

TUDOMÁNYOS KONFERENCIA
2022 SZEPTEMBER 23.

**JÖVŐORIENTÁLT
VEZETÉS-
NEMZETBIZTONSÁG ÉS
TUDOMÁNY**

**A kiadvány a 2022. szeptember 23-án
megrendezett „Jövőorientált vezetés –
Nemzetbiztonság és tudomány” című
konferencia előadásai alapján jelent meg.**

ABSZTRAKT KÖTET

Szerkesztő:
Dr. Solti István
Drusza Tamás
Mezei József

A kiadvány a Magyar Rendészettudományi Társaság
Polgári Nemzetbiztonsági Tagozat gondozásában jelent meg.

ISBN 978-615-6456-06-9

© Magyar Rendészettudományi Társaság, 2022.

© Szerkesztők, 2022.

© Szerzők, 2022.

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Előszó

A jövőorientált vezetésről szólva megállapíthatjuk, hogy az utóbbi években szinte minden szervezetfejlesztéssel foglalkozó kutató, gyakorlati szakember szótárában szerepel ez a kifejezés. A sikeres szervezetek, vezetők egyik fő jellemzőjeként használják.

Nemzetbiztonsági munkatársaink nagy része hamarosan az 1990 és 2000 között születettek közül, az ún. **Z generációból** kerül ki, akiknek már egészen más elképzeléseik vannak a munkáról, mint nekünk voltak!

- Ők a munka és magánélet egyensúlyára,
- a személyes, szakmai fejlődésre,
- és világos célokra, feladatokra, tervszerűsége vágynak!

A vezetők új generációja, mint Mark Zuckerberg (1984, amerikai feltaláló, programozó, filantróp, a Facebook közösségi oldal készítője), vagy Malála Júszafzai (1997, Nobel-békedíjas pakisztáni születésű emberjogi aktivista) feje tetejére állítják a munka világát. Az általuk követett modellben, a működés középpontjában a cél áll!

Nemzetbiztonsági vezetőként is érdemes a saját érzelmeinkből kiindulni! Ha megtaláljuk a személyes céljainkat és azzal összhangban tudunk vezetői munkánk során működni, az mindig hatékony végeredményt hoz!

Nekünk, vezetőknek mindig az a fő kérdés, hogyan határozzunk meg olyan célokat, amelyek előremutatóak, és amire rátudjuk hangolni a kollégáinkat! Meg kell találnunk azt az érzést, amikor a célok érdekében könnyedén cselekszünk, amikor az egész szervezet



teljesítményét ugyanaz a szándék vezérli! **A vezetői példamutatás ehhez elengedhetetlen!**

Mitől is érezzük jól magunkat a munkánkkal kapcsolatban? Az alábbi kérdések megválaszolása segíthet ebben bennünket:

- van e vonzó jövőképe a szervezetnek, amihez hozzájárulhatunk, ami számít nekünk és másoknak?
- milyenek a szervezeten belüli emberi kapcsolatok- mennyire állandó, támogató és bizalomra épülő ez a kapcsolat?
- van e tartalmas cél, ami a saját célunkkal összhangban van, és amihez kapcsolódni tudunk?

Nemzetbiztonsági vezetésről szólva azt kell tudnunk, hogy a szolgálatok irányításának rendjét a nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvény határozza meg.

A Rendészettudományi Szaklexikon szerint: **vezetői tevékenység:** előrelátó és körültekintő munka a vezetett szervezet rendeltetésszerű működésére és eredményes, sikeres feladat-végrehajtására. **A vezetői tevékenység részei** az irányítás, a megszabott jog-és hatáskörök érvényesítése, a döntések előkészítése, meghozatal, a végrehajtási utasítások kiadása, a feltételek megteremtése a végrehajtás ellenőrzése.¹

Szűkebb értelemben a vezetői funkció alatt a tervezést, szervezést, irányítást, koordinációt és az ellenőrzést értjük.

A tudomány feladata pedig az, hogy sajátos eszközeivel (kísérlet, kutatás, tanulmányozás, stb.) segítse elő, hogy a vezetők idejében

¹ Boda József (főszerk.): Rendészettudományi Szaklexikon, Dialóg Campus, Budapest, 2019. 604. o.



felismerjék a nemzetbiztonsági szervezeteknél várható jövőbeli tendenciákat, mind az emberi erőforrások változás, mind a technikai fejlődés terén!

A kiadványban szereplő hat tanulmány a fenti kérdésekre keresi a választ, és próbál meg útmutatást adni a jelen kor nemzetbiztonsági vezetői számára!

Etyek, 2022. december 16.

Dr. habil. Boda József nemzetbiztonsági vezérőrnagy
(nyugállományú)



Tartalom

DRUSZA TAMÁS: Vezetési kihívások a nemzetbiztonsági területen	6
MEZEI JÓZSEF A nemzetbiztonsági műveleti tevékenység vezetési kihívásai a 21. században	10
DR. REGÉNYI KUND A nemzetbiztonsági elemzési tevékenység vezetési kihívásai a 21. században	16
DR. ZALAI-GÖBÖLÖS NOÉMI: Generációs kihívások a nemzetbiztonsági vezetési tevékenység terén.....	21
DR. SOLTI ISTVÁN: A nemzetbiztonsági vezetői jogállás megújításának kérdései, lehetőségei	27
DR. DOBÁK IMRE: A felsőoktatás szerepe a nemzetbiztonsági vezetőképzésben (avagy a nemzetbiztonsági felsőoktatás szerepe a vezetőképzésben)	33



Drusza Tamás: Vezetési kihívások nemzetbiztonsági területen

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék

email: drusza.tamas@uni-nke.hu

Minden csoportosan végzett emberi tevékenységben szükség van vezetői tevékenységre. A vezetés tulajdonképpen olyan egyedi tevékenységeket jelent, amelyek elkülöníthetők a csoport alaptevékenységétől, elsődleges célja pedig a csoport tevékenységének eredményesebbé és hatékonyabbá tétele.

A nemzetbiztonsági terület az állami működés egy jól körülhatárolható területe. Fő funkciója leginkább abban ragadható meg, hogy segíti az adott társadalom stratégiai érdekeinek érvényesítését. Teszi ezt egy speciális eszközrendszer – a titkos információgyűjtő eszközök és módszerek – révén. Mindezekből következik, hogy az e területen végrehajtott feladatok komplexek és kockázatosak. Komplexek, mert sokféle különleges eszköz működését titkos módon kell összehangolni olyan eredmények elérése érdekében, amelyek hatással lehetnek egy vagy több ország helyzetére, vagy legalábbis emberek nagy csoportjára. Kockázatos, mert veszélyeket hordoz az abban résztvevők személyére, illetve az adott ország érdekeire nézve egyaránt.

Amennyiben magát e tevékenységet kihívást jelentőnek értékeljük, ugyanezt kell tegyük az azt szervező és irányító nemzetbiztonsági vezetési tevékenységgel is. Ennek



alapidilemmáját keresve, úgy tűnik, hogy a vezetőket, mai világunkban egyszerre két irányú nyomás éri. Egyrészt a környezeti változásból fakadóan nyomás jelentkezik a szervezetek irányába, amely a működés megváltoztatását igényelné, másrészt tetten érhető egy erős jogszabályi és szervezeti szilárdság, ami megnehezíti a szükséges változásokat. A nemzetbiztonsági szférával összefüggő környezeti változások lehetnek társadalmi, technikai jellegűek, de akár megnyilvánulhatnak az irányítói szféra újfajta elvárásiban is. A társadalmi változások közül talán a legfontosabb a különböző generációkat érintő kérdéskörök, amelyek önmagukban nagy kihívást jelentenek a legtöbb szervezetnek. Különösen igaz ez a nemzetbiztonsági szolgálatok szigorúan szabályozott hierarchikus működése és a Z generáció kereteket feszegető attitűdje között feszülő ellentmondásra. A technikai kihívások közül a virtuális világ egyre nagyobb térnyerése készletre változásra a szervezetek többségét, köztük kiemelt mértékben a nemzetbiztonsági szolgálatokat. Ki kell emellett emelni még a változások sebességét és mértékét, amelyek nagyon nehezítik a szervezetek számára a felkészülést és az alkalmazkodást egyaránt.

A stabilitás forrása a viszonylagos jogszabályi állandóság, az erős hierarchia és az ezekből fakadó évszázadosnak mondható szervezeti kultúra, melyben a kiszámíthatóság és a változatlanosságok központi értékek.



Mindezek alapján látható, hogy a nemzetbiztonsági vezetés legnagyobb kihívása a változtatás szükségessége és a változtatás nehézsége között feszülő markáns ellentmondás. E komoly kihívást jelenető helyzetre a megoldás három lépcsőn keresztül közelíthető meg.

Első lépésként vezetéstudományi elemzési eszközök alkalmazása az adott helyzet (saját szervezetek és a környezet) minél alaposabb megismerése érdekében. Erre alkalmas eszközök például a környezeti tényezők elemzésére felhasználható PEST analízis, valamint a szervezeti és környezeti körülmények együttes analizálására szolgáló SWOT analízis. Fontos a nemzetbiztonsági funkció alaposabb vizsgálata annak megértése érdekében, hogy a változó világban hogyan módosulnak a titkosszolgálati tevékenység funkciói.

Másodszor szükséges a szemléletváltás, annak érdekében, hogy a szervezeti nézőpontot a környezet változásához lehessen igazítani. A változó környezet felértékeli a stratégiai gondolkodást, annak érdekében, hogy a szervezetek el tudják különíteni azokat a területeket, ahol hosszú távú tervezésre van szükség és azokat, ahol a rugalmas alkalmazkodóképesség kialakításának stratégiáját kell követni. A jogszabályi körülmények állandósága melletti fejlődés alapja az innovatív szemlélet, az „out of the box” gondolkodás, a korábban bevett gyakorlatok olyan fejlesztése érdekében, amely teljes mértékben megmarad a jogszabályi keretek között.



Végül mindezek napi szintű alkalmazása csak akkor lehetséges, ha erre a vezetői állomány fel van készítve. Tekintettel arra, hogy titkosszolgálati területen – annak sajátosságaiból fakadóan – nagy a jelentősége a vezetők kinevelésének, így a vezetői felkészítés folyamatnak stratégiai jelentősége van, amelyet a kiválasztott személyek tekintetében a lehető leghamarabb el kell kezdeni és folyamatosan végezni kell.

Felhasznált irodalom:

1. Drusza Tamás: A szervezeti kultúra jelentősége a generációs kihívás és a nemzetbiztonsági szolgálatok fejlesztése szempontjából. *Nemzetbiztonság Szemle*, 6. (2018), 2. 69-89. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/1591>
2. Zalai-Göbölös Noémi: A Z és az alfa generációk jövője a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 2. 46-59. Online: <https://ojs.mtak.hu/index.php/belugyiszemle/article/view/4335/3344>



Mezei József: A nemzetbiztonsági műveleti tevékenység
vezetési kihívásai a 21. században

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék

email: mezei.jozsef@uni-nke.hu

A műveleti munka vezetési kihívásai elsődlegesen a szervezet speciális feladatrendszeréből, működési sajátosságaiból és a szervezetre ható külső körülményekből fakadnak. Az ez alapján felírható többváltozós mátrix teljesskörű bemutatására ezen előadás nem elegendő, így az csupán azok néhány elemének, gondolatébresztő céllal történő felvillantására szorítkozik.

A témakörrel kapcsolatos gondolatok ismertetése előtt - itthon különösképpen - fontos tisztázni, hogy a címben szereplő „műveleti” szó alatt mit is értünk. Magyarországon a nemzetbiztonsági feladatokat ellátó szervezeteket tekintve ez a szó megjelenik a nemzetbiztonsági szolgálatok és a Terrorelhárítási Központ (TEK) szakkifejezései között is. Azonban míg az első esetében ez elsősorban egy intellektuális, információgyűjtő, műveleti érdekérvényesítő tevékenységet takar, addig a TEK vonatkozásában a fogalmat a rendvédelem területén látókörbe került egyes személyek fizikai elfogásához, illetve az azt végrehajtó szervezeti egységhez is kötik. Jelen előadásban elhangzott gondolatok csak az első területre vonatkoznak, de azon belül is azzal a szűkítéssel, hogy a hírszerző szolgálatok négy alapvető feladatából (hírszerzés, kémelhárítás, információ menedzselése, fedett műveletek) az információ



menedzselését, vagyis az elemző értékelő, tájékoztató munkát nem érintik.

A műveleti tevékenység vezetési kihívásai a 21. században témaköre kapcsán nem lehet olyan általános választ, válaszokat adni, amely minden helyzetre, vezetési szintre, szervezetre megfelelő lenne. Ennek egyik oka, hogy a titkosszolgálatoknál minden műveleti vezetői szinten jelentkeznek új típusú kihívások, ezek azonban tartalmukban, jelentőségükben - tekintsünk csak a vezetői funkciókkal (tervezés; szervezés; szabályozás; ösztönzés; ellenőrzés; minősítés) összefüggő eltérésekre az egyes vezetői szinteken - eltéréseket mutatnak. Másrészt a titkosszolgálatoknál az a sajátos helyzet áll fenn, hogy a műveleti területeken tevékenykedő beosztott munkatársak egy jelentős része is ellát vezetői feladatokat, gondoljunk csak azokra, akik munkájukkal összefüggésben kapcsolatot, kapcsolatokat foglalkoztatnak.

