

## DRUSZA TAMÁS

### Stratégiai emberierőforrás-menedzsment nemzetbiztonsági területen

Magyarországon két dolog van, amihez mindenki ért: a foci és az emberierőforrás-menedzsment. Félretéve a viccet, biztosan mindenki ismeri azt a helyzetet, amikor egy szervezet humánpolitikai kérdéseit illetően minden munkatársnak határozott véleménye van. A humánpolitikai kérdések azonban gyakran leszűkülnek annak megítélésére, hogy egy személy adott pozícióra alkalmas-e, vagy sem. Utóbbi megítélésében azonban az emberek többsége hajlamos a szubjektív tényezőket az objektív tényezők elé helyezni. Ennek feltehetően az az oka, hogy a személyekhez kapcsolódó döntések könnyen váltanak ki belőlünk érzelmeket, pozitív és negatív töltetűeket egyaránt, ami viszont ritkán segíti elő a higgadt, megalapozott véleményalkotást.

Persze e jelenség önmagában nem probléma, véleménye mindenkinek lehet, ez az emberi természet része. Felelős döntéseket hozni azonban más tésztá. Fontos, hogy akik a valódi döntéseket hozzák, e folyamat során képesek legyenek a tudatosság sokkal magasabb szintjét képviselni. „*Az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás lefordítása vezetési elvekre és működési gyakorlatra*” – tartja az emberierőforrás-menedzsment egyik legáltalánosabb meghatározása<sup>1</sup>. E definícióból az is következik, hogy minél különlegesebb egy szervezet, minél egyedibb a működési gyakorlata, annál inkább érdemes „személyre szabott” figyelmet szentelni az emberierőforrás-menedzsment-rendszer kialakításának.

A nemzetbiztonsági terület esetében azonban e figyelmet nem csak a tevékenység különlegessége indokolja. Fontosabb, hogy a társadalmi változások olyan hulláma (Z generáció munkaerőpiacra lépése, ipari forradalom 4.0 stb.) előtt állunk, amelyek feladataik ellátása és humán erőforrásuk szempontjából is az eddigiekhez képest radikális mértékben újszerű helyzet elé fogják állítani és ezen keresztül növekvő nyomás alá fogják helyezni a szolgáltatókat. A terület e próbatételeknek csak akkor fog tudni megfelelni, ha

---

<sup>1</sup> Bokor Attila – Szóts-Kováts Klaudia – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland: Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 2009, 46. o.

emberierőforrásmenedzsment-rendszerét a modern elveknek megfelelően alakítja ki és működteti.

A nemzetbiztonsági szervezetek egyedi vizsgálata a terület érthető érzékenysége miatt nehézkes, azonban az ágazat együttes vizsgálatának nincs akadálya<sup>2</sup>. Meg tudjuk vizsgálni a társadalmi, jogszabályi, strukturális kérdéseket, a tevékenység sajátos jellemzőit. Mindezekből pedig következtetéseket tudunk levonni arra vonatkozóan, hogyan célszerű felépíteni és működtetni azt a rendszert, amely gondoskodik a nemzetbiztonsági ágazat megfelelő minőségű és mennyiségű emberi erőforrással történő ellátásáról.

## Stratégiai emberierőforrás-menedzsment

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment alapgondolata az, hogy az emberierőforrásmenedzsment-rendszerek működésének célja és mércéje a szervezeti eredményesség és hatékonyság, így az emberierőforrásmenedzsment-rendszernek és folyamatoknak a felső vezetői tevékenység integráns részévé kell válniuk, attól nem különülhetnek el.

A stratégiai emberierőforrás-menedzsment kialakulását olyan társadalmi változások indukálták, amelyek jelentősen megváltoztatták a szervezetek működési környezetét, a munkavállalók gondolkodását. Mint minden menedzsmentrendszer – azaz valamilyen tevékenységet vezető, tervező, szervező, irányító (ellenőrző)<sup>3</sup> –, ez is szerves fejlődés eredménye. Az emberi erőforrással kapcsolatos szervezőmunka fejlődésének következő lépcsőfokait lehet egymástól megkülönböztetni.<sup>4</sup>

1. *Személyügyi adminisztráció*: E korai – manapság munkaügynek nevezett – tevékenységi forma egyetlen feladata a munkaviszonyhoz kapcsolódó dokumentumok elkészítése, kezelése volt. E fejlődési szinten a humán terület általában valamely más szervezeti egység alárendeltségébe tartozott.
2. *Személyügyi menedzsment*: A fejlődésnek ezen a fokán már önálló szervezeti egységként működik a humán terület, belső tagozódásában korlátozott számban megjelennek az önálló szakértői ismereteket igénylő elkülönült funkciók, úgymint például oktatás-képzés, kiválasztás.

<sup>2</sup> Természetesen az egyes szervezetek között lehet és van is különbség. Véleményem szerint azonban ez a különbség nem jelentős, illetve elsősorban nem tartalmi, hanem formai értelemben mutatkozik meg.

<sup>3</sup> Fejes Miklós: Menedzsment alapok. Tansegédlet. Kézirat. Budapest, 2010, 4. o. <http://www.ata-narur.hu/wp-content/uploads/2013/10/menedzsment-alapok.pdf>

<sup>4</sup> Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006, 44–46. o

3. *Emberierőforrás-menedzsment*: Ez a lépcsőfok az előzőkhöz képest egyrészt a funkciók bővülését jelentette, másrészt azonban új megközelítést és szemléletet is takar. Ezen a szinten az emberi erőforrás már nem pusztán számokkal leírható mennyiségeket jelent, hanem a szervezet fontos erőforrásainak egyikévé vált. Ez pedig abba az irányba hatott, hogy az emberierőforrás-menedzsmenttől már hatékony és érdemi hozzájárulást, hozzáadott értéket, a szervezeti folyamatokba történő közreműködést vártak a szervezet vezetői.
4. *Stratégiai emberierőforrás-menedzsment*: A stratégiai menedzsment elterjedésével, alakult ki a stratégiai emberierőforrás-menedzsment szemléletmód. A fő különbség a 3. pontban vázolt „sima” emberierőforrás-menedzsment szemlélethez képest a következőkben ragadható meg:
  - a humán funkció fontosból kritikussá válik a szervezet működése tekintetében, így a humán terület szervezeti fontossága is felértékelődik;
  - a felső vezetői nézőpont megjelenése, azaz a stratégiai vezetési szint aktív résztvevőjévé válik a humánmenedzsment-rendszer működésének;
  - az emberierőforrás-menedzsment funkció integráló szereppel bír a szervezet egészét érintően, azaz a szervezeti döntések jelentős részében megjelennek és koordináló szerepet töltenek be az emberierőforrás-menedzsment szempontjai, eszközei, módszerei.

Az előbbiekből látható, hogy a stratégiai emberierőforrás-menedzsment az embert helyezi a szervezeti működés középpontjába, első számú feladatának azt tekinti, hogy a szervezeti folyamatok összehangolása révén a szervezeti működés minden pontján kellő időben a lehető legjobb minőségben álljon rendelkezésre a szükséges humán kapacitás.

## **A nemzetbiztonsági terület sajátosságai**

A nemzetbiztonsági terület az államigazgatás speciális területe. Fő feladata az ország nemzetbiztonsági érdekeinek védelme, fenntartása, az ezekhez szükséges információk megszerzése, illetve az ezeket fenyegető emberi tevékenységek – az úgynevezett nemzetbiztonsági kockázatok – felderítése és elhárítása. Másképp megfogalmazva: a nemzetbiztonsági terület az ország érdekeinek érvényesítéséért, biztonságáért felelős.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vida Csaba: A nemzetbiztonsági tevékenység szerepe a társadalomban. Hadtudomány (online) 2015/25., 224. o. [http://real.mtak.hu/29936/1/19\\_VIDA\\_CSABA.pdf](http://real.mtak.hu/29936/1/19_VIDA_CSABA.pdf)

A vonatkozó jogszabály a nemzetbiztonsági érdekek körébe Magyarország függetlenségét, alkotmányos rendjét, fontos politikai és gazdasági érdekeit sorolja.<sup>6</sup> Az ezeket fenyegető tényezők között az ellenérdekelt országok (titkosszolgálati) törekvéseit, a terrorizmust, szélsőséges és erőszakos eszmék követését, az ipari kémkedést, valamint a szervezett bűnözést szokták említeni. A felderítendő ismereteket védő rendszerek, illetve a nemzetbiztonsági kockázati tényezők az esetek többségében olyan különleges jellegzetességekkel bírnak, amelyek kezelése speciális feladat, mivel ezek<sup>7</sup>

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

E tulajdonságokból fakadóan, a nemzetbiztonsági tevékenységhez kapcsolódó munkafeladatoknak is egyedi jellegzetességeik vannak:

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

Általánosságban véve a nemzetbiztonsági tevékenység megfelel a speciális szakértelmiségi tevékenység kritériumainak.<sup>8</sup> Az iménti jellemzőkből olyan alapvetések származnak a nemzetbiztonsági szervezetek munkavégzési rendszerei tekintetében, amelyek determinálják az emberi erőforrás fontosságát a rendszer egészét illetően. A nemzetbiztonsági tevékenység ennek alapján:

1. *Humánerőforrás-intenzív*: Ez azt jelenti, hogy minden alapvető munkafolyamat igényli az ember érdemi közreműködését, szinte semmit nem lehet

---

<sup>6</sup> A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXXV. törvény.

<sup>7</sup> Zalai Noémi: A humán erőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. PhD-értekezés. Budapest, 2012, 5–6. o.

<sup>8</sup> Izsa Jenő: A titkosszolgálatok tevékenységének általános jellemzői, ellenőrzésük és irányításuk kérdései. Szakmai Szemle, 2009/2., 10. o.

- teljesen automatizálni, hosszú távon sem. A hírszerzési ciklus alapján a nemzetbiztonsági tevékenység központi elemei: az információigény értelmezése, az adatszerzés, az adatfeldolgozás, az elemzés-értékelés és a tájékoztatás<sup>9</sup>.
- A tevékenység kiindulópontja az információigények, illetve a feladatrendszer alapján a tevékenység megtervezése és megszervezése.<sup>10</sup> Ezek klasszikus vezetői feladatok, figyelembe véve, hogy az átlagnál nagyobb felelősséggel járnak.
  - Az elektronikus hírszerzési módszerek (például Signals intelligence [SIGINT], Imagery intelligence [IMINT]) adatszerzés mellett az információszerző rendszer egyik fő eleme a human intelligence (HUMINT), azaz az emberi erőforrás közreműködésével gyűjtött információ. A források kialakítása és irányítása az egyik legösszetettebb és legnagyobb kihívást jelentő titkosszolgálati szakfeladat.
  - Az adatfeldolgozás részben automatizálható tevékenység, a jövőben ezen a területen nagy fejlődés várható. Ugyanakkor a releváns feldolgozási szempontok összeállításában, meghatározásában az emberi tényező kiváltására teljes mértékben nincs lehetőség.
  - Az elemzés-értékelés során a feldolgozott adatokból tudományos és szakmai ismereteken alapuló eljárások segítségével következtetéseket, értékeléseket és előrejelzéseket állítanak elő.<sup>11</sup> E következtetések színvonala jelentős részben a mögötte álló szakmai tudás, tapasztalat, illetve összetett elemzőképességek és -képességek, azaz az emberi tényező kompetenciájának szintjétől függ.
  - A tájékoztatás szintén alapvetően emberi közreműködést igénylő tevékenység, ugyanis a tájékoztató tartalmi összeállítása nem automatizálható. Ráadásul, mivel a nemzetbiztonsági szervezetek tájékoztatójában foglalt ismeretek kormányzati vagy egyéb intézkedések alapjául szolgálhatnak, ennek pontos és szakszerű összeállítása kiemelt fontosságú, egyben nagyon összetett feladat.
2. *Magas emberi hozzáadott értékű:* A nemzetbiztonsági tevékenység során a keletkező ismeretek számos folyamaton, többszintű értékelésen mennek keresztül. Ennek során a beszerzett, önmagukban keveset jelentő adatokból feldolgozott ismeretek keletkeznek. Mivel az adatok sosem állnak teljeskö-

---

9 Vida Csaba: Létezik-e még a hírszerzési ciklus. *Felderítő Szemle*, 2013/1., 43. o.

10 Uo.

11 Vida Csaba: A hírszerző elemző értékelő munka alapjai. *Felderítő Szemle*, 2014/3., 1. o.  
[http://real.mtak.hu/14875/13/jav\\_real\\_\\_2013-3.pdf](http://real.mtak.hu/14875/13/jav_real__2013-3.pdf)

rően rendelkezésre, a hiányosságokat a szaktudás és az elemző-értékelő módszerek használata révén létrehozott ismeretek pótolják. E gondolati tevékenység során a kezdeti egyedi adatok feldolgozottsági foka, összetettsége lényegesen megnő, azaz jelentős hozzáadott érték keletkezik.

3. *Speciális személyiséget és szaktudást igényel:* A nemzetbiztonsági tevékenység a speciális munkafolyamatok okán olyan személyiségjegyeket, készségeket, képességeket egyidejű kimagasló szintjét, valamint speciális szaktudást (gazdasági, informatikai stb.) meglétét feltételezi, amelyek így együttesen jellemzően a munkaerőpiacon megjelenők kis hányadát jellemzik. E személyek kiválasztása érdekében az ágazat szervezetei különböző szűrési eljárásokat rendszeresítettek, mindazonáltal éppen az értékük miatt a munkaerőpiacon más szervezetekkel kell versenyezni értük<sup>12</sup>.
4. *Hosszú és költséges felkészülési időt igényel:* A munkatevékenység speciális jellegét, egyedi munkafolyamatait figyelembe véve még a kiemelkedő képességű személyek felkészítése is rendkívül összetett, erőforrás-igényes feladat. Intenzív felkészülés mellett is hat-tizenkét hónap, mire az új munkatárs kiképezhető a feladatra, és három-öt év, mire teljes értékű műveleti szakemberré válik, aki önállóan képes a rá bízott feladat minden munkafolyamatát átlátni és önállóan kivitelezni. Bizonyos speciális munkafolyamatok (például HUMINT) ehhez képest is hosszabb felkészülési időt igényelnek. Általánosságban elmondható, hogy egy teljes értékű műveleti tiszt kiképzése körülbelül húszmillió forintba kerül.<sup>13</sup>
5. *Széles körű kooperációt igényel:* A nemzetbiztonsági munka folyamán a munkatársak a társadalom minden területével és szegmensével kapcsolatba kerülhetnek, és képeseknek kell lenniük együttműködni bárkivel. Ennek nehézségét fokozza a konspiráció szükséglete, a terület érzékenysége, illetve az, hogy érdemi segítséget a másik fél az esetek jelentős részében csak önkéntes elhatározásból ad, erre kényszeríteni nem lehet.

Az előbbieken alapján a *humán erőforrás a nemzetbiztonsági szervezetrendszer stratégiai fontosságú erőforrása*, mivel tevékenysége, illetve annak minősége alapvetően és hosszú távra meghatározza a terület működését, annak ered-

<sup>12</sup> Zalai Noémi: Új típusú kihívások a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2016/1., 38. o.

<sup>13</sup> Ez a számítás tartalmazza a kiválasztás, az oktatás, illetve a mentorálás személyi és tárgyi költségeit (kb. fejenként kétmillió forint), illetve az első három év illetményének költségét (kb. tizennyolcmillió forint), amíg az adott személy általában nem tud teljes értékű munkát végezni. Ha csak az első év költségét számítjuk, amikor az illető még a szervezet működéséhez nem tesz hozzá, akkor is körülbelül nyolcmillió forintba kerül egy tiszt kiképzése.

ményességét és hatékonyságát. A kimagasló szintű emberi tényező részt vesz minden alapfolyamatban, rendelkezésre állása kiemelt fontosságú, mindamelllett nem magától értődő, specializált szervezési folyamatot igényel.

## Múlt és jelen

A nemzetbiztonsági terület humán erőforráshoz való viszonyát, kezelésének módját manapság két tényező határozza meg döntő mértékben. Egyrészt az a tény, hogy a terület az államigazgatás része, másrészt az a történelmi örökség, amely a nemzetbiztonsági szervezeteket alapvetően a rendvédelmi terület részének tekintette, ehhez igazítva e szervezetek emberképét és az emberek kezelésére hivatott rendszereiket. A szakirodalomban élénk vita folyt és folyik, hogy a nemzetbiztonsági szervezetrendszer a rendvédelem része-e. E tanulmánynak nem célja, hogy ebben a vitában állást foglaljon, azt gondolom, hogy a szervezetrendszer humán rendszerét elsősorban a terület funkciója és a munkavégzési rendszerének jellege kell hogy meghatározza.

A rendszerváltás előtti úgynevezett személyzeti tevékenységet általánosságban igen pejoratív kontextusban említik, feltehetően amiatt, hogy az akkori döntések a szervezet minden szintjén jelentős politikai motivációt hordoztak. E politikailag motivált kádermunka fontosságát mutatja a BM III/6. Osztály ügyrendje, amely szerint az osztály fő feladataként végzi „*a III. Főcsoportfőnökség központi állománya káder- és személyzeti munkáját*”<sup>14</sup>. Az előbbi kategorizálást tekintve ez a tevékenység a személyügyi menedzsment egyszerűsített formája volt. Az önálló szervezeti egységben a tevékenység célja egyértelműen az adminisztráció volt, mindamelllett megjelent a kiválasztási funkció.<sup>15</sup> Az oktatás ekkor elsődlegesen egy külső szervezet, a Rendőrtiszti Főiskola feladata volt.<sup>16</sup>

A rendszerváltás után a nemzetbiztonsági szervezetrendszer önálló szolgálatok formájában alakult újjá<sup>17</sup>, és a humán szervező funkció az egyes szervezetek hatáskörébe került. Ezzel együtt a tevékenysége a humánpolitika irá-

<sup>14</sup> A Belügyminisztérium III/6. Osztály Ügyrendje. 1972  
[https://www.abtl.hu/sites/default/files/forrasok/ugyrend\\_11.pdf](https://www.abtl.hu/sites/default/files/forrasok/ugyrend_11.pdf)

<sup>15</sup> Uo.

<sup>16</sup> Boda József: A tudomány az állambiztonság és a nemzetbiztonság szolgálatában. Nemzetbiztonsági Szemle Különszám, 2014, 85–86. o.

<sup>17</sup> Kovács Zoltán András – Dobák Imre: Korszakváltások a magyar nemzetbiztonsági intézményrendszerben. In: Sabjanics István – Finszter Géza (szerk.): Biztonsági kihívások a 21. században. Dialóg Campus, Budapest, 2017, 178. o.

nyába tolódott el. Az elnevezés utal ugyan valamiféle – az emberek szerepét felértékelő – minőségi változásra, ez a tevékenység azonban továbbra is elsősorban adminisztratív jellegű volt<sup>18</sup>. Továbbra is az igazgatási (dokumentálás, nyilvántartás) funkció dominált, e mellett működött még az utánpótlási és a képzési funkció, de összességében továbbra sem haladta meg a személyügyi menedzsment kereteit. Szervezeti szempontból bizonyos értelemben még visszalépés is volt a rendszerváltás előtti időkhöz képest, hogy számos esetben más funkciók (például gazdasági, jogi) alárendeltségébe kerültek a humán tényezőért felelős szervezeti egységek.

A 2000-es évek közepére a társadalmi változások egyre nagyobb kényszerítő erőt jelentettek a biztonsági és ezen belül a nemzetbiztonsági szolgálatok számára. A technikai fejlődés és az újszerű társadalmi jelenségek adta feladatok elengedhetlenné tették a képzetesebb fiatal generációk szervezetbe történő gyors ütemű integrálását. Ez a szükség elindította azt a folyamatot, amelynek során a nemzetbiztonsági szervezetek humán egységei is elmozdultak a modernebb eszközök és módszerek (például informatikai rendszerek, összetett kiválasztási folyamatok) használatának az irányába, miközben összességében a személyügyi menedzsment kereteit továbbra sem sikerült érdemben meghaladni. Ezt mutatja számos máig hiányzó funkció (stratégiai tervezés, munkakör-, karrier- és teljesítménymenedzsment, HR-kontrolling, outplacement stb.), továbbá az a tény, hogy a humán szakterület továbbra is „csak” egy a többi funkcionális terület mellett. Utóbbit támasztja alá, hogy az utóbbi időszakban a humán szakterületek elhelyezésére a szervezetek többségében több hierarchiai szint távolságban, más területekkel együtt került sor.

Az előbbiekből levonható a következtetés, hogy a humán szervező rendszerek tekintetében a nemzetbiztonsági területen nem történt modellváltás, továbbra is a hetvenes évektől megszokott személyzeti gondolkodásmód a jellemző. Bár az alkalmazott módszerek és eszközök tekintetében kétségtelen a fejlődés<sup>19</sup>, a rendszerváltás előtti időszak – személyügyi menedzsment szintjét képviselő – elvi keretei és szemléletmódja továbbra is megmaradt, nem érte el a humán erőforrás-menedzsment szintjét. Ez a helyzet már a jelenben is problémákat okoz<sup>20</sup>, azonban a jövőre nézve válik igazán kockázatosná, mert a humán erőforrás felértékelődése már a modern menedzsmenttechnikák szükségességének irányába mutat. Ennek kialakítása azonban nemcsak tech-

---

<sup>18</sup> Balajti László – Bathelt Sándor: A humánpolitikától a humán erőforrás menedzsmentig. Szakmai Szemle, 2009/2., 157. o.

<sup>19</sup> Uo. 157. o.

<sup>20</sup> Zalai Noémi (2016): i. m. 35. o.

nikai jellegű változásokat, hanem szemléletbeli változást, a humán tényezőhöz való viszony radikális újragondolását igényli. Ez történhet például új értékek (kreativitás, önállóság) meghonosításával<sup>21</sup>, eszköze lehet a stratégiai menedzsment révén végrehajtott szervezetikultúra-váltás, illetve -fejlesztés.

Ha pedig nem történik meg a humán terület megújítása, akkor a nemzetbiztonsági ágazatnak már rövid távon súlyos munkaerőhiánnyal, erős fluktuációval és kontraszelekcióval, valamint az állomány motivációjának tartósan alacsony szintjével kell szembenéznie.

## Mit lehet tenni?

Mielőtt a konkrét megoldáson gondolkodnánk, szükséges egy alapvetés lefektetése: a nemzetbiztonsági szervezetrendszerben a jövő legfontosabb erőforrása az ember lesz.

