

Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál

Dr. Zalai Noémi

Absztrakt:

A nemzetbiztonsági szolgálatok sajátos feladataiknak köszönhetően speciális felkészültségű és meghatározott képességekkel rendelkező állományt igényelnek. Ugyanakkor a nemzetbiztonsági jellegből adódóan a munkakörülmények és a biztonsági előírások jóval szigorúbb feltételeket igényelnek az átlagosnál. Az új generációk ellenben jellemzően már más elvárásokat támasztanak a munka világával szemben, és a korábbiól eltérő szempontokat tartanak fontosnak. Ennek köszönhetően a nemzetbiztonsági szolgálatoknak fel kell készülniük a változó elvárásokból adódó kihívásokra és olyan megoldást kell találniuk, amely a jövőben is biztosítja az állomány megfelelő utánpótlásának lehetőségét.

Kulcsszavak: nemzetbiztonsági szolgálatok, új generációk, humánerőforrás

Abstract:

Thanks to their special tasks, the national security services demand members of staff with special abilities and certain preparedness. Nevertheless the working environment and security regulations of the national security services – deriving from their tasks – are more severe than in the civilian sphere. The new generations however have different expectations in concern of working, and they prefer different aspects than the „older” generations. Concerning these facts, the national security services must prepare for the forcoming different expectations and must search for possible solutions if they insist to ensure the adequate members in the future.

Keywords: National security services, new generations, human resource

Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál

A nemzetbiztonsági szolgálatok alapvetően hagyományos értékrendet képviselő szervezetek, törvényben és jogszabályokban meghatározott feladatokkal és követelményrendszerrel. Évtizedes hagyományok alakították ki a szervezeti kultúra- és értékrendszerüket. A változó biztonságpolitikai környezetből származó kihívásokra döntően technikai-, módszertani fejlesztésekkel válaszoltak, azonban az utóbbi években egyre inkább tapasztalható, hogy az állomány utánpótlása területén jelentkező kihívások nehézségeket okoznak. Az időközben felnövő generációk már egészen más szemmel tekintenek a világra, és más erősségekkel, gyengeségekkel, illetve eltérő elvárásokkal rendelkeznek a munkaerő piaccal szemben, amely látszólag egyre kevésbé összeegyeztethető a nemzetbiztonsági szolgálatok elvárásaival. Éppen ezért a szolgálatoknak fel kell készülniük a paradigmaváltásra, ha a jövőben is megfelelő színvonalon szeretnék biztosítani az utánpótlást.

Generációs sajátosságok

Az utóbbi években/évtizedekben a munkahelyek összetétele átalakult, ma már jellemzően több generáció alkotja az alkalmazotti/vezetői korfákat. Generációs különbségek korábban is előfordultak, de az információs- és tudáslapú társadalom megjelenése egyre jelentősebb különbségeket generál. Az elmúlt években számtalan tanulmány/publikáció¹ született az egyes generációk sajátosságairól, amelyek általánosságban összefoglalva az alábbi csoportokat és a hozzájuk köthető jellemzőket azonosították:²

Veterán (csendes) generáció (1925-1945)

Már jellemzően nem aktív tagjai a munkaerőpiacnak. Többségében egy szakterületen/munkahelyen dolgoztak egész életükben. A számukra mérvadó értékek közé tartozik a lojalitás, a folytonosság, a hiteles, karizmatikus vezető, és az életkori tapasztalat.

¹ In: KISSNÉ ANDRÁS Klára: *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a XXI. században*; Dr. PAIS Ella Regina: *Y és Z generáció, mint a jövő munkavállalói*; VERES Valér: *Generációk közötti különbségek a posztindusztriális társadalomban, az X és Y generációk.*

² A generációs csoportosítások megnevezései általánosságban minden forrás szerint egyeznek, eltérés csak minimális mértékben mutatkozik. A generációs sajátosságok megközelítésében vannak ugyan kisebb-nagyobb eltérések, de összességében nagyon hasonlóan értékeli az egyes publikációk, szakértők az általános jellemzőket.

Baby Boom generáció (1946-1964)

Az előző generációhoz képest új típusú karrierre, több tudásra és információra vágytak. Preferált értékeik közé tartozik a fegyelem, tisztelet, kitartás, alázat, tapasztalat, mély szakmai tudás. Kötődnek a munkahelyükhöz, fontos számukra a hierarchia, és az abban betöltött szerepük.

X generáció (1965-1979)

Az előző generációknál jellemzően magasabban iskoláztak, nem ritka a 2 vagy több diploma. Önállóság és találmányosság jellemzi őket. A virtuális világgal kamaszként ismerkedtek meg, ahhoz fokozatosan alkalmazkodtak. Megpróbálnak lépést tartani a technikai újításokkal. Munkavállalóként először szembesültek a korlátlan munkaidő és a munkahelyi stressz fogalmával. Munkahelyüket sokszor fontosabbnak tartják, mint a magánéletet. Fontos számukra a családi munkahelyi légkör, ennek megléte még a túlórát is elfogadhatóvá teszi. Értékek szempontjából a megbízhatóság, a kontrolláltság, a motiváltság és a karrierizmus jellemzi őket.

Y generáció (1980-1994)

Magyarországon már a fejlődő demokráciában nőttek fel. Az újításokra nyitottak, gyorsan alkalmazkodnak a technikai fejlődés adta lehetőségekhez. Jellemzően célratörők, bátrak és kezdeményezők. A munkahelyükkel kapcsolatban magasak az elvárásaik, főleg, ami a keresetet és az egyén szabadságát/szabadidejét illeti. Nem akarnak a hét minden napján készenlétben állni és nem akarnak a szüleikhez hasonló szorongó életet. Ha valamivel nem tudnak azonosulni, hamar váltanak, a munkahelyüket/munkájukat élvezni akarják, a munka és a magánélet egyensúlyát pedig nagyra értékelik. Egyidőben élik a kapcsolataikat virtuálisan és valóságosan. Könnyen illeszkednek multikulturális környezetbe. Fordított szocializációs generációnak is nevezik őket, mivel az előző generációkkal ellentétben ők nem a felmenőktől sajátítják el a tudást, hanem saját maguk és a kortársaik által, valamint ők tanítják az idősebb generációt a digitális/technikai újításokra. Nagyon fontos számukra az önmegvalósítás, de szívesen dolgoznak csapatban is. Az oktatás terén is érzékelhető a megváltozott elvárásuk, sokkal inkább igénylik az interaktivitást, a sokszínűséget, a rugalmasabb időbeosztást. Az elmélyült tudás iránti igényük és koncentrációs képességük alacsonyabb, ugyanakkor türelmetlenebbek elődeiknél.

Z generáció (1995-2009)

A világ első globális nemzedéke. A legkisebb létszámú és legoktatottabb generáció. Beleszülettek a digitális világba, szocializációjuk a virtuális térben történik. Állandóan online vannak, naponta akár több száz emberrel is kommunikálnak virtuálisan, a virtuális térben érzik magukat biztonságban, ezért a valós kommunikációt stresszként élik meg, és a konfliktus- és indulatkezelési képességeik alulfejlettebbek. Ugyanakkor ösztönösen tesznek szert olyan készségekre, mint például

dául a fejlett problémamegoldó készség, gyakorlatiasság, többfeladatos működés, a hálózati/együttműködő tanulás (jellemzően a készségeket iskolán kívül sajátítják el). Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, ha nem tetszik nekik valami, készek az azonnali változtatásra, a munkahelyek cserélgetése számukra még természetesebb lesz. Közösségekben gondolkodnak, praktikus szemlélet jellemzi őket. Nehezebb lesz őket integrálni a szervezetbe, mivel a saját vágyaik beteljesítését tartják elsődlegesnek. Az identitásuk kifejezésére nagy hangsúlyt fektetnek. Oktatás terén a hagyományos, poroszos formák alkalmazása kudarchoz vezet esetükben. Mind a tananyagban, mind az oktatási formában új típusú megközelítést és módszertant igényelnek.

Alpha generáció (2010-)

Vélhetően a legtovább fognak élni és teljes mértékben a világháló részei lesznek, amely a legmagányosabb nemzedékké teheti őket.

A generációs különbségeket az alábbi összefoglaló táblázat³ is nagyon jól szemlélteti:

TÉNYEZŐK	BABY BOOM - generáció	X - GENERÁCIÓ	Y - GENERÁCIÓ
Idősebbek tisztelete	Természetes	Udvariasság	Miért kellene?
Pénz	Meg kell keresni!	Nem minden a pénz!	Jár nekem!
Lojalitás, karrier	Feljutni a csúcsra	Leválni az utat	Adj szabadságot, különben kilépek!
Változás	Ellenáll	Elfogadja	Akarja
Döntéshozás	Megfontolt	Tényeken alapul	Barátok véleménye számít
Tanulás	Fontos, de időnyomástól mentesen	Keretek között	Szabadon és élményekkel telve, folyamatosan
Technológia	Kizárja	Kényelmes	Segít, hogy jól érezzem magam!
Munkakörnyezet	Funkcionális	Kényelmes	Inger gazdag
Vezető	Leader	Manager	Coach

Munkaerőpiaci szempontból jelenleg alapvetően a Baby Boom, X és Y generációk alkotják a munkahelyek állományának jelentős részét. Mivel eltérő értékrend jellemzi őket, ezért eltérő ösztönzést és motivációt igényelnek, amely munkáltatói szempontból mindenképpen odafigyelést igényel.

³ Forrás: KISSNÉ ANDRÁS Klára in: *Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a XXI. században.*

A munkaerőpiaci helyzet vizsgálatánál célszerű az aktuális tendenciákat is figyelembe venni. Ilyen szempont például az emelkedő nyugdíjkorhatár, amely a fiatalabbak elhelyezkedési esélyeit radikálisan csökkentheti és ezzel egyidőben egyre magasabb lesz majd az idősebb korosztályok jelenléte a munkahelyeken. Paradox módon ugyanakkor hosszabb távon a fiatal, tehetséges munkavállalók iránti kereslet jelentősen nőni fog, a kínálat pedig csökken (köszönhetően a kisebb létszámú fiatal generációknak), fokozva ezzel a versenyt a munkavállalókért.

Arra is fel kell készülniük a munkáltatóknak, hogy a hosszabb idejű munkavállalási kötelezettség óhatatlanul kihívást jelent a pszichikai és fizikai teljesítőképesség fenntartása terén, amely a stresszhatásoknak erőteljesebben kitett munkakörök – mint pl. a nemzetbiztonsági szolgálatoké – esetén tovább nehezítheti a helyzetet. Multinacionális vállalatoknál jellemzően már van kialakult kultúrája az egészséges életmód, fizikai aktivitás különböző típusú támogatásának, de érdekes módon éppen a rendvédelmi szféra egy része e téren még gyerekcipőben jár (leszámítva a kötelező fizikai felméréssel összefüggő feladatok ellátását).

A tanulmányok alapján a fiatalabb generációk számára fontos ugyan a fizetés is, hiszen nem titkolt szándékuk a jólét mielőbbi megteremtése, de közel sem mindenáron, vagyis az anyagi jellegű motivációs eszközök önmagában nem lesznek képesek megtartani a fiatalokat hosszabb távon egy munkahelyen. Az Y generáció esetében például a megfelelő fizetés ugyan a sikeres motiváció egyik kulcseleme, de emellett legalább ugyanolyan fontos számukra az is, hogy mennyire lehetnek büszkék arra, hogy az adott cégnél dolgoznak. Kiemelt szempont számukra az is, hogy legyen jó a munkakörnyezet, legyen lehetőség a fejlődésre, karrierépítésre, és a munka okozzon örömet. Ezzel magyarázható az a munkaerőpiacon már évek óta jelen lévő és erősödő trend, miszerint a vállalatok, munkáltatók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a brand (márka) építésre, a megfelelő image kialakítására és a munkakörnyezet fejlesztésére.

