

ZRÍNYI MIKLÓS
NEMZETVÉDELMI EGYETEM

Tóth Sándor alezredes

**A MAGYAR HONVÉDSÉG IMÁZSÁNAK AKTUÁLIS
KONDÍCIÓI ÉS ARCULATÁNAK
NÉHