakulás mentén*, pályázati felhívás, BM Belügyi Tudományos Tanács, Remeteszlős, 2018.
Forrás: <http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/palyazat/2018/btttud2018.pdf>
Letöltés ideje: 2018.08.01.
4. BÁGER Gusztáv: *Korrupció - Büntetés, Integritás, Kompetencia*, Akadémiai Kiadó Zrt, Budapest, 2012.
ISBN: 978-963-05-9252-9
5. BALOGH Ágnes, TÓTH Mihály: *Magyar büntetőjog. Általános rész*, TAMOP 4.2.5 Pályázat, Osiris Kiadó, Budapest, 2010.
Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_magyar_buntetojog/ch03s06.html (letöltés ideje: 2017.szeptember 15.)
Letöltés ideje: 2018.10.03.

6. BERKI Erzsébet, MÉLYPATAKI Gábor, NEUMANN László: *A közszolgálat fogalma, jogi- és érdekegyeztetés szempontú vizsgálata*, Budapest, 2017.
Forrás: <http://efdsz.hu/images/dokumentumok/kozszojpg.pdf>
Letöltés ideje: 2018. 09. 22.
7. BODA Mihály: *A katonai etika helye az etikán belül*, Társadalom és Honvédelem, 19(2015)/1, 95-110, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2015.
Forrás: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/tarsadalom-eshonvedelem-xix_-evfolyam-1_-szam.original.pdf#page=95
Letöltés ideje: 2010.10.02.
ISSN 1417-7293
8. Building Public Trust: *Ethics Measures in OECD Countries*. OECD Public Management Policy Brief, Párizs, 2000.
Forrás: <http://www.oecd.org/mena/governance/35527481.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.12.
9. Christoph DEMMKE, Timo MOLLIANEN: *Civil Services in the EU of 27 - Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2010.
ISBN 978-363-1604-66-3
10. CZÉKMANN Zsolt: *A közigazgatás személyzete: a közszolgálat*
Forrás: <http://jogikar.uni-miskolc.hu/projectSetup/files/koi/kozig1/a-kozszojpg.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.22.
11. CSÜLLÖG M., VÁRÓ K. A., MATKÓ A.: *A szervezeti belsőkommunikációt gátló tényezők*, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) - Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények, 1(2016)/2, 162-180, Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Debrecen, 2016.
Forrás: https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/231175/file_up_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Letöltés ideje: 2018.10.08.
ISSN 2498-700X
12. *Digitális kompetencia fejlesztése című projekt (2017-2020)*, EFOP-3.2.4-16-2016-00001, Klebelsberg Központ, Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, Budapest, 2017.

Forrás: <http://kk.gov.hu/digitalis-kompetencia-fejlesztese>

Letöltés ideje: 2018.10.02.

13. DOMOKOS László, PULAY Gyula, SZATMÁRI János, GERGELY Szabolcs, SZABÓ Zoltán Gyula: *Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közsférában = A jó kormányzás építőkövei - Fókuszban a legfőbb a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék*, szerk. PROF. DR. NÉMETH Erzsébet, Állami Számvevőszék, Budapest, 2016.

Forrás: https://www.asz.hu/storage/files/files/a_jo_kormanyzas_epitokovei/6.pdf

Letöltés ideje: 2018.09.10.

14. DR. GAJDUSCHEK György: *A köztisztviselői jogviszony hazai szabályozásának szisztematikus, átfogó elemzése*, doktori értekezés, PTE ÁJK DTI, Pécs, 2011.

Forrás: <http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/gajduscheckgyorgy/gajduscheckgyorgy-vedes-ertekezes.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.22.)

15. DR. HAZAFI Zoltán: *Közszolgálati jogunk a változó nemzetközi és hazai térben*, doktori (PhD) értekezés, PTE ÁJK DTI, 2009.

Forrás: <http://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hazafi-zoltan/hazafi-zoltan-vedes-tezisek.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.22.

16. DR. KLOTZ Péter: *Az integritást sértő cselekedetek – Segédlet trénereknek*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.