Összességében megállapítható, hogy minden generációnak meg van a szervezet szempontjából előnyös tulajdonsága, és egy szervezet akkor tud igazán hatékonyan működni, ha több generáció is képviselteti magát.

A nemzetbiztonsági szolgálatok állományának sajátosságai

A nemzetbiztonsági szolgálatokra is jellemző, hogy az állomány több generációs összetételű. 2012-ben végzett – nem reprezentatív – kutatásaim alapján⁴ a szolgálatok állományának megtartása és utánpótlása több szempontból is kihívást jelent. Egyrészt megállapítható, hogy a hazai munkaerőpiac sajátosságai miatt a szolgálatok is ugyanabból a bázisból meríthetnek, mint más munkáltatók. A fel-

⁴ In: ZALAI Noémi: *A humán erőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál, doktori PhD értekezés, Budapest, 2012., pp. 20-25.*

vételi eljárásra jelentkezők döntő többsége a 20-35 éves korosztályból kerül ki. Minél fiatalabb a jelentkező annál inkább felmerül a tendencia, hogy nem hivatást/életre szóló munkahelyet keres, hanem izgalmas munkát és karrierlehetőséget, és nem feltétlenül hosszú távon képzelel el a jövőjét a szolgálatoknál. A jelentkezők ugyanakkor kevés vagy hiányos ismeretekkel rendelkeznek a betöltendő munkakört és a szervezet egészét illetően. Egyre inkább tapasztalható az is, hogy a fiatalabb korosztályhoz tartozó jelentkezők egészségügyi, pszichés és/vagy egyéb szempontból kevésbé tudnak megfelelni a szolgálatok által meghatározott magas szintű követelményeknek. Ez magyarázható akár a generációkra jellemző sajátosságokkal is, hiszen az Y és még inkább a Z generáció tagjai jelentős időt töltenek a virtuális térben, kevesebbet tényleges fizikai aktivitással, vagy az emberi kapcsolatok személyes ápolásával. Ugyanakkor a virtuális térben több száz vagy ezer közeli és távoli ismerőssel rendelkezhetnek, amely adott esetben biztonsági kockázatot jelenthet.

Munkáltatói szempontból vizsgálva a nemzetbiztonsági szolgálatok erősen szabályozott, hierarchikus rendszerű szervezetek, amely sok esetben „elretentő” hatással lehet a jelentkezőkre, különös tekintettel arra a fentebb már ismertetett generációs sajátosságra, hogy a jelenkor és a jövő munkavállalói egyre inkább az önmegvalósítást, az egyéni szabadságot tartják az egyik legfontosabb értéknek. Bizonyos szempontból a szabályozott előmeneteli lehetőségek hosszabb távon korlátozhatják a versenyképességet, annak ellenére is, hogy az egyébként tavaly bevezetett életpályamoddell a korábbinál kiszámíthatóbb és tervezhetőbb karrierívet garantál. A szolgálatok felvételi eljárása hosszadalmas, ami szintén csökkenti az esélyeket, különösen, ha a prognosztizált munkaerőpiaci verseny eszkalálódik. Az sem könnyíti meg a helyzetet, hogy a nemzetbiztonsági munka jellegéből adódóan a jelentkezőket nem lehet teljes körűen beavatni a leendő munkakör részleteibe, azaz az információéhes generációk tagjait éppen attól fosztjuk meg ezáltal, amely számukra kiemelt fontossággal bír. Ezen tényezők több-kevesebb súllyal ugyan, de szerepet játszhatnak a korai pályaelhagyásban is, amely ráadásul biztonsági kockázatot is jelenthet hosszútávon. A próba-idő alatt a felvételre került munkatárs már megismerkedik a szervezet jó néhány sajátosságával, szolgáltatásával, ugyanakkor ezen időszak alatt bármikor kiléphet. Bár a titoktartási kötelezettség a leszerelést követő időszakra is vonatkozik, azonban ennek tényleges kontrollja már nem igazán kivitelezhető.