A kihívások más-más mértékben jelentkeznek az egyes országok titkosszolgálati vezetőinek mindennapjaiban is, sőt előfordul, hogy bizonyos kihívásokkal egyes országok titkosszolgálati vezetői nem is szembesülnek. Vegyük például az ország technológiai fejlettségi szintjét, vagy az ország, illetve ezáltal a titkosszolgálata anyagi lehetőségeit. Nem minden ország titkosszolgálata engedheti meg magának például, hogy műholdakat használjon titkos információgyűtési tevékenysége során, vagy rendelkezzen akár saját fejlesztése révén, vagy az adott országban működő gazdasági társaságok, kutatóhelyek által



a titkosszolgálati munkához felhasználható legfejlettebb technológiákkal.

A műveleti vezetők 21. századi speciális titkosszolgálati szakmai kihívásait sorba véve az látható, hogy vannak olyanok, amelyek már az ezt megelőző évszázadban is változatlan formában jelen voltak. Az évtizedek óta meglévők között előfordulnak viszont olyanok is, amelyek a 21. században történt változások hatására valamilyen jellemzőjükben módosultak, és természetesen vannak teljesen új típusú kihívások is. Ezek sok esetben egymásra is hatnak.

Az első két csoportba tartozóként említhetők a teljesség igénye nélkül a titkosszolgálati eszközök, módszerek alkalmazásának problémaköre; az ellenfél láthatatlansága; a siker értékelésének nehézségei; az eredmények nyilvánosság általi korlátozott megismerhetősége; a társadalommal való együttműködés; a titkosszolgálatok feladatellátása kapcsán a megelőzés kényszere; vagy az egyik legfontosabb, a technikai fejlődésből adódó kihívások. Ez utóbbit példával szemléltetve, ha a titkosszolgálati eszközök, módszerek területét vizsgáljuk a műveleti felsővezetés szintjén a tervezés feladatkörében, akkor azt láthatjuk, hogy a megfelelő tárgyi erőforrások kiválasztása, beszerzése - a svájci Crypto AG-t érintő eset alapján - kritikus kihívást jelentett nagyon sok ország számára a 20., 21. században. A problémakör aktualitását a titkosszolgálati eszközök alkalmazásával összefüggésben 2022-ben nyilvánosságra került esetek is megerősítik. Természetesen lényegi elem ezen tényező értékelése



kapcsán, hogy bizonyos titkosszolgálati eszközök beszerzésére vonatkozó döntésnek a (műveleti) szakmai mellett politikai elemei is vannak. Az egyes országok közötti titkosszolgálati szinten is meglévő érdekellentétek okán ezek a különbségek a jövőben is jelen lesznek, így ezzel a problémakörrel és az ezzel összefüggő kihívásokkal – amelyek egyébként rendkívül sokrétűek, vegyük csak az ellenérdekelt felekkel szemben meglévő technikai hátrányok leküzdése jelentette feladatokat – a műveleti vezetőknek folyamatosan számolnia kell.

Az előbbi példa, a technikai fejlődés kapcsán át is vezetett bennünket a 21. századba. A jelen évszázadot tekintve a szervezetre ható azon külső körülmények közül, amelyekből a műveleti vezetők számára kihívások eredeztethetők kiemelhető a technika, a technológia dinamikus fejlődése; a globalizáció; a globális, nem állami szereplők jelenléte; a generációk kérdésköre; valamint az első kettővel összefüggésben a nemzetbiztonsági körülmények dinamikus változása; a nemzetbiztonsági kockázatok jelentős kibővülése; változása és összetettsége.

Ezek közül is nézzünk egy-egy példát. A dinamikusan változó nemzetbiztonsági helyzet hatással van többek között a műveleti felsővezetői funkciók közül a szervezésre. Ezen belül a kihívásoknak leginkább megfelelő szervezetrendszer kialakításának, működtetésének kérdéskörét vizsgálva azt látjuk, hogy a 21. században több érdemi változás történt a nemzetbiztonsági szervezetrendszerekben, tekintsünk csak az évezred elején az al-Káida által elkövetett terrortámadásokra és az



ennek kapcsán létrehozott koordinációs szervezetekre elsődlegesen a terrorelhárítás területén az Amerikai Egyesült Államokban, vagy Európában. De vizsgálhatnánk a magyar nemzetbiztonsági szervezetrendszer 2022. évi átszervezését is, amelyet az orosz-ukrán háborúval magyarázott a Kormány. A nemzetbiztonsági szervezetrendszer módosítása elsődlegesen politikai döntés, azonban az új rendszer működtetése, a szervezetek közötti együttműködés hatékonyságának megteremtése, fenntartása már a műveleti vezetők feladataként, kihívásaként jelentkeznek. A nemzetbiztonsági szervezetrendszerekre ható külső tényezők módosulása, illetve annak dinamizmusa okán a következőkben is számolni kell ilyen típusú változásokkal.

A technikai és szervezeti jellegű kihívások után az emberrel, a titkosszolgálati munkatársakkal összefüggő kihívásokról is szükséges szólni. Egyértelműen látszik, hogy ezen a területen is több kihívással találják szembe magukat a műveleti vezetők. Jelenleg általánosságban 3 generáció (X, Y, Z) van egy időben jelen a munkaerőpiacon a titkosszolgálati hivatás szempontjából eltérő lényegi jellemzőkkel. Adódik a kérdés, hogy például a műveleti felső vezetésnek a szervezés funkcióján belül a megfelelő munkaerő kiválasztása kapcsán meddig és milyen arányban lehet/kell módosítani a titkosszolgálatokhoz jelentkezőkkel szemben támasztott felvételi követelményeket. Az értékrendi különbségek okán hasonló problémákba ütközhetnek az alsósintű vezetők a motiváció területén is. A generációs problémáktól kicsit eltávolódva általánosságban és rágóta igaz,



hogy a vezetői funkciók közül a minősítés esetében, a műveleti munka speciális jellemzői okán nehézséget okoz az eredményesség mérése, valamint az erre épülő minősítés. És végezetül egy hazai példa. Több vezetői funkciót érintően (szervezés, motiváció, minősítés) is számolni kell a közeljövőben, a szolgálati nyugdíj megszűnésével a szolgálatok állományában marad 55-60 éves munkatársakkal. Mivel ilyen helyzet ezidáig nem fordult elő, így nincsenek ezzel kapcsolatos vezetői tapasztalatok, jó gyakorlatok, a szervezeti kultúrának sincs erre vonatkozó része.