E gondolat eredője kettős: Egyrészt a modern emberierőforrás-menedzsment egyik fő gondolata az, hogy „*az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen*”<sup>22</sup>. Nagyobb jelentőségű azonban az a tény, hogy a társadalmi folyamatok jelentősen megváltoztatják az emberek viselkedését, munkához való viszonyát, valamint felértékelik a humán erőforrás szerepét. Utóbbit jól példázza, hogy miközben például titkoszolgálati szervezetek és ellenfeleik között intenzív kreativitási verseny zajlik, az ötletek „előállítására” képes – erősen korlátos számú – humán erőforrásért öldöklő verseny indult a munkaerőpiacon<sup>23</sup>. A minőségi munkaerő iránti kereslet ekként átalakítja a munkaerőpiaci viszonyokat és jelentősen javítja a munkavállalók alkupozícióját a munkáltatókkal, nagymértékben nehezítve utóbbiak helyzetét.

A munkavállalói viselkedés változásának fő forrása a társadalmi fejlődés, az általa generált és már évtizedek óta zajló attitűdváltozás, illetve az új generációk felnőtté – és egyben társadalomformáló erővé – válása, valamint munkaerőpiacra történő belépése. Az attitűdváltás oka, hogy az emberek motivá-

---

21 Uo. 40. o.

22 Hajós László – Berde Csaba (szerk.): Emberi erőforrás gazdálkodás. Egyetemi tankönyv. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2007, 7. o.

[http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf)

23 <https://szazadveg.hu/hu/kutatasok/az-alapitvany-kutatasai/otletmuhely/az-otletek-az-uj-szukos-eroforras>

ciói is változnak. A munkavállalói döntések során az anyagi megbecsülés mellett egyre inkább megjelenik az önállóság, az önmegvalósítás igénye. Széles körben elfogadott, hogy e folyamat a maslow-i szükséglet hierarchiával mutatható be a legegyszerűbben. E szerint a szükségletek egymásra épülnek és az emberek a szükségleteiket alapvetően alulról felfelé haladva elégítik ki.<sup>24</sup>

Az attitűdváltás fő mozgatórugója, hogy a munkavállalók alacsonyabb rendű szükségletei a társadalmi fejlődés következtében kielégítődnek, így egyre inkább a piramis csúcsán található belső motivátorok adják a valódi motiváló erőt. A magasabb rendű motivációk kielégítése pedig elsősorban a munkahelyen, munkatevékenység által lehetséges.<sup>25</sup> Végül soron „*a munkavállaló személyes stratégiáját olyan kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása jelenti, amelyek a szervezet és az egyén számára is sikerre vezetnek*”<sup>26</sup>.

Az új generációk megjelenése által okozott problémákat vizsgálva fontos megjegyezni, hogy itt már nem pusztán a generációk különbözőségéről van szó, hanem ennél sokkal többről, a társadalmi generációváltás folyamata változott meg. „*Napjainkban ez az átmenet minőségileg különbözik az eddigiektől, az értékrendek módosulnak, az informatikai forradalom hatására ma már nem egyértelmű, hogy ki tanul kitől, a tanulás, a munka értelmezése és módszertana teljesen új dimenzióban jelenik meg.*”<sup>27</sup> A szervezetekhez újonnan belépők ma főként az Y generációhoz tartoznak, amely az első digitális nemzedék. E korosztály jelentőségét mégis inkább az adja, hogy ez az első fordított szocializációs generáció<sup>28</sup>, azaz tudásuk jelentős részét nem a korábbi generációtól kapják, hanem a saját korcsoportjukba tartozóktól.<sup>29</sup> Ez jelentős hatást gyakorol az értékrendjükre, a magatartásukra, arra, hogy különösen az idősebb generáció tagjaival nem az elvárt és megszokott módon viselkednek. A 2020-as évektől a munkaerőpiacra belépő Z generáció ugyanezt az utat járja be, csak robbanásszerűen növekvő sebességgel, így a korábbi generációkkal „*a békés elsimítás, összeolvasztás lehetetlen*”<sup>30</sup>. Mindez társadalmi szinten általánosságban növekvő konfliktuspotenciált jelent, de különösen olyan

24 Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés. KJK-Kerszöv, Budapest, 2002, 145. o.

25 Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor: i. m. 23. o.

26 Uo. 24. o.

27 Besenyei Lajos: A generációváltás forradalma. *Opus et Educatio*, 2016/4., 372. o.

[http://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724\\_opus\\_et\\_educatio\\_2016\\_04\\_366-367.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02724/00009/pdf/EPA02724_opus_et_educatio_2016_04_366-367.pdf)

28 Uo. 374. o.

29 Uo.

30 Uo. 375. o.

erős, tekintélyelvű szervezetekben vezethet súlyos belső konfliktusokhoz, amilyenek a nemzetbiztonsági szervezetek is.

A múlt és jövő e konfliktusának a legjobb összefoglalást *McGregor* – szintén a maslow-i elméletre épülő – X és Y emberképpel kapcsolatos, elmélete<sup>31</sup> adja. Az X emberkép szerint a munkavállalók

- általánosságban lehetőség szerint kerülnek a munkát, a vezető fő feladata, hogy ezt ellensúlyozza különböző eszközökkel;
- külső kényszerítő erejű ráhatásokkal irányítani, illetve ellenőrizni kell a munkavállalókat azért, hogy rábírassuk őket a szervezet céljai érdekében történő erőfeszítésre;
- a felelősséget igyekeznek elhárítani maguktól, igénylik az irányítást.

Ez a felfogás a vezetés domináns szerepeit emeli ki, míg a beosztottakat kezdeményezés nélküli, passzív szerepbe kényszeríti. Ennek általában egyenes következménye a kölcsönös bizalomhiány és az ebből fakadó folyamatos ellenőrzés, ami végső soron feszültségnövelő és nagy eséllyel teljesítménycsökkenő hatású.

Ezzel szemben a másik véglet az Y emberkép, amely szerint a munkavállalók egyebek között

- nem idegenkednek a munkától, az természetes és kívánatos számukra;
- képesek elkötelezni magukat szervezeti célok érdekében, és így nem csak a külső kényszer motiválja őket;
- elkötelezettségüket javíthatja a jutalmazás;
- megfelelő feltételek fennállása esetén vállalják a felelősséget a munkájukért.