A fentiekben már érintettem, hogy az egyes generációkhoz tartozók milyen elvárásokat támasztanak a leendő munkáltatójukkal szemben. Ha a másik oldalról vizsgáljuk a kérdést, akkor a szolgálatok elvárásai/értékrendszere többek között az alábbiak szerint foglalható össze:

- magas szintű fizikai és mentális egészség
- terhelhetőség/ stressztűrés
- szabálykövetés
- felelősségtudat

- elhivatottság, lojalitás
- együttműködési készség
- stabil értékrend, erkölcsi szilárdság
- megbízhatóság
- koncentrációkészség
- pontos, precíz munkavégzés
- szorgalom

Látható, hogy ezek az értékek leginkább a Baby Boom és korlátozottabban az X generáció tagjainak értékrendjével egyeztethetőek össze, az Y és Z generációk azonban már jóval nehezebben tudnak azonosulni velük. Vajon akkor ez azt jelenti, hogy meg kell szabadulni a régi értékektől? Véleményem szerint korántsem, azonban érdemes lenne olyan új értékeket – mint pl. kreativitás, önállóság stb. – meghonosítani a szervezetben, amelyek megfelelnek az új generációs elvárásoknak is. Amennyiben erre nem kerül sor, egyre nagyobb szakadék keletkezik a munkáltatói és munkavállalói elvárások között. Az új értékek meghonosításához azonban idő kell, akár hosszú évek is, éppen ezért a változást/változtatást már most meg kell kezdeni ahhoz, hogy az igények és elvárások idővel közelítse-
nek egymáshoz. Ez különösen nagy kihívást jelent az olyan hierarchikus szervezeteknek, mint amilyenek a nemzetbiztonsági szolgálatok is. A fejlődést ezért nemcsak technikai, hanem személyzeti, szervezeti szempontból is kezdeményezni/támogatni kell.

A szervezeti kultúra és szervezeti értékek reformja elkerülhetetlen és szükségzerű, de emellett érdemes megvizsgálni azokat a területeket is, amelyek kötődnek a humánerőforrás menedzsment különböző elemeihez. Ide tartozik többek között a kiválasztás, a karriertervezés és az oktatás területe.

Kiválasztás

A nemzetbiztonsági szolgálatok állományának kiválasztása mindig is meghatározott protokollok alapján, szabályozott feltételek alapján történt. A felvételi eljárás döntően több szakaszból álló, hónapokig tartó folyamat, amelynek során ellenőrzésre és felmérésre kerül az előírt feltételek megléte, a pszichikai, fizikai, egészségügyi állapot, az életkörülmények, kapcsolatrendszer, biztonsági kockázatok stb.. Az ún. alkalmasság vizsgálatok során lehetőség adódik a jelölt képességeinek, pszichológiai profiljának meghatározására, azonban ez nem egyenértékű a kompetencia alapú vizsgálattal. A szolgálatok és a rendvédelmi szervek többsége egyelőre még nem alkalmaz teljes körűen kompetencia alapú kiválasztási módszereket.