17. DR. KOVÁCS Zoltán András ezredes, DR. REGÉNYI Kund ezredes: *Biztonság tudatosság: humán kockázatok, technikai kockázatok = Nemzetbiztonsági alapismeretek*, szerk. DR. KOBOLKA István, Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó, Budapest, 2013.

ISBN 978-615-5344-32-9

18. DR. MALÉT-SZABÓ Erika Ph.D, CSATÓ Péter: *A hazai rendvédelmi szerveknél előforduló korrupciós magatartások, valamint a korrupció megelőzésére tett törekvések jellegzetességei = Az erkölcsi értékrend és a személyiség közötti kapcsolat vizsgálati szempontjai*, szerk. DR. MALÉT-SZABÓ Erika, ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 „Új közszolgálati életpálya” projekt, Belügyminisztérium, Budapest, 2015.

Forrás: [http://bmprojektek.kormany.hu/download/5/0a/51000/Az%20erk%](http://bmprojektek.kormany.hu/download/5/0a/51000/Az%20erk%20)

C3%B6lcsi%20C3%A9rt%C3%A9krend%20C3%A9s%20a%20szem%C3%A9lyis
%C3%A9g%20k%C3%B6z%C3%B6tti%20kapcsolat.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.08.

ISBN 978-963-9208-41-4

19. DR. MÓRICZ Péter: *Hatékony szervezeti felépítések és vezetői módszerek*, ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel, NKE, Budapest, 2014.
Forrás: http://eiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/vezeteselmelet.original.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.26.
20. DR. PARRAGH Bianka: *Szemléletváltás a közszférában – Reform és versenyképesség = Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.*, Óbudai Egyetem, Budapest, 2015.
Forrás: http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/23_ParraghBianka.pdf
Letöltés ideje: 2018.10.08.
21. DR. SABJANICS István: *Vezetés és a jó vezető a közigazgatásban*, prezentáció, 2014.

Forrás: <https://jak.ppke.hu/uploads/articles/348751/file/K%C3%B6zig.szerv.%26vez.%202003.19.%20vezet%C3%A9s%20C3%A9s%20a%20j%C3%B3%20vezet%C5%91%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1sban%20.ppt>
Letöltés ideje: 2018.10.08.
22. DR. SÁNTHA György, dr. Klotz Péter: *Törzsanyag az Integritásmanagement című tantárgyhoz*, ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001, NKE VTI, Budapest, 2013.
Forrás: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/7/de/b0000/Klotz%20P%C3%A9ter_S%C3%A1nta%20Gy%C3%B6rgy_Integrit%C3%A1smanagement_tananyag.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.15.
23. DR. SÁRAY Éva, ÁGH Ágnes: *Szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendje*, Semmelweis Orvostudományi Egyetem, Kancellári Kabinet, Budapest, 2018.
Forrás: http://semmelweis.hu/jogigfoig/files/2018/02/Szervezetiintegrit%C3%A1s-s%C3%A9rt%C5%91-esem%C3%A9nyek-kezel%C3%A9s%C3%A9nekelj%C3%A1r%C3%A1srendje-hat%C3%A1ly-2018.II_.03..pdf
Letöltés ideje: 2018.09.29.
24. DR. SZABÓ Szilvia, STRÉHLI-KLOTZ Georgina: *Közszolgálati életpályák -Emberi erőforrás áramlás*, ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel, Magyar

program, Budapest, 2014.

Forrás:

http://real.mtak.hu/67267/1/arop_2_2_21_emberi_eroforras_aramlas.original_u.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.04.

ISBN 978-615-5491-22-1

25. DR. VIDA Csaba: *A biztonság és biztonságpolitika katonai elemei*, Nemzetbiztonsági Szemle, 1(2013)/1, Nemzeti Közszerológálati Egyetem, 2013.

Forrás: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/a-biztonsag-es-a-biztonsagpolitika-katonaielemei.original.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.03.

26. DR. ZALAI Noémi: *Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*, Nemzetbiztonsági Szemle 4(2016)1, 34-44, Budapest, 2016.

Forrás: http://epa.oszk.hu/02500/02538/00013/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2016_01_034-044.pdf

Letöltés ideje: 2018. 10.03.

HU ISSN 2064-3756

27. *eEurope Akcióterv*, Európai Bizottság, Feira, 2000.

Forrás: <http://www.artefaktum.hu/eu/e-euacpl.htm>

Letöltés ideje: 2018.09.26.

28. ERDŐSI Péter Máté, SOLYMOSI Ákos: *IT biztonság közérthetően*, Neumann János Számítógép-tudományi Társaság. Budapest, 2018. október 4.

Forrás: http://njszt.hu/sites/default/files/NJSZT_IT_Biztonsag_kozerthetoen_v3.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.03.

ISBN 978-615-5036-12-5

29. *Etika a magyar közigazgatásban: Aktuális kérdések és gyakorlat*, Közszerológálati Szakszervezetek Szövetsége – KSZSZ, Budapest.

Forrás: <http://www.kszsz.org.hu/archiv/etika.html>

Letöltés ideje: 2018.10.02.

30. Eugene V. TORISKY: *Integrity and Supererogation in Ethical Communities*, in: The Paideia Projec, Social Philosophy, Boston University, Boston, 1998.

Forrás: <https://www.bu.edu/wcp/Papers/Soci/SociTori.htm>

Letöltés ideje: 2018. 09.11.)

31. European Commission: *Commission Staff Working Document Impact Assessment, Accompanying the document proposal for a regulation of the european parliament and of the council on ENISA, the "EU Cybersecurity Agency", and repealing Regulation (EU) 526/2013, and on Information and Communication Technology cybersecurity certification ("Cybersecurity Act"), Part 4/6*, Brüsszel, 2017.
Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=SWD%3A2017%3A500%3AFIN>
Letöltés ideje: 2018. 10.03.
32. FÓRIS Ágota: *Írott és íratlan szabályok a kutatásban – a kutatói etika = Tudomány és etika*, szerk. SEPSI Enikő, Studia Caroliensia 2012, KRE – L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2013.
Forrás: http://real.mtak.hu/27020/1/Foris_2013_A%20kutat%C3%B3i%20etika....pdf
Letöltés ideje: 2018.09.29.
ISSN 1419-1334
33. *Gazdaságpolitikai Reformok 2015 - A növekedés jegyében*, OECD, Párizs, 2015.
Forrás: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2015/summary/hungarian_71e5536f-hu
Letöltés ideje: 2018.10.14.
34. GECSE Gábor, VOLTER Zsolt: *A Rendőri Hivatás Etikai Kódexe*, Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, (2009)/10, 79-92, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Tagozat, Pécs, 2009.
Forrás: <http://www.pecshor.hu/periodika/2009/gecsevolter.pdf>
Letöltés ideje: 2018.10.02.
35. George ECONOMAKIS, Yorgos RIZOPOULOS, Dimitrios SERGAKIS: Patterns of Corruption, in: *Journal of Economics and Business*, 13(2010)/2, 11-31, Thessaly, 2010.
Forrás: <https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art85.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.16.
ISSN 1108-2992
36. Hazel MARKUS, Paula NURIS: *Possible selves. American Psychologist*, 41(1986)/9, 954-969, Washington, 1986,
Forrás: https://www.researchgate.net/publication/232565363_Possible_Selves

Letöltés ideje: 2018. 10.03.

ISSN 0003-066X

37. HLÉDIK Erika, SZABÓ Katalin: *Egy innovációs felmérés eredményei = Innovációs verseny – Esélyek és korlátok, II. rész, Innováció földközélen*, szerk. HÁMORI Balázs, SZABÓ Katalin, TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005, Corvinus Egyetem, AULA Kiadó Kft, Budapest, 2012.

Forrás: <http://www.mek.oszk.hu/11300/11376/11376.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.29.

ISBN 978-963-339-037-5

38. HORVÁTH Ferenc: *A pályaszocializáció pszichológiai kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*, Nemzetbiztonsági Szemle, 3(2015)/1, 82-113, Budapest, 2015.

Forrás: <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/nkeszolgaltato-uni-nke-hu/nemzetbiztonsagi-szemle-2015-1-1.original.pdf>

Letöltés ideje: 2018. 10.03.

HU ISSN 2064-3756

39. HORVÁTH Gergely Krisztián: *Közérthetően (nem csak) az IT biztonságról, Információ és IT biztonsági kultúra fejlesztése a közigazgatásban*, Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség, Budapest, 2013.

Forrás: http://kifu.gov.hu/sites/default/files/IT_brosura_v7.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.03.

ISSN 2498-7476

40. Jeremy POPE: *Comforting Corruption: The Elements National Integrity System, Part 1 The Analytical Framework*, in: *TI Source Book*, 1-46, Transparency International, Berlin, 2000.

Forrás: <https://www.transparency.org.nz/docs/2000/Elements-of-a-National-Integrity-System.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.12.

ISBN 3-980 5657-8-5

41. *Jó Állam Jelentés 2017*, szerk. DR. KAISER Tamás, NKE Államkutatói és Fejlesztési Intézet, Központi Statisztikai Hivatal, Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017.

Forrás: <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentesek/jo-allam-jelentes-2017>.

Letöltés ideje: 2018.08.20.

42. JOBBÁGY Zoltán, PORKOLÁB Imre, BAKOS Csaba Attila, KOMJÁTHY Lajos, MEZŐ András, CZEGLÉDI Mihály, FARKAS Sándor, SZTANKAI Krisztián: *A jó állam – Hatékony Haderő, A Ludovika Kutatócsoport összesített kutatási jelentése – 1. rész*, *Hadtudomány*, 18(2018)/2, 58-72, Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 2018.

Forrás: http://mhtt.eu/hadtudomany/2018/2018_1/HT20181_60-74.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.02.

ISSN 1588-0605

43. KISS Dávid, VÁCZI Dániel: *A vállalatok és a kritikus infrastruktúrák humánhálózata ellen irányuló támadások veszélyei a komplex hálózatok elemélete alapján*, *Hadtudomány*, 18(2018)/1, 151-168, Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 2018.

Forrás: http://mhtt.eu/hadtudomany/2018/2018_1/HT20181_153-170uj.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.08.

ISSN 1588-0605

44. *Korrupcióról szóló Büntetőjogi Egyezmény, Criminal Law Convention on Corruption*, ETS No. 173, Európa Tanács, Strasbourg, 1999.

Forrás: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/173>

Letöltés ideje: 2018.10.14.

45. *Korrupcióról szóló Büntetőjogi Egyezmény Kiegészítő Jegyzőkönyve, Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption*, ETS No.191, Európa Tanács, Strasbourg, 2003.

Forrás: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/191>

Letöltés ideje: 2018.10.14.

46. KOVÁTS Ildikó: *Információs társadalom, emberi tényező, civil társadalom, média – Adalékok a magyarországi digitális műsorszórás előrelépéséhez*, *Jel-kép*, (2006)/2, 19-36, Budapest, 2006.

Forrás: http://real-j.mtak.hu/5612/2/JelKep_2006_2.pdf

Letöltés ideje: 2018. 09.26.

HU ISSN 0209-584X

47. KOVÁTS Ildikó: *Információs társadalom, emberi tényező, civil társadalom, média – Adalékok a magyarországi digitális műsorszórás előrejelzéséhez*, Jel-kép, (2006)/2, 19-36, Budapest, 2006.
Forrás: http://real-j.mtak.hu/5612/2/JelKep_2006_2.pdf
Letöltés ideje: 2018. 10.03.
HU ISSN 0209-584X
48. *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020*, Budapest, 2015. – KKFS
Forrás: http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
Letöltés ideje: 2018.10.02.
49. *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0)*, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2011.
Forrás: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>
Letöltés ideje: 2018.08.20.
50. *Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program Nemzeti Együtműködés Programja: II. fejezet, „A nemzeti együttműködés rendszere, Új Társadalmi Szerződés”*, Miniszterelnöki Hivatal, Budapest, 2010.
Forrás: http://2010-2015.miniszterelnok.hu/attachment/0009/8616_00047.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.20.
51. *Módszertani útmutató a belső kontrollrendszer és az integritásirányítási rendszer fejlesztéséhez, III. Rész, Módszertani útmutató a szervezeti integritást sértő eseményekre vonatkozó bejelentések fogadására és kivizsgálására*, Belügyminisztérium, Nemzetgazdasági Minisztérium, Budapest, 2016.
Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/7/7f/a1000/III%20r%C3%A9sz.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.29.
52. NAGY Mariann: *A közigazgatási jogi norma, a közigazgatási jogviszony, a közigazgatási jogi szankció*, ÁROP-2.2.19-2013-2013-000, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.
Forrás: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/10457/>

Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y

Letöltés ideje: 2018.09.29.