Összegezve, a titkosszolgálatok műveleti vezetői a 21. században számos régóta jelen lévő és új típusú kihívással találták/találják szembe magukat. A jövőt tekintve pedig elmondható, hogy a szervezetre ható külső, releváns tényezők folyamatos, egyes elemei dinamikus változásban vannak. Ez, illetve ezen változások hatása a speciális szolgálatok szervezeteire, feladatellátására együttesen azt jelenti, hogy a most meglévő kihívások változni fognak, illetve további, új típusú kihívásokkal is számolni kell.

Felhasznált irodalom:

1. Carl J. Jensen, David H. McElreath, Melissa Graves: Bevezetés a hírszerzésbe. Budapest, Antall József Tudásközpont, 2017. ISBN: 9786155559198.
2. Dobák Imre: Nemzetbiztonság a 21. század elején - Szemben a kihívásokkal. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2022. ISBN: 9789635316373.



**Dr. Regényi Kund: A nemzetbiztonsági elemzési tevékenység
vezetési kihívásai a 21. században**

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék

email: regényi.kund@uni-nke.hu

Konferenciaelőadásomban röviden szeretném érinteni a nemzetbiztonsági értékelő-elemző-tájékoztató munka jelenlegi helyzetét; a vezetés terén megtapasztalható kihívásokat, észlelhető dilemmákat; illetve, zárásképpen meg szeretnék említeni néhány, egy értékelő-elemző szervezeti egység mindennapjaiban jól használható vezetési eszközt is.

A nemzetbiztonsági értékelő-elemző tevékenység egyfelől a szervezetszerűen létező, nyugati típusú titkosszolgálatok első, legbelső eleme, másfelől pedig nagy átalakuláson, fejlődésen megy keresztül, melyek 2022-re, konferenciánk idejére Magyarországot is elérték. A 2001. szeptember 11-i terrortámadást követően az Egyesült Államokban – brit mintára – létrehozott értékelő-elemző-tájékoztató fúziós központ a 2022-es magyarországi választások, illetve az azok hatására végbemenő szervezeti átalakítások során Magyarországon is teljes hatáskörrel, a szakma szabályi szerint működhet. Vezetői kihívás, hogy az értékelő-elemző-tájékoztató rendszer bemeneti oldalát, inputját biztosítsuk úgy, hogy az információszerzés szervezetileg elkülönült.



A technika fejlődése jelentősen változtatott a modern ember, ezen belül a fiatal politikusi generáció tartalomfogyasztási szokásain. Míg az értékelő-elemző-tájékoztató tevékenység klasszikusan az írásbeliségre épül, úgy jelenleg és a közeli jövőben egyre inkább képesnek és késznek kell lenni, hogy mozgóképen, animált videón, animált infografikán tájékoztassuk a megrendelőt. Vezetői kihívás az ehhez szükséges technikai feltételek megteremtése, de még inkább a technikát alkotó módon felhasználni képes munkatársak megtalálása, bevonása, hosszú távon való foglalkoztatása.

A vezetés dilemmáira áttérve, az eredményes értékelő-elemző-tájékoztató munkának két feltétele van. Az egyik, hogy a rendszer bemeneti oldala, az ellenőrzött információ minél szélesebb körben, rendezhető és újraprendezhető formában az elemző munkatársak rendelkezésére álljon. Ehhez nemcsak technikai fejlesztésre, nemcsak a szabályzók finomhangolására, hanem a belső információmegosztás szabályainak, és a mögötte meghúzódó szakmai szemlélet korszerűsítésére van szükség, nyilván úgy, hogy az információszerzés műveleti biztonsága ne szenvedjen csorbát. Ennél is fontosabb, hogy megtaláljuk és megtartsuk a megfelelő munkatársakat: széles látókör, a megismerés vágya, kitartás, szorgalom, jó emlékezőtehetség, autonóm munkavégzés képessége, szakmai összefüggések felismerése, kiváló szövegértési és szövegelőállítási (másképp szólva, írás-) készség: ezek az értékelő-elemző munkatársak nélkülözhetetlen tulajdonságai.



Az elemző- értékelő-tájékoztató (rövidítve és a továbbiakban ÉET) szakterület munkatársainak kiválasztását további dilemmák nehezítik. Vajon az ideális munkatárs tapasztalt szakember legyen, aki az információszerzés különböző mozzanataiban járatos, vagy olyan fiatal szakember, aki az elemzés témájához (pl.: közgazdaságtan, pénzügy, szélsőséges társadalmi csoportok, stb.) ért? Vajon a szükséges és felértékelődőben lévő számítástechnikai készségeket a szervezet „vásárolja”, azaz az újonnan belépőivel együtt szerezzék be, vagy lehetséges azokra továbbképzés, átképzés útján is szert tenni. A dilemmákra potenciálisan megoldást jelenthet egy olyan karrierív, melyben a munkatárs felváltva folytat szakmai tevékenységet információszerző és ÉET szakterületeken (akár, renadhagyó módon, úgy, hogy karrierjét egy ÉET szervnél kezdi), központi és területi szerveknél, stb, melyek ideális esetben elősegíthetik a későbbi területeken való munkavégzést. Ez természetesen feltételezi a humánpolitikai szakterülettel való szoros együttműködést.

Egy ÉET szakterület vezetése a mindennapokban egyfajta dinamikus egyensúly megtalálásaként és fenntartásaként is leírható. Dinamikus egyensúlyként fogható fel a belső munkafolyamatok („workflow”) kialakítása, úgy, hogy megőrizze a lehetőséget a szakértő spontaanitás kifejlődésére. Ugyancsak meg kell találni az egyensúlyt a szakterület kiemelkedő, extrovertált egyéniségei és a háttér munkában elmélyülő, befelé forduló csapatjátékosai között, hiszen mindkét



kategóriára nagy szükség van, együttműködésük az egész szervezet nagy hasznára válik.

Kézenfekvő, hogy az előbbieken bemutatott munkatársak akkor lesznek képesek a tőlük elvárt kiemelkedő színvonalú teljesítményre és annak fenntartására, ha vezetőjük képes tiszteletet mutatni szellemi képességeik és teljesítményük előtt; ha mindennapi kommunikációjában, feladat-meghatározásában nemcsak udvarias, hanem alkalmazza a racionális érvelés és meggyőzés eszközeit; ha „feladattal vezet”; ha kialakítja és fenntartja az egyes munkatársak kisebb-nagyobb felelősségi köreit, és azokat az arra alkalmasak esetében folyamatosan, fokozatosan bővíti („empowerment”). Mindezekén túl, hasznos, ha a vezető maga is bekapcsolódik egyes – nyilván kiemelkedő fontosságú - szakmai folyamatokba, és ennek során nemcsak saját szakmai kompetenciáját igazolja, hanem példát is mutat munkatársainak.