Kivételt képez ez alól az a vezető kiválasztás gyakorlata, amely az elmúlt években jelentős mértékben megújult, köszönhetően az érintett szervezetek

szakértőinek bevonásával – az „új közszolgálati életpálya” elnevezésű projekt keretében – kialakított és bevezetett új belügyi vezető-kiválasztási rendszernek.⁵ Mint minden új rendszernek, ennek is megvannak az erősségei és gyengeségei, az azonban mindenképpen jelentős előrelépésnek tekinthető, hogy a vezetők kiválasztására kialakított módszer részletes kompetencia profilt alkot a jelölről, amely szükség esetén lehetővé teszi a munkakörök kompetencia profiljaival való pontosabb megfeleltetést, valamint az azonos beosztásra pályázó jelöltek közötti kiválósági sorrend felállítását.

Ennek analógiájára legalább ilyen fontos lenne azonban a nem vezetői beosztások esetében történő kiválasztási módszerek továbbfejlesztése is, amelynek segítségével nemcsak az alkalmasság/alkalmatlanság fennállását lehetne megállapítani, hanem a jelöltek képességeinek teljesebb körű feltérképezését tenné lehetővé, egy komplex kompetencia profilt eredményezve. Tekintettel a generációs sajátosságokra, érdemes lenne vizsgálni és szükség szerint átalakítani, kibővíteni a meglévő kiválasztási módszereket. Mindenképpen hasznos lenne minél több gyakorlati jellegű feladat beiktatása, amely konkrét helyzetben vizsgálja a jelöltek reakcióit, képességeit.

A vezető kiválasztási eljárás keretén belül bevezetett AC, illetve ehhez hasonló típusú feladatok például alkalmasak a kompetenciák szélesebb körű vizsgálatára, ezért ilyen jellegű feladatok az új felvételesek kiválasztása esetén is hasznosak lennének. Ezen felül az egyes munkakörök eltérő követelményrendszerének figyelembe vételével speciális, akár technikai-informatikai-operatív-funkcionális stb. jellegű feladatok bevezetését is érdemes hosszabb távon megfontolni.

Minél komplexebb és testre szabottabb a kiválasztási rendszer, annál nagyobb az esélye annak, hogy a felvételt nyer jelöltek beválása magasabb arányban valósul meg.

Karriertervezés

A nemzetbiztonsági szolgálatok esetében a karriertervezés korábban sem a klaszikus értelemben zajlott, hiszen nem volt egy előre programozható, periódusokra osztott, több irányba elágazó karrierív, amely külső és belső szabályzók, normák, hagyományok együttes eredményeként alakult így. Az előmenetel automatizmusát elsősorban a rendfokozatok és fizetési fokozatok meghatározott időtartam szerinti „ugrása” jelentette. A beosztásokban való előmenetel azonban már sok olyan tényezőtől függött – pl. az aktuális státusz rendelkezésre állása, betölthetősége –, amely egy bizonyos idő után előre nem tervezhetővé és merevvé tette a rendszert. A felvételre került munkatársak jobb híján abban bízhattak, hogy idővel majd egyre magasabb beosztásba kerülhetnek. Igaz, hogy cserébe a

⁵ ÁROP 2.2.17-2012-2013-0001 „Új közszolgálati életpálya” projekt BM oldali tevékenységének eredményeként.

szolgálatok hosszabb távon biztonságot nyújtanak a munkaerőpiac más szereplőivel szemben, amely sok esetben akár fontosabb szempont lehet az előmenetelnél. Nyilván az is közrejátszott a karriertervezés hiányában, hogy a felvételi eljárások korábban döntően az alkalmatlanság kiszűrésére irányultak, mintsem az alkalmasság területeinek feltérképezésére, ezért nehéz lett volna évekre előre felvázolni, hogy milyen munkakörökben tudna a munkatárs sikeresen teljesíteni.

A vezetővé válás folyamata még ennél is kiszámíthatatlanabb volt. Néhány kezdeményezést leszámítva klasszikus vezető utánpótlási rendszer nem, vagy csak papíron létezett. Erre szintén született intézményesített, minisztériumi megoldás, amely a belügyi vezető kiválasztási rendszer egyik ágává, előfeltételévé tette a vezető utánpótlási alrendszer működtetését.