53. NÉMETH Erzsébet, MARTUS Bettina Szandra, SZABÓ Zoltán Gyula, DR. VARGHA BÁLINT Tamás, SZATMÁRI János: *Integritás Felmérés, Közintézmények 2016, Kutatási jelentés, Állami Számvevőszék, Budapest, 2016.*
Forrás: http://real.mtak.hu/43294/1/Integritas_jelentes_2016_print_2.0_u.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.16.
ISBN 978-615-5222-14-6

54. NÉMETH Erzsébet, MARTUS Bettina Szandra, VARGHA Bálint Tamás, GERGELY Szabolcs, VASVÁRINÉ MOLNÁR Judit, JAKOVÁC Katalin: *Elemzés a közszféra integritási helyzetéről 2017, A hazai integritás helyzete a köz- és a magánszektor érintkezési felületén, Állami Számvevőszék, Budapest, 2017.*
Forrás: http://real.mtak.hu/70994/1/Integritas_Elemzes_2017_nyomda_u.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.16.
ISBN 978-615-5222-18-4

55. *Nemzeti Korrupcióellenes Program (2015-2018)*, Budapest, 2015. – NKP
Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/ff/91000/NKP%20Program.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.30.

56. *Nemzeti Kutatás-fejlesztési és Innovációs Stratégia (2013-2020)* – Befektetés a jövőbe - NKFIS, Nemzetgazdasági Minisztérium, Nemzeti Innovációs Hivatal, Budapest, 2013.
Forrás: <https://nkfih.gov.hu/szakpolitika-strategia/nemzeti-strategiak>
Letöltés ideje: 2018.10.02.

57. NYIKES Zoltán: *A digitális kompetencia értékelési rendszerének egyes kérdései, A XXII. Fialal Műszakiak Tudományos Ülésszak előadásai, Műszaki Tudományos Közlemények - Papers on Technical Science, 323-326, Erdélyi Múzeum Egyesület (EME); Óbudai Egyetem, Kolozsvár, 2017.*
Forrás: <http://real.mtak.hu/54554/>
Letöltés ideje: 2018.10.02.

58. PALLAI Katalin: *Integritás és integritásmenedzsment, In: A korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintés, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012.*

Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/integritas-es-etika-trening-anyagai/download/3/00/80000/Integrit%C3%A1s%20C3%A9s%20integrit%C3%A1s%20menedzsment.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.10.

59. PAPP Katalin: *Fejlődépszichológiai műhelymunka, Viselkedéselemző Portfólió, szakdolgozat*, ELTE PPK, 2018.

60. PAULAY Gyula: *A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által*, Pénzügyi Szemle, 59(2014)/2, 151-166, Budapest, 2014.

Forrás: https://www.penzugyiszemle.hu/documents/pulay-20142pdf_20170821225728_10.pdf

Letöltés ideje: 2018.09.30.

ISSN 2064-8278

61. PINTÉR Beatrix: *Nemzetközi szervezetek a korrupció elleni küzdelemben*, De iurisprudentia et iure publico – Jog- és politikatudományi folyóirat, 8(2014)/2, Magyar Jog- és Államtudományi Társaság, Szeged, 2014.

Forrás: <http://dieip.hu/wp-content/uploads/2014-2-12.pdf>

Letöltés ideje: 2018.09.30.

HU ISSN 1789-0446

62. POHL Árpád: *Some specific features in the logistic system of ISAF Regional Command North*, Economics and Management, (2013)/2, 112-118, University of Defence, Brno, 2013.

Forrás: https://www.unob.cz/eam/Documents/Archiv/EaM_2_2013/Pohl.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.02.

ISSN 1802-3975

63. PORKOLÁB Imre dandártábornok: *Szervezetfejlesztés komplex műveleti környezetben: Gondolatok Stanley McChrystal tábornok és szerzőtársai könyve kapcsán*, Honvédségi Szemle, (2017)/2, 145-154, Honvédelmi Minisztérium Budapest, 2017.

Forrás: https://www.researchgate.net/publication/315678170_Szervezetfejlesztes_komplex_muveleti_kornyezetben_Gondolatok_Stalley_McChrystal_1_tabornok_es_szerzotarsai_konyve_kapcsan

Letöltés ideje: 2018.10.04.

ISSN 1216-7436

64. PUSZTAI Ferenc: *Magyar értelmező kéziszótár*, MTA Nyelvtudományi Intézete, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003.
ISBN 9630580861
65. RÉVÉSZ László, MÜLLER Anetta, BÍRÓ Melinda: *Bevezetés, fogalmi alapok, in: A rekreáció elmélete és módszertana 1. - A rekreáció kialakulása, története. a rekreáció felosztása*, szerk: DR. RÉVÉSZ László, DR. BÍRÓ Melinda, TÁMOP-4.1.2.E-15/1/Konv-2015-0001 "3.misszió" Sport és tudomány a társadalomért Kelet-Magyarországon projekt, Eszterházy Károly Főiskola Líceum Kiadó, Eger, 2015.
Forrás: https://sporttudomany.uni-eszterhazy.hu/public/uploads/rekreacio-tortenet-2_56e82d8d89c68.pdf
Letöltés ideje: 2018.10.08.
ISBN 978-615-5621-06-2
66. Sara EKBERG: *The role of organizational integrity in responses to pressures: A case study of Australian newspapers*, Doktori értekezés, Jönköping University, Jönköping, 2017.
Forrás: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1140773/FULLTEXT01.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.15.
ISBN 978-91-86345-76-1
67. SIMON László, DR. MAGYAR Sándor: *A terrorizmus és indirekt hatása a kibertérben*, Nemzetbiztonsági Szemle, (2017)/3, 29-101, Budapest, 2017.
Forrás: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/nemzetbiztonsagi-szemle-2017-3-1.original.pdf
Letöltés ideje: 2018. 09.26.
HU ISSN 2064-3756
68. SZARVÁK Tibor: *Az e-kormányzat, e-közigazgatás fejlődése*, doktori (PhD) értekezés, Debreceni Egyetem
Forrás: http://www.rkk.hu/rkk/publications/phd/szarvak_ertekezes.pdf
Letöltés ideje: 2018.09.27.
69. SZATMÁRI János, DR. KAKATICS Lili, SZABÓ Zoltán Gyula, SZARVAS Endre, VASVÁRINÉ Molnár Judit: *Összefoglaló tanulmány a 2015. évi Integritás Felmérés eredményeiről*, Állami Számvevőszék, Budapest, 2015.
Forrás: https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_

tanulmanyok/2015/tanulmany_integritas.pdf?ctid=855

Letöltés ideje: 2018.09.30.

70. *Tanulmánykötet a belügyi-vezetői kiválasztási eljárásról*, szerk. HEGEDŰS Judit, Belügyminisztérium, Budapest, 2014.

Forrás: http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.08.

ISBN 978-963-9208-39-1

71. TORMA András: *Kísérlet a szervezetek és a szervezeti struktúrák tipizálására*, Miskolci Jogi Szemle, 12(2017)/2. különszám, 610-619, Miskolc, 2017.

Forrás: http://www.mjsz.uni-miskolc.hu/2017kulon2/60_tormaandras.pdf

Letöltés ideje: 2018.09.26.

HU ISSN 1788-0386

72. TÓTH Antal: *A szervezeti (vállalati) kultúra kialakítása es szerepe a szervezetek minősítésénél - Javaslat egy általános szervezeti kultúra modellre*, Tudományos Évkönyv 2002: Híd kelet és nyugat között, 187-193, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2002.

Forrás: http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/533/1/tek_2002_20.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.08.

73. TÓTH Tamás: *Az üzleti információszerzés új kihívásai a szervezetenőzés XXI. századi paradigmaváltásának következtében*, Szakmai Szemle, 16(2018)/1, 102-122, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2018.

Forrás: http://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/szsz/2018_1_szam.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.03.

HU ISSN 1785-1181

74. TÓTH Tamás: *Humán kockázatok a kritikus információs infrastruktúrában*, Rendvédelem, 7/(2018)1, 150-177, Belügyi Tudományos Tanács, Budapest, 2018.

Forrás: http://www.bm-tt.hu/assets/letolt/folyoi/2018_1.pdf

Letöltés ideje: 2018.10.03.

HU ISSN 2560-2349

75. *Új közszolgálati életpálya*, ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001, Belügyminisztérium, Budapest, 2014.

Forrás: <http://bmprojektek.kormany.hu/uj-kozszoalati-eletpalya>

Letöltés ideje: 2018.10.08.

76. Word Bank Group: *Civil Service Law & Employment Regimes*
Forrás: <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1345485407865/CSLaw&EmploymentRegimes.pdf>
Letöltés ideje: 2018.09.22.
77. Yuhyun PARK: *8 digital life skills all children need – and a plan for teaching them*, World Economic Forum, Global Agenda, 2016.
Forrás: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/8-digital-life-skills-all-children-need-and-a-planfor-teaching-them>,
Letöltés ideje: 2018.10.02.
78. ZALAI Noémi: *A pályalkalmasság vizsgálatának elemei és alkalmazható kiválasztási, szakmai felkészítési modellek a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*, doktori (PhD) értekezés, NKE HTDI, Budapest, 2012.
Forrás: <http://docplayer.hu/24639898-Doktori-phd-ertekezes.html>
Letöltés ideje: 2018. 10.02.
79. ZALAI Noémi: *A vezető-kiválasztás jelenlegi gyakorlata a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál, a Terrorelhárítási Központnál és a külföldi nemzetbiztonsági szolgálatoknál = Tanulmánykötet a belügyi-vezetői kiválasztási eljárásról*, szerk. HEGEDŰS Judit, Belügyminisztérium, Budapest, 2014.
Forrás: http://real.mtak.hu/28656/1/14_TANULMANYKOTET.pdf
Letöltés ideje: 2018. 10.03.
80. *Zöld Könyv - Az állami szerveknél érvényesítendő etikai követelményekről*, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 Projekt, Magyarország Kormánya, Budapest, 2013.
Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/9/7f/81000/Z%C3%B6ld.pdf>
Letöltés ideje: 2018.10.03.

Jogszabályi hivatkozások:

1. 1997/24. számú az Európa Tanács Miniszteri Bizottságának határozata
2. 2017. évi XC. törvény a büntetőeljárásról – Be.
3. 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről - Áttv.

4. 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról - Hszt.
5. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről - Mt.
6. 2012. évi II. törvény a szabálysértésekről, a szabálysértési eljárásról és a szabálysértési nyilvántartási rendszerről – Szabstv.
7. 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről – Btk.
8. 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról - Hjt.
9. 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről - Kttv.
10. 2009. évi CLV. törvény a minősített adat védelméről – Mavtv.
11. 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról – Nbtv.
12. 1994. évi CXXV. törvény a Rendőrségről – Rtv.
13. 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról - Kjt.
14. 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről
15. 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
16. 295/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a terrorizmust elhárító szerv kijelöléséről és feladatai ellátásának részletes szabályairól – TEK Korm. rendelet
17. 293/2010. (XII. 22.) Korm. rendelet a rendőrség belső bűnmegelőzési és bünfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról – NVSZ Korm. rendelet
18. 161/2010. (V. 6.) Korm. rendelet a minősített adat elektronikus biztonságának, valamint a rejtjeltevékenység engedélyezésének és hatósági felügyeletének részletes szabályairól
19. 92/2010. (III. 31.) Korm. rendelet az iparbiztonsági ellenőrzés és a telephely biztonsági tanúsítvány kiadásának részletes szabályairól