Az ÉET szervezet hatékony munkája központi eleme egy nemzetbiztonsági szerv szakmai teljesítményének, megítélésének. A szakterület vezetőjének szerepe, felelős, következetes, odaadó és tudatos tevékenysége pedig meghatározó, kulcsfontosságú az előbb említett sikerben.

Felhasznált irodalom:

1. 2022. évi IV. tv, 26 – 46 §
2. 182/2022 (V. 24.) korm. rendelet, 9. §, 14 – 16. bek.
3. Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2002



4. Rolington, Alfred: Hírszerzés a 21. században. (Ford.: Szabó Mihály) Budapest, Antall József Tudásközpont, 2015. ISBN 978 963 87486 3 8. pp 136-143, 176-196.
5. Loerenthal, Mark M.: Hírszerzés. A titoktól a politikai döntésig. (Ford: Kiss Marcell) Budapest, Antall József Tudásközpont, 2017. ISBN 978615 5559
6. <https://www/dni.gov>
7. <https://www/bundeswehr.de/de/organisation/weitere-bmvg-dienststellen/zentrum-innere-fuehrung>



**Dr. Zalai-Göbölös Noémi: Generációs kihívások a
nemzetbiztonsági vezetési tevékenység terén**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Terrorelhárítási Tanszék

email: zalai-gobolos.noemi@uni-nke.hu

A generációelmélet nagyon széles körben kutatott terület, sokan sokféle megközelítésből vizsgálják a különböző generációk egymásra hatásait. Felmerülhet a kérdés, hogy miért is kell a téma különféle aspektusait ilyen mélységben és gyakorisággal elemezni, hiszen generációs kihívások és különbségek mindig is voltak. Ez utóbbi természetesen igaz, azonban az elmúlt évtizedekben a korábbiakhoz képest jelentősen felgyorsult a technikai-technológiai-informatikai fejlődés, a környezeti hatások sokkal markánsabban éreztetik a hatásukat. A rohamos változásnak köszönhetően bejósolhatatlan folyamatok mutatkoznak globális és regionális szinten is, amelynek következtében rendkívül nehéz hosszútávú stratégiákat alkotni.

Vezetés-irányítási szempontból összetett kihívásokkal kell szembenéznünk a vezetőknek is, hiszen a külső környezet változásai, a különböző generációk kezelése és a kiszámíthatatlan fejlődési irányok nagyfokú rugalmasságot és új típusú vezetői szemléletet igényelnek. Számptalan szakértő, vezető, kutató foglalkozik azzal, hogy melyek a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciák jelen korokban. Az egyik közismert megközelítés az amerikai hadsereg tábornokától, George W. Caseytól származik, aki a saját tapasztalatait használta fel az ún. VUCA

21



MAGYAR RENDÉSZETTUDOMÁNYI TÁRSASÁG

Polgári Nemzetbiztonsági Tagozat

(változó, kiszámíthatatlan, komplex, ellentmondásos) világban való sikeres vezetői attitűd megállapításához. Egy vezető kiemelt feladata, hogy irányt mutasson a szervezetnek, amelyhez jövőkép és stratégia szükséges. Ugyanakkor a jövőkép megalkotása előrelátást és tervezést igényel, ami a VUCA környezetben kifejezetten nehéz. Jelen körülmények között a sikeres vezetés feltétele az autentikus vezetési kultúra kialakítása, olyan vezetők által, akik rendelkeznek vízióval és küldetéssel, emellett értékorientáltak, illetve képesek a kockázatvállalásra és az újratervezésre.

A változások a hagyományosan konzervatív nemzetbiztonsági szolgálatokat sem kerülhették el, ennek következtében számos strukturális és humán erőforrás-gazdálkodást érintő fejlesztésre került sor az elmúlt években ezen szervezeteken belül. A külső környezet és a szolgálatok irányába támasztott elvárások mellett, az új generációs munkatársak egyre nagyobb számban történő megjelenése is kihívások elé állította a nemzetbiztonsági szférát. Ez utóbbi magában foglalja a szervezetek részéről, illetve a munkavállalói oldalon mutatkozó különböző elvárásokat, valamint az értékrend, kommunikáció és attitűdök terén tapasztalható generációs konfliktusokat. Kutatások szerint az új generációk integrálódási folyamatában a Z generáció jelenti a legnagyobb kihívást a vezetők szempontjából. Ennek egyik oka, hogy ezen generáció tagjait merőben másképp lehet munkavállalóként bevonni, illetve megtartani. Kifejezetten jövőorientáltak, nagy hangsúlyt fektetnek az önmegvalósításra, a vezetőkben ideálokat, a szervezetekben pedig értékeket és



víziókat keresnek. Az Y generációval ugyanakkor számos hasonlóságot mutatnak a munkahellyel szembeni elvárások terén, beleértve a technológia térben és időben történő korlátlan használatának a kívánalmát, az egyértelmű kommunikáció és a folyamatos visszajelzés iránti igényt, valamint az elvégzett munka értékének igazolását és hozzájárulását a társadalmi, nemzeti, globális problémák megoldásához.

Az új generációs sajátosságok és a folyamatos fejlődés szemléletváltást igényelnek a vezetés terén is, legyen szó akár multinacionális vállalatról, akár rendvédelmi vagy nemzetbiztonsági szervről. Ennek egyik eleme, hogy meglegyen a vezető képessége arra, hogy nyitottan álljon bármilyen témához. Az informatikai-technológiai fejlődés egyik eredménye, hogy a fiatalabb generációk esetében ún. fordított szocializációs folyamatok mehetnek végbe, vagyis előfordulhat, hogy bizonyos kérdésekben, tevékenységekben jártasabbak, mint az idősebbek. Ennek elfogadása a hiányzó minták miatt nehézségekbe ütközhet, azonban kölcsönös megértés és őszinte kommunikáció esetén ezeket a helyzeteket meg lehet oldani. Ugyanilyen fontos eleme a vezetői szemléletváltásnak a személyre szabott kommunikáció, a bátorítás és a felhatalmazás képessége. Mivel a fiatalabb generációk kifejezetten igénylik az azonnali visszajelzést a tevékenységükről, és a közösségi médiában uralkodó jelenségek alapján azt is megtapasztalják, hogy sokszor általánosítás és erős kritika kíséri az egyének megnyilatkozásait, ezért a munkahelyükön egészen más hozzáállást várnak el.