A tavaly bevezetett életpályamoddell⁶ is a fent említett időalapú előmeneteli hagyományra épít, de a magasabb beosztásba kerülés lehetőségét további, képzettségi követelményhez is hozzárendelte. Ebből a szempontból egyértelműbbé vált, hogy mikor és hogyan nyílik lehetőség az előmenetelre, ugyanakkor a fenti problémákat a rendszer sajátosságainak (pl. a beosztási helyek rendelkezésre állása) köszönhetően nem tudta teljes mértékben megszüntetni. Az illetmény emelkedése mindenképpen vonzóbbá teheti a nemzetbiztonsági pályát, ugyanakkor az előmeneteli rendszer be is határolja, hogy az adott beosztások milyen illetménnyel járnak. Ez a kööttség sok szakterületen hátrányt jelenthet, különösen a versenyszférához képest, hiszen számos speciális tudást igénylő tevékenység jóval többet ér, mint amennyit az ahhoz tartozó beosztásért a szolgálatok juttatni tudnak. A korpótlék a szolgálatban eltöltött idő előrehaladtával természetesen jelentősebb mértékben emeli az illetmény mértékét, de ez a fiatal munkatársak esetében nagyon távoli lehetőségnek tűnhet. Ennek feloldása hosszabb távon további átgondolást és szükség szerint korrekciókat igényelhet, ugyanis a klasszikus tudás-, képesség-, és teljesítményalapú illetményrendszer teljes mértékben még nem valósult meg az új életpályamoddellel.

Ugyanakkor fontos szempont az is, hogy az illetményen túl milyen egyéb lehetőségek állnak rendelkezésre az állomány motiválására, hiszen ahogy azt a szakértők is megállapították, az új generációknak a pénz mellett számos egyéb elvárásai lehetnek egy munkahellyel szemben, amelyeket érdemes lenne vizsgálni, illetve szükség- és lehetőség szerint erősíteni. További sarkalatos kérdés és megoldandó feladat, hogy a nyugdíjkorhatár emeléséből adódó, kitolódó munkavállalási időszak milyen kihívásokat jelent majd az állomány tagjai számára. Különös figyelmet és tervezést igényel a nagyfokú stresszel járó munkakörök érintettsége, ahol jóval a nyugdíjba meneteli lehetőség előtt jelentkezhetnek olyan egészségügyi, pszichikai jellegű elváltozások, amelyek az adott munkakör betöltését már nem teszik lehetővé, de esetleg más munkakörök ellátását még nem befolyásolják. Olyan rendszer kidolgozását és bevezetését érdemes meg-

⁶ Az ÁROP 2-2-17-2012-2013-0001 „Új közszolgálati életpálya” projekt keretében

fontolni, amely hosszútávon képes lesz kezelni ezt a problémát. Ennek első lépéseként vizsgálni kell a szervezeti korfa összetételét, majd annak ismeretében fel kell mérni, hogy milyen funkcionális vagy egyéb munkakörök/szakterületek/feladatok alkalmasak arra, hogy a műveleti munkára már csak korlátozottan alkalmas munkatársak idővel oda áthelyezhetővé váljanak egyfajta forgórendszer szerint. Ez a probléma az évek előrehaladtával egyre égetőbbé válik, ezért a tervezést már most meg kellene kezdeni.