Míg a katonai hierarchiára és a parancsuralmi rendszerre épülő, masszív szervezeti kultúrájú nemzetbiztonsági szervezetrendszer emberképe, vezetői attitűdje inkább az X emberképhez áll közel, addig az újabb generációk az Y emberképhez, sőt bizonyos értelemben már meg is haladták.

Az előbbieken alapján a stratégiai emberierőforrás-menedzsment hasznossága elsősorban ott nyilvánulhat meg, hogy alkalmazásával a nemzetbiztonsági szervezetrendszer képessé válhat a társadalmi változásokhoz való alkalmazkodásra, és feladatellátása folyamán nem elszenvedője, hanem hasznosítója lehet e változásoknak.

Ahhoz, hogy javaslatokat tehesünk a stratégiai emberierőforrás-menedzsment alkalmazására, első lépésként célszerű megvizsgálni, mi lehet an-

---

<sup>31</sup> Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés. Aula Kiadó, Budapest, 2010, 351. o.

nak az oka, hogy az elmúlt évtizedekben erre nem került sor. Véleményem szerint ennek alapvetően három oka van:

- a nemzetbiztonsági szervezetrendszer az államigazgatás része;
- a nemzetbiztonsági szervezetrendszer erős és zárt szervezeti kultúrája;
- a magyar stratégiai kultúra alacsony színvonala.

Azzal, hogy a nemzetbiztonsági szervezetrendszer az államigazgatás része, törvényszerűen átveszi azt a gondolkodásmódot, azokat a szervezési és működési elveket, amelyek e szervezeteket jellemzik. Általánosságban ezek a lineáris és hierarchikus szervezés, a bürokratikus kontroll dominanciája, illetve a lassú reakció a környezeti változásokra, az alacsony szintű megújulási képesség.

A nemzetbiztonsági szervezetrendszer a jellegéből adódóan zárt, működése, belső viszonyai kevesek számára megismerhetők. Szervezeti kultúrájának elemei a több ezer éves katonai múltban gyökeredznek, ezen kívül a szovjet típusú állambiztonsági modell negyven éve gyakorolt rá meghatározó hatást. A rendszerváltást követő időszakban, a szervezetrendszeri jogutódlás és a személyi állomány átvétele továbbra is életben tartotta ezt a fajta szemléletmódot, amely a 2000-es években, külső események hatására kezdett csak lassan átalakulni. A megújulás megkezdését, annak sebességét és minőségét feltehetően érdemben ronthatta az a körülmény, hogy a nemzetbiztonsági terület társadalmi kontrollja elég gyenge. Az ágazat problémáiról, jövőjéről – mint ahogy a biztonságpolitikai kérdésekről általánosságban – széles körű, nyilvános társadalmi diskurzus egészen a közelmúltig valójában nem kezdődött. Jó hír azonban, hogy elsősorban a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézetének tevékenysége révén a szakmai diskurzus élénkülése tapasztalható, mert ez mindenképp feltétele a társadalmi vitának, végső soron pedig hajtóereje lehet a szakmai megújulásnak<sup>32</sup>.

A stratégiai kultúra vizsgálata viszonylag új kutatási terület, amely eddig elsősorban a védelem- és biztonságpolitikai témakörben vizsgálta a magyar stratégiai kultúrát, egészen pontosan annak hiányát<sup>33</sup>. Ezt a hiányt mutatja a nemzeti biztonsági stratégia és az abból származó ágazati stratégiák helyzete. Az első nemzeti biztonsági stratégia már 2004-ben elkészült, és már akkor rögzítette egyebek között a nemzetbiztonsági ágazati stratégia szükségességét, ennek kidolgozására azonban azóta sem került sor, és a közeljövőben er-

32 Regényi Kund: Tudományosság, mint új kihívás az Alkotmányvédelmi Hivatal számára. *Hadtudomány*, 2013/1–2., 92. o.

33 Tóth Péter: A nemzeti katonai stratégia és a magyar stratégiai kultúra. *Hadtudomány*, 2013/3–4., 15. o.

re kevés esély is mutatkozik<sup>34</sup>. Témánk szempontjából a kérdés relevanciáját inkább az adja, hogy mi okozza a stratégiai kultúra hiányát, és ez miben nyilvánul meg. A legfőbb ok valószínűleg a stratégiával kapcsolatos ismeretek hiánya, másrészt ettől nem függetlenül egy olyan gondolkodásmód, amely akadályozza a stratégiai szemlélet gyakorlatban történő kipróbálását. A stratégiára még a mai napig is legtöbbször úgy gondolnak, mint valamilyen elvont, túlságosan elméleti, a napi gyakorlattól távol eső dologra. Jóllehet a stratégiai menedzsment módszertanát, gyakorlati lépéseit pont azért fejlesztették ki, hogy a turbulens környezeti viszonyok között is fenn lehessen tartani az egyes szervezeti funkciók folyamatos összhangját.<sup>35</sup>

A stratégiai háttértudás hiánya arra vezethető vissza, hogy a közép- és felsőfokú oktatásban a stratégiai alapismeretek és szemléletmód átadása, illetve a stratégiai menedzsment gyakorlati oktatása, leszámítva bizonyos gazdasági képzéseket, általánosságban nem része a tananyagoknak. Továbbképzés, például a rendészeti vezetővé, illetve mestervezetővé képző tanfolyam keretében megtörténik ilyen jellegű ismeretek átadása, mindamelllett ezek hatékonysága nem vetekedhet a közép- és felsőfokú oktatás időkeretével, nem beszélve a fiatalabb korból adódó könnyebb adaptáció előnyéről.