Az új generációk sikeres vezetése a fentiekén túl számos egyéb vezetői kompetenciát és attitűdöt követel meg a jövőben. Kiemelt szerepe lesz a vezetői agilitásnak, amely azt jelenti, hogy a vezető dinamikus változó környezetben is képes a rugalmas alkalmazkodásra, és egyfajta katalizátora a probléma feltárásának és megoldásának. Emellett nagy hangsúlyt kell fektetnie a folyamatos fejlődésre és fejlesztésre, mind saját maga, mind pedig a munkatársai, beosztottjai vonatkozásában. A vezetői munka nélkülözhetetlen szegmense lesz továbbá az önszerveződő és célorientált csapatok menedzselése, a csapattagok önálló felelősséggel való felruházása, és a projektszemléletű működés meghonosítása. A munkatársakkal való személyre szabott kapcsolattartás szükséglete miatt felértékelődik az érzelmi intelligencia szerepe a vezetés-irányítási tevékenység során, de ugyanilyen lényeges elvárás lehet a megfelelő mértékű kulturális és technológiai intelligencia megléte. A magasszintű kommunikációs készség eddig is az egyik kulcskompetenciának számított a vezetői tevékenység vonatkozásában, amelyre az új generációkkal való hatékony együttműködés érdekében még inkább szükség lesz.

Figyelembevétel a környezeti és generációs hatásokat egyaránt, három vezetői attitűdöt emelhetünk ki a jövőre nézve. Az egyik a mentor típusú vezetés, amelynek elemi feltétele a személyes példamutatás, az elköteleződés az egyén és csoport iránt, a bátorítás, illetve az inspirálás. A másik vezetői attitűd a coach szemléletű vezetés, amelynek eszköztára magában foglalja az aktív meghallgatás képességét, az értő figyelmet, a bizalom és



személyes kapcsolat kiépítését, valamint a munkatársakban rejlő potenciálok feltárását. Harmadikként némileg humorosan megközelítve a Yoda típusú vezetőt említhetjük, mivel jelen korunkban az érzelmileg intelligens vezetők képesek a leghatékonyabban irányítani, azáltal, hogy tisztában vannak saját erősségeikkel és korlátaikkal, valamint képesek másokat is segíteni ennek felismerésében és felhasználásában.

Összességében elmondható, hogy sikeresen vezetni egy csoportot, szervezetet, szolgálatot mindig is kihívás volt, azonban a jelenleg is zajló 4. ipari-technológiai forradalom, és a jelentős társadalmi, szociális, biztonságpolitikai és generációs változások felülírhatják az eddigi gyakorlatokat és bevált megoldásokat, és olyan új utakra kényszeríthetik a jövő vezetőit, amelyeket maguknak kell kipróbálniuk és szükség szerint folyamatosan újratervezniük.

Felhasznált irodalom:

1. Kira B., Copperman: Gen-Speak, communication strategies for the new generational mix at work. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. ISBN 978-1986945158
2. Dr. Candance Steele, Flippin: Generation Z in the workplace. Candace Steele, 2017. ISBN 978-0-9986384-1-6
3. Stephen C., Moulton: Leadership, a brain-friendly guide. Flatirons Publishing, 2018. ISBN 978-0-9817867-3-5



4. James, Potter & Mike, Kavanagh: The successful manager, practical approaches for building and leading high-performing teams, Independently published, 2020. ISBN 9798557682312
5. Steigervald Krisztián: Generációk harca; hogyan értsük meg egymást? Budapest, Partvonal Könyvkiadó, 2020., ISBN 978 615 6058 22 5
6. Gen. George W. Casey Jr.: Leading in a VUCA world, 2017, <https://www.johnson.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Cornell-Executive-Education-VUCA-Leadership-February-2017.pdf> ,
letöltés ideje: 2022. 08. 21.



**Dr. Solti István: A nemzetbiztonsági vezetői jogállás
megújításának kérdései, lehetőségei**

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék

email: solti.istvan@uni-nke.hu

A nemzetbiztonsági vezető jogállást tekintve a közszolgálati vezetői jogállás egy speciális formája, amely alapvetően magán viseli a közszolgálati jogviszony jegyeit, de kiegészül a hivatásos szolgálati jogviszony sajátosságaival. A konferencia időpontjában a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyról szóló 2015. évi XLII. törvény (Hszt.) és a hozzá kapcsolódó kormány- és belügyminiszteri rendeletek szabályozzák e jogviszony egyes részterületeit. Tekintettel a 2022. év nyarán végbement szerkezeti átalakításokra a jogviszony miniszteri rendeleti szabályozási szintje feltétlenül átalakításra szorul. Éppen ezért indokolt lehet megvizsgálni, hogy a jelenlegi hatályos szabályozás rendszere mennyiben szolgálja a hatékony jövőorientált vezetői attitűd kialakítását és fenntartását, vagy esetleg érdemes lehet a már felismert hiányosságokat kiküszöbölni a magasabb jogszabályi szintek esetében is.

A konferencián elhangzott előadás a jogszabályi környezetet és az abban felfedezhető ellentmondásokat vette számba.

Ahogy a közigazgatási fejlesztési stratégia megállapította, a közigazgatás teljesítőképességét alapvetően meghatározza a



vezető tisztviselők felkészültsége és teljesítménye, ezért az életpályamodellen belül is kiemelten indokolt foglalkozni a vezetők kiválasztásának, továbbképzésének kérdésével. Meg kell teremteni a professzionális vezetői kultúra kialakulásának lehetőségét. Ennek érdekében a vezetők teljesítményével szemben támasztott növekvő elvárások egyre több országban vezettek a vezetői pozíciót betöltő tisztviselőkre vonatkozó speciális szabályozás kialakulásához és mind az utánpótlásukra, a kinevezésükre, a bérezésükre és a továbbképzésükre vonatkozó szabályoknak a közzszolgálati tisztviselőkre általánosan érvényes szabályoktól való különválasztásához.

Az utánpótlás problematikájakor abból a stratégiában megállapított tételből indulhatunk ki, hogy korábban a vezetők kiválasztása sokszor nem a vezetői képesség alapján történt meg, nem létezett egy elfogadott, intézményesült szempontrendszer, ami alapján valaki vezető lehetett. Ugyanis e területen fontos, hogy olyan felsőfokú képzés is elérhetővé váljon, amely nemcsak a szükséges közigazgatási szakmai, hanem gyakorlati, és ezen belül is valós életen alapuló, nemzetközi elismertségű szervezési és vezetési ismeretekkel is ellássa a leendő vezetőket.

Az utánpótlás kérdéskörében a Hszt. az egyes szerveknél vezetett utánpótlási és vezetői adatbank létrehozását írja elő, melynek részletelemeit (az adatbázisba való bekerülés eseteit és feltételeit) külön BM rendelet szabályozza. E rendelkezésekből az a következtetés vonható le, hogy az adatbázisba bekerülés alapvetően egy szubjektív elem, az állományilletékes parancsnoki



döntés függvénye, széleskörű kompetenciaalapú kiválasztásra a teljes állomány köréből jelenleg nem kerül sor.