20. 90/2010. (III. 26.) Korm. rendelet a Nemzeti Biztonsági Felügyelet működésének, valamint a minősített adat kezelésének rendjéről
21. 1052/2015. (II.16.) Kormány határozat a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával kapcsolatos feladatokról
22. 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat A korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról
23. 16/2004. (VI. 29.) HM rendelet a 2004. évi sorállományváltás végrehajtásának rendjéről
24. Az innovációért és technológiáért felelős miniszter 1/2018. (VII. 23.) ITM utasítása az Innovációs és Technológiai Minisztérium szervezeti és működési rendjének ideiglenes meghatározásáról
25. A büntetés-végrehajtás országos parancsnokának 15/2016. (IV. 14.) OP szakutasítása a büntetés-végrehajtási szervezet gépjármű szabályzatáról
26. 27/2010. (OT 14.) ORFK utasítás az ittasság ellenőrzéséről

Konferenciák, előadások:

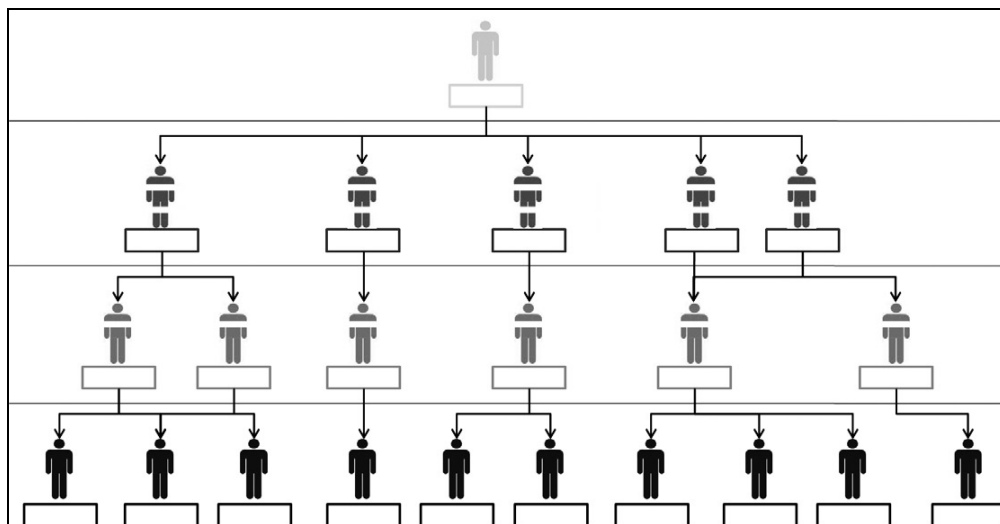
1. PORKOLÁB Imre: *Küldetésalapú Vezetés 2.0. A stratégia, a döntéshozatal és a vezetés a digitális transzformáció korában*, Internet Hungary 2018, Siófok, 2018.
2. PLÉH Csaba: *Új önmegvalósítás vagy elidegenedés: Viták a digitalizáció mentális hatásáról*, Digitális transzformáció: A digitalizáció társadalmi hatásai és következményei című konferencia, ELTE, Budapest, 2018.
Forrás: <http://ivsz.hu/esemenyek/mtadigitalizaciokonferencia/>
Letöltés ideje: 2018.09.26.
3. CIELSZKY Péter: *Az összedatforrású elemzések szervezeti keretei*, Az elemzés 21. századi dimenziói című szakmai-tudományos konferencia, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2018.
4. HAJÓS Bernadett: *A Nemzeti Adó- és Vámhivatal elemző, értékelő tevékenységének bemutatása*, Az elemzés 21. századi dimenziói című szakmai-tudományos konferencia, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2018.

5. DR. SIMON Gábor: *Elemző és értékelő munka a Nemzeti Védelmi Szolgálatnál, Az elemzés 21. századi dimenziói* című szakmai-tudományos konferencia, Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2018.

7. MELLÉKLETEK**Mellékletek jegyzéke:**

1. *szerű melléklet:* A hagyományos, hierarchikus szervezeti modell
2. *szerű melléklet:* A többdimenziós, hálózat alapú, hibrid szervezeti modell

1. számú melléklet: A hagyományos, hierarchikus szervezeti modell
(KISS, VÁCZI, 2018, 157. o. szerk: KISS, VÁCZI)



2. számú melléklet: A többdimenziós, hálózat alapú, hibrid szervezeti modell (PORKOLÁB, 2017, 150. o., szerk: POROLÁB)