A szemléletbeli akadályozó tényezőket – a szervezeti kultúra analógiáját segítségül hívva – olyan *téves hiedelmek és hibás előfeltevések* jelentik, amelyek megakadályozzák a stratégiai gondolkodás beindulását. Ezek közül a fontosabbak a következők:

*A stratégia kizárólag gazdasági szervezetek számára hasznos és indokolt* – gyakori vélemény, hogy a stratégia, a stratégiai menedzsment csak a profitorientált vállalkozások eszköze lehet. Valójában a stratégia mint eszköz állami „termék”, amikor is az országok létükben való fenyegetettségükre a hadi célokra alkalmazható erőforrások optimális felhasználását elősegítő hosszú távú (katonai) terveket dolgoztak ki. Ezeket a módszereket vette át és fejlesztette tovább a civil szféra a szervezeti hatékonyság fokozása érdekében. Ennek alapján a stratégiaalkotás minden szervezet számára hasznos lehet, amely meghatározott céljait az optimális erőforrás-felhasználás mellett szeretné elérni. Ilyen cél nemcsak a profit lehet, hanem bármely olyan eredmény, amely egy közösség, ország számára hasznos.

<sup>34</sup> Drusza Tamás: A nemzetbiztonsági stratégiáról a Nemzeti Katonai Stratégia tükrében. Nemzetbiztonsági Szemle, 2017/3., 87. o.

<sup>35</sup> Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Digitális Tankönyvtár, 2011. [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42551/ch01s02.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42551/ch01s02.html)

*Az állami szervezeteknek nincs szükségük stratégiára, mert a jogszabály határozza meg a céljukat* – valójában a jogszabályok sosem a szervezetek céljait határozzák meg, sokkal inkább a funkciójukat, létezésük okát, stratégiai nyelven szólva a küldetésüket. A küldetés pedig megjelenik a stratégiai tervezésben, ennek folyamatában fontos szerepet kap. Ez azonban nem keverendő össze az adott szervezet konkrét időtávra meghatározott stratégiai céljaival. A katonai területet példaként hozva: a hadsereg küldetése az ország védelme a külső katonai fenyegetéssel szemben, de egy adott időszakban a felkészülés a legvalószínűbb konkrét ellenséges fenyegetés ellen zajlik. E külső fenyegetés forrása és jellege idővel akár változhat is, ezáltal kényszerítve az adott ország hadseregét új stratégiai tervek készítésére és végrehajtására.

*A hosszú távú stratégia gátolja a rugalmas reagálást és a döntéshozatalt* – a stratégiaalkotás, a stratégiai menedzsment célja nem az, hogy évekre előre eldöntsön mindent, hanem hogy garantálja a kitűzött célok egymással való összhangját, illetve azt, hogy az ezek elérése érdekében tett napi intézkedések ne egymás ellen hassanak, hanem egymást támogassák. Ha egy szervezet cél- és erőforrásrendszere letisztult, akkor a stratégiai menedzsment sokat segíthet ezek összehangolásában. Amennyiben ezek közül valamelyik hiányzik, vagy a szervezetben egymásnak ellentmondó célok vannak jelen egyidejűleg, akkor a stratégia támogató szerepe ott mutatkozik meg, hogy segít feltárni és kiküszöbölni ezeket az ellentmondásokat. Mindezek mellett a stratégia hosszú távú (konceptcionális) és rövid távú (operatív) része is tetszés szerint módosítható, alakítható, hogyha valami – legtöbbször a környezet változása – ezt indokolja. Az egyetlen kritérium, hogy e két előbbi rész, illetve a célok és intézkedések összhangja továbbra is meg kell hogy maradjon.

Adódik a kézenfekvő következtetés: az államigazgatásban meg kellene honosítani a stratégiai szemléletmódot és eszközrendszert. Ennek megvalósítása azonban csak hosszú távú programként lehetséges, optimista becsléssel is minimum évtizedes időigénnyel. Véleményem szerint a nemzetbiztonsági ágazat ideális „kísérleti” terep lenne a stratégiai humanerőforrás-menedzsment államigazgatáson belül történő alkalmazására, mivel olyan egyedi terület, ahol egyszerre vannak jelen a szigorú jogszabályi keretek, valamint a proaktivitás, illetve a nagyfokú kreativitás igénye.

Ennek megvalósulása két lépésben történhet. A következőkben vázolt két lépés nem feltételezi egymást, de a második megvalósulása jelentősen javítaná az első pontban felrajzoltak esélyét, és csökkentené a megvalósításhoz szükséges időt.

*Szervezeti szintű stratégiai humánerőforrás menedzsment rendszerek kialakítása és működtetése* – a stratégiai emberierőforrás-menedzsment funkció a nemzetbiztonsági szervezetrendszer jelenlegi szervezeti és működési kereteibe minden további nélkül beilleszthető, természetesen a titkosszolgálati szakmai szabályok teljes figyelembevételével. Alkalmazása igényel ugyan egy újszerű szemléletmódot, de véleményem szerint ez a rendszer kiépítésének folyamata révén nagyrészt megszerezhető, másrészt az előnyök rövid távú megmutatkozásával a szervezet gyorsan magáévá tudja majd tenni. A nemzetbiztonsági szervezeteknek, illetve vezetőiknek megvan az a felhatalmazásuk, hogy szolgálataik humánerőforrás-rendszerét új szemlélettel szervezzék meg és működtessék. Ennek lépései például a következők lehetnek:

- a) Megfelelő emberi erőforrás biztosítása: egy ezerfős szervezetben a meglévő erőforrások optimalizálása mellett két-három, egyetemi szintű végzettségű, naprakész humánerőforrás-menedzsment-ismerettel felvértezett szakértő alkalmazása elégséges stratégiai emberierőforrás-menedzsment funkciók megvalósításához.
- b) HR-stratégia elkészítése, stratégiai tervező funkció kialakítása.
- c) Az első számú vezető közvetlen alárendeltségébe telepített, önálló (azaz más funkcionális szervezeti egységektől teljesen független) szervezeti egységben kell elhelyezni ezt a funkciót, mivel ez biztosítja a szervezeten belüli integrációs szerep betöltését és a hatásos felső vezetői részvételt és kontrollt. A humán szervezeti egységen belül az igazgatási és a menedzsment (a megfelelő munkaerő rendelkezésre állását elősegítő) munkafeladatokat szükséges szétválasztani, hogy mindkét terület működése optimalizálható lehessen.
- d) A „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítése érdekében a következő fontos és szükséges, de még hiányzó emberierőforrás-menedzsment-funkciók kialakítása:
  - teljesítménymenedzsment, amelynek célja nem pusztán a teljesítmény objektív mérése, hanem a teljesítmény növelési lehetőségeinek feltárása;
  - karrier-menedzsment (tehetségmenedzsment, karrierívtervezés, utánpótlás-menedzsment);
  - munkakörökre épülő munkavégzési rendszer alkalmazása. A 2015-ben hatályba lépett új Hszt. alapelvei között szerepel a munkakörökre történő átállás támogatása;
  - HR kontroll-ing-rendszer kialakítása annak érdekében, hogy a vezetésnek objektív, naprakész és folyamatszemléletű helyzetképe legyen a humán erőforrásról;

- outplacement rendszer kialakítása annak érdekében, hogy a szervezetbe nem illeszkedő munkavállalók ne ragadjanak benne a rendszerben.

*Politikai szándék kinyilvánítása, jogszabályi alátámasztása* – az első pontban meghatározottak támogatására célszerű lenne a következők megvalósítása, az ehhez szükséges alacsonyabb szintű jogszabályok megalkotása:

- ágazati szintű (humán) stratégiai alapelvek kialakítása és rögzítése;
- humánerőforráskonceptió- (stratégia) kialakítási és -alkalmazási kötelezettség – legalább utalás szintjén történő – rögzítése a szervezetek számára. Utóbbi a magyar jogszabályi kultúrában kétségtelenül újszerű kezdeményezés lenne. Mindamellett például az Egyesült Államok jogszabályalkotásában, éppen a hírszerző közösség vonatkozásában is található erre példa<sup>36</sup>;
- a szükséges – egyébként nem túl jelentős – plusz erőforrások rendelkezésre bocsátása támogathatja a humán szervező tevékenység kiegészítését, megújítását.

Végezetül, az előbbi két pont támogatása érdekében érdemes röviden megvizsgálnunk, hogy a nemzetbiztonsági rendszer küldetését, jelenlegi helyzetét, működési környezetét figyelembe véve a szolgálatoknak milyen jellegű humánerőforrás-stratégiát célszerű készíteniük és alkalmazniuk. Ehhez a tevékenységhez szükséges munkaerő két jellemzőjét, az egyediséget és az értékeséget szokták vizsgálni, a *táblázat* szerint.<sup>37</sup>

	Inkább értékes	Kevésbé értékes
Inkább egyedi	Belső fejlesztés	Szövetség
Kevésbé egyedi	Felvásárlás	Szerződés

Tekintettel arra, hogy a korábban leírtak alapján a nemzetbiztonsági területen tevékenykedők értékes és teljesen egyedi tevékenységet végeznek, ezért a *nemzetbiztonsági szervezetek esetében egy belső fejlesztő jellegű emberierőforrás-stratégia indokolt. A vázolt feltételeknek megfelelő munkatársak „tekinthetők alapvető szervezeti képességet hordozó (»core«) munkaerőnek, megtartásuk és fejlesztésük kulcsfontosságú. Kiválasztásuk és megtartásuk során nem első sorban azonnali teljesítményük, hanem a bennük rejlő potenciál és a szervezethez való illeszkedésük a legfontosabb. Cél a hosszú távú*

<sup>36</sup> Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004

<sup>37</sup> Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor: i. m. 76. o.

*elkötelezettség megteremtése hosszú távú karrierterveken és ösztönzési csomagokon keresztül.*”<sup>38</sup> Meggyőződésem szerint e cél a jövőben eredményesen a stratégiai emberierőforrás-menedzsment alkalmazásával valósítható meg.

## Összegzés

Már a közeljövő társadalma, és így a nemzetbiztonsági szervezetek is, olyan új jelenségekkel néznek majd szembe, amelyek kezelése új szemléletet igényel. „*A problémák elvi okai az exponenciálisan felgyorsult időben keresendők, konkrétan abban, hogy az egyre gyakoribbá váló minőségi ugrások, forradalmi változások olyan új helyzetet eredményeznek, amelyek megértése és kezelése a hagyományos, régi szemléletmódban lehetetlen.*”<sup>39</sup> Szerencsére léteznek eszközök arra, hogy a jövő problémáit megvizsgáljuk, és azokra megoldásokat találjunk, ehhez azonban fel kell ismerni a cselekvés szükségességét, ki kell alakítani a tettvágyat, ami minden újító cselekvés alapja.<sup>40</sup> Az előzőekben áttekintettük, vázoltuk a nemzetbiztonsági ágazat mibenlétét, a humán kihívások jelentős elmeit, illetve egy lehetséges megoldási javaslatot. Szokták mondani, hogy az állami szervezetekben sokszor csak külső körülmények okozta válsághelyzetek kényszerítő ereje képes érdemi változást elindítani és véghezvinni. Ez a tanulmány azonban abból a meggyőződésből született, hogy a jelen és a jövő körülményeinek alapos és következetes elemzése és a gondolatok közrebocsátása, ha kicsit lassabban és nehezkesebben is, de képes beindítani a szükséges változásokat. A változás szelei már erősen fújnak, a vitorlák kifeszítése pedig csak – stratégiai – döntés kérdése.

---

38 Uo.

39 Besenyei Lajos: i. m. 375. o.

40 John P. Kotter: Tettvágy – változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009, 11–12. o.