Ezt követően a vezetői kiválasztás, kinevezés és az életpálya egyes konkrét jogszabályi részeit vizsgáltuk meg. Ezek szerint a Hszt. és a kapcsolódó BM rendelet a vezetői kinevezésnél ugyanazokat a végzettségeket és szakmai ismereteket kívánja meg, mint az állomány többi tagja esetében, pluszban csupán az adatbankba való bekerülés feltételeként meghatározott kompetencia vizsgálatokat és néhány hetes vezetői tanfolyamon való részvételt kíván meg. Ezen képezések a bemenet feltételeiként lettek meghatározva, a modern és mélyebb vezetői ismereteket és technikákat biztosító, a vezetői kompetenciákat javító és karban tartó képzettségi előírásokat a jogszabályok minimális mértékben tartalmazzák.

A nemzetbiztonsági szolgálatoknál a megüresedett vezetői beosztásokra alkalmazandó kiválasztási rendszer lényegében szintén szubjektív parancsnoki döntési mechanizmust ad meg. Ugyan egy vezetői beosztást önként jelentkezéssel vagy pályázat útján lehet elnyerni, a kinevezés mégsem feltétlenül a kiválasztási eljárás végén a kompetenciák alapján felállított sorrend szerint történik, hiszen valamennyi eljárás végén az állományilletékes parancsnok döntési kompetenciájába kerül a végül kinevezett személy kiválasztása, a megelőző eljárás eredménye minden esetben figyelmen kívül hagyható.

A Hszt. 58. § szakasza értelmében a vezetői kinevezés határozatlan időre szól. A kiemelt vezetői beosztásba a hivatásos



állomány azon tagja nevezhető ki, aki középvezetői beosztásban legalább három évet eltöltött. Középvezetői beosztásba pedig az, aki beosztott vezetői beosztásban legalább három évet eltöltött. Az eddig ismertetett rendelkezések szerint első vezetői beosztásba minimum 4 év után lehet bekerülni, középvezető 7 év után lehet valaki. Az valóban egyéni megítélés kérdése, hogy az előírt minimum idők mennyire biztosítanak megfelelő szakismeretett ilyen szintű és ilyen bonyolult tevékenységeket végző szervezetek esetében vezetői beosztásba kerüléshez. Az én megítélésem szerint a megadott időtartamok erre jellemzően nem biztosítanak megfelelő keretet.

A stratégia a kiinduló megállapítások mellett a közszolgálati vezetők fejlesztésének lehetséges irányaira és területei kitért. E szerint szükség lehet a vezetők belső előrejutásának tervezése és a tervezett felkészítésük megoldása mellett a hatékony teljesítményértékelési tevékenység támogatása érdekében a vezetői a kompetenciafejlesztési igények felmérése is, hogy minél hatékonyabban tudjanak hozzájárulni a közvetlen irányításuk alá tartozó munkatársak fejlesztéséhez és a szervezetteljesítményéhez. További kívánatos elem a vezetői készségfejlesztési tanácsadás (coaching) bevezetése is. Ilyen humán fejlesztési területekre vonatkozó ágazati jogi rendelkezésekkel nem találkozunk. Jogszabályi szinten elmaradt ilyen jellegű feladatok kidolgozása és meghatározása mind a nemzetbiztonsági szolgálatok mind a humán politikai szakterületeik számára. Csupán az éves teljesítményértékelés keretében kerülnek elő a fenti területek egyes szegmensei (pl.:



eltérítés lehetősége, kompetenciafejlesztési javaslatok), azonban nem intézményesült formában, hanem egyéni vezetői döntési lehetőségekként.

Az előadás végén a pályabiztonsághoz való jog kapcsán érdemes kiemelni Petrovics Zoltán véleményét, miszerint a közszolgálati vezetői beosztás megszüntetésénél az indokoláshoz kötöttséget támasztja alá, hogy a közszolgálati jogviszonyok stabilitása közvetlenül az embert és közvetetten a közjót is védelmezi: a közszolgálat stabilitása ugyanis a közigazgatás közvetlen politikai befolyástól mentes és szakmai alapon történő működésének a záloga. A Hszt. a vezetői jogviszony megszüntetésében az indoklás nélküliséget tette általánossá a korábbi szabályozással ellentétben. Így a kiszolgáltatottság állandó nyomás alá helyezi óhatatlanul a vezetői magatartást, ami a szakmaiságot befolyásolhatja hátrányosan.

A nemzetbiztonsági szolgálatok vezetői jogviszonyainak jogszabályi környezetét áttekintve az előadás elején megfogalmazott kérdésre azt mondhatjuk, hogy érdemes kihasználni az adott történelmi pillanatot. Az elmúlt tíz évben kialakított kiválasztási rendszer és vezetői életpálya a szubjektív kiválasztási és kinevezési mechanizmusai révén nem biztosítja megfelelő szinten, hogy meghaladható legyen a stratégiában megfogalmazott kiindulási állapot, másrészt a minimális továbbképzési előírások és bizonytalan életpálya a jövőorientált vezetési modell és a professzionális vezetői kultúra kialakulása ellenében hathat.



Felhasznált irodalom:

1. Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia, 2014-2020. https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
2. 2/2013. (I.30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról
3. 13/2015. (VI. 19.) BM utasítás az Alkotmányvédelmi Hivatal és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat hivatásos szolgálati beosztásairól és a betöltésükhöz szükséges követelményekről, valamint az idegennyelv-tudási pótlék és az egyéb pótlékok szabályairól
4. 12/2015 BM utasítás az Alkotmányvédelmi Hivatal és a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat hivatásos állományát érintő egyes személyügyi igazgatási kérdésekről
5. Petrovics Zoltán: A közszolgálati jogviszony tartalmának integrálása és differenciálása. *Pro Bono – Magyar Közigazgatás*, 6. (2018), 1. 140-159. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/2786/2044>



Dr. Dobák Imre: A felsőoktatás szerepe a nemzetbiztonsági vezetőképzésben (avagy a nemzetbiztonsági felsőoktatás szerepe a vezetőképzésben)

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet,
Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék

email: dobak.imre@uni-nke.hu

Hazánkban a nemzetbiztonsági felsőoktatás egyetemi szinteként sajátos helyet foglal el a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, amely képzési kínálatában több nemzetbiztonsági szak és képzési szint is látható. Szakmaiságában, történetiségében mind a katonai, mind a rendvédelmi gondolkodáshoz kapcsolódó területként értelmezhető, így a nemzetbiztonsági képzések ennek megfelelően két kar képzési szerkezetében is helyet kaptak. Ebben az összetett struktúrában jelennek meg az egyetem Rendészettudományi Karán meghirdetett ún. polgári nemzetbiztonsági képzések, amelyek a vezetési ismeretek átadásának sajátos helyét is betöltik.