Oktatás

A nemzetbiztonsági szolgálatok sajátos helyzetben vannak oktatási, képzési szempontból is, hiszen a szervezeti jellegzetességekből adódóan nincsen és nem is lehet egységesen elvárt végzettség, képzettség. A sokféle, speciális munkakörnek köszönhetően a felvételre kerülők számtalan különböző típusú és szintű végzettséggel rendelkeznek. Ugyanakkor iskolarendszerű nemzetbiztonsági képzést csak a Nemzeti Közszolgálati Egyetem folytat, azonban ennek egyik alapfeltevétele a szolgálatoknál fennálló jogviszony megléte. Ebből adódóan az új munkatársak felkészítése a nemzetbiztonsági munkára csak szervezeten belüli képzésekkel valósítható meg. Ennek érdekében a szolgálatok különböző szintű belső tanfolyamokat, képzéseket szerveznek. Az oktatás széles spektrumon, általános és speciális felkészítés mentén történik. Ugyanakkor a képzés terén is változásra/változtatásra lesz szükség, különösen módszertani aspektusból. Ahogy azt már korábban említettem a generációs sajátosságok között szerepelnek a befogadási/tanulási képességekre vonatkozó jellegzetességek, amelyek jelentős eltéréseket mutatnak az egyes generációk tagjai között.

Az Y és Z generáció esetében egyre sürgetőbb kényszerré válhat az oktatási formák átalakítása, hiszen a hagyományos, „poroszos” képzésre már nem igazán fogékonyak, sokkal inkább előnyben részesítik az elektronikus alapú, érdekes, interaktív tananyagokat, képzési módszereket. Jelentős tényező lesz az oktatás időtartama is, a felgyorsult világban már egyre kevésbé van igény/fogékonyság az elmélyült, hosszan tartó tanulásra, sokkal inkább a rövidebb ideig tartó, szintetizált, interaktív módon elsajátított tudás kerül előtérbe. Ennek értelmében érdemes megvizsgálni, hogy melyek azok a területek/témák, amelyeket a hagyományostól eltérő formában is el lehet sajátítani. Az elektronikus oktatási formák minden bizonnyal egyre szélesebb teret kapnak majd. Mindenképpen megfontolandó továbbá, hogy miként lehet szintetizálni a tudásanyagokat, élményszerűvé tenni az elsajátítandó tananyagot, és átszervezni a ráfordítandó idő tartamát és gyakoriságát.

Összességében megállapítható, hogy az előttünk álló évek/évtizedek jelentős átalakulásra, újragondolásra készíthetnek a munkaerőpiac munkáltatói oldalának különböző szereplőit, és ez alól a nemzetbiztonsági szolgálatok sem kivételek. Ahhoz, hogy a munkaerőpiacon a jövőbeni generációváltás zökkenőmentesen

történjen meg, és a szolgálatok szempontjából is hasznos legyen, a szükséges változásokat mindenképpen a jelenben kell végrehajtani/előkészíteni.

Felhasznált irodalom:

- KISSNÉ ANDRÁS Klára: Generációk, munkaerőpiac és a motiváció kérdései a XXI. században: <http://www.ohe.hu/hrmagazin/cikkek/generaciok-munkaeropiac-es-a-motivacio-kerdesei-a-21-szazadban>, letöltés ideje: 2015. december 28.
- Dr. PAIS Ella Regina: Y és Z generáció, mint a jövő munkavállalói, [http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y és Z generáció mint a jövő munkavállalói.pdf](http://www.kormanyhivatal.hu/download/2/18/60000/Y%20es%20Z%20generacio%20mint%20a%20jov%20munkavallaloi.pdf), letöltés dátuma: 2015. december 12.
- TARI Annamária: Y generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban, Jaffa Kiadó, Budapest, 2010
- TARI Annamária: Z generáció, Tericum kiadó, Budapest, 2011
- VERES Valér: Generációk közötti különbségek a posztindusztriális társadalomban, az X és Y generációk, <http://efikot.rif.ro/wp-content/uploads/2013/05/Veres-Val%C3%A9r.pdf>, letöltés ideje: 2015. december 12.
- ZALAI Noémi: A humánerőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál, Doktori PhD értekezés, NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2012
- <http://www.cvonline.hu/xyz2-generacio-hogyan-legyunk-jo-vezetok/a.html>, letöltés ideje: 2015. december 20.