A konferencián elhangzó előadás a cím kettősségéhez igazodva, a polgári nemzetbiztonsági mesterszak vezetői ismeretek oktatásához kapcsolódó képzési szerkezetét, a kompetenciákat, és a szak kurzusai mögött meghúzódó tudományos tevékenységek fontosságát ismerteti.

Általános érvényű igazság, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatoknak magasan kvalifikált, a külső környezet viszonyait jól ismerő, azokat értelmezni tudó szakemberekre van szükségük.



Az ehhez vezető úton válhat fontossá a felsőoktatási környezet, ahonnan az utánpótlásukat meríthetik. A széles körben elérhető egyetemi képzési szakok mellett fontossá válnak a szféra biztonsági jellegéhez, szakmai elvárásaihoz közelebb álló egyetemi szakok is, köztük a nemzetbiztonsági képzések. Ezek számos sajátossággal rendelkeznek, így többek között csak az arra feljogosított magyar szervezetek azon tagjai számára elérhetőek, akik számos egyéb előírt követelményeknek is meg kell, hogy feleljenek. (A képzések céljai, irányai, elvárásai a 222/2019. (IX. 25.) Korm. rendeletben (ún. Képzési és Kimeneti Követelmények) megtekinthetők.) Az itt megjelenő képzési célok, elvárt kompetenciák ugyanakkor nem tekinthetők magyar sajátosságnak, hiszen amellett, hogy a képzési szerkezet illeszkedik az európai képesítési keretrendszer megfelelő szintjéhez, ismeretköreiből hasonlóságot mutat több nyugati ágazati felsőoktatási szakkal. (Ezeket túlnyomórészt a „national security”, illetve a „intelligence studies” képzések között találhatjuk.)

A vezetési ismeretek helye, és szerepe

A képzési szerkezetet tekintve az alapszakon (BA) a levelező képzési forma figyelembevételével mind az elméleti, mind a gyakorlati ismeretekörök megjelennek, míg mesterszakon (MA) az elméleti ismeretek mellett már hangsúlyosabban látható a vezetői ismeretek tantárgyai. Ami a képzési célokat illeti, általánosságban megfogalmazható, hogy az alapképzés célja magas szintű szakmai ismeretekkel rendelkező, a szakterület új



tudományos eredményeit ismerő, elméleti és gyakorlati ismeretekkel rendelkező szakemberek képzése, míg a mesterképzéseken mindezek a képzési célok a gyakorlati képzési elemektől már elmozdulnak az átfogóbb elméleti kérdéskörök felé. A szakértői ismeretek mellett kiemelt hangsúlyt kap a szakma elméletének és módszertanának fejlesztésére való képesség, valamint a vezetői képességek fejlesztése. Mindezt, és egyben a diploma belső tartalmának kettősségét a szak elnevezés is tükrözi, vagyis a szakértői és vezetői készségek ötvözetét láthatjuk („okleveles polgári nemzetbiztonsági vezető szakértő”).

A vezetési ismeretek átadását közvetlenül szolgáló tantárgyak:

- Vezetés- és szervezésemélet, rendészeti tevékenység vezetése 1. és 2.
- Vezetés- és szervezésemélet, nemzetbiztonsági tevékenység vezetése

A tárgyak belső tartalmában vezetéseméleti kérdésekkel, szervezeti modellekkel és szervezéseméleti kérdésekkel ismerkedhetnek meg a hallgatók. A tárgyak kitérnek a vezetési folyamat, a döntéselőkészítés, a szervezeti koordináció, a stratégiai tervezés és menedzsment, a projektmenedzsment kérdéseire és ezek ágazati sajátosságaira.

A szak képzési szerkezetében megtalálható további tárgyak, így:

- a vezetéspszichológia elmélete és gyakorlata
- az emberi erőforrásfejlesztés, gazdálkodás
- a kommunikáció, vezetői kompetenciák



- valamint a vezetői készségfejlesztés

pedig többek között a vezetői munkához szükséges gyakorlati ismeretek, az emberi erőforrás-tervezés, vagy akár a kommunikációs készségek fejlesztése kapcsán járulnak hozzá a szélesebb körű vezetői kompetenciák fejlesztéséhez.

Mindezek oktatását az egyetem érintett szaktanszékei, magasan képzett szakemberei biztosítják. Ez felveti ugyanakkor annak kérdését is, hogy az egyéb tantárgyi ismereteket is tekintve általánosságban kik oktatnak a nemzetbiztonsági felsőoktatási képzéseken. A nemzetközi példákhoz hasonló módon megtalálhatjuk az egyetemi szféra oktatóit és tudományos kutatóit, akik akár a jog, a biztonságpolitika, a közigazgatás, és egyéb, többek között a hadtudományhoz, illetve a rendészettudományhoz sorolható tárgyak oktatását biztosítják. Nemzetközi gyakorlat a történészek, a titkosszolgálatok szakmatörténeti múltjának kutatásával foglalkozók előadói közreműködése is, valamint a nemzetbiztonsági ágazat szakmai ismereteinek átadását végző szakemberek megjelenése. Mindebben a témakörrel foglalkozó tanulmányok egy, a szakmai és egyetemi oktatók közötti egyensúlyi helyzetet látnak ideálisnak, amellyel biztosítható a szakmai ismeretek és az egyetemi szférában elérhető új tudományos ismeretek összhangjának megteremtése.



Felhasznált irodalom:

1. 22/2019. (IX. 25.) Korm. rendelet, az államtudományi képzési területen szerorzhető képesítések jegyzékéről és a képzések képzési és kimeneti követelményeiről
2. NKE RTK, polgári nemzetbiztonsági alap- és mesterképzés mintatantervei
3. Boda József: A nemzetbiztonsági képzés helyzete Magyarországon. *Belügyi Szemle*, 66. (2018), 2. 5-21. Online: <http://real.mtak.hu/114288/1/BodaBelugyiSzemle2018.evi2.szam5-21.pdf>
4. Dobák Imre: A nemzetbiztonsági képzésről. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2. (2014), 1. 68-78. Online: [file:///D:/MezeiJ/Downloads/birobrigitta,+06_dobak%20\(1\).pdf](file:///D:/MezeiJ/Downloads/birobrigitta,+06_dobak%20(1).pdf)
5. Dobák Imre: Polgári nemzetbiztonsági képzések a hazai felsőoktatásban: A képzésfejlesztés aktuális kérdései. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 5. (2017), 4. 37- 54. Online: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/nbsz/article/view/1633/944>
6. Dobák Imre: A nemzetbiztonsági felsőoktatás aktuális kérdései. *Hadtudományi Szemle*, 11. (2018) 1. 157-172. Online: https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/14133/18_1_t_t_dobaki.pdf?sequence=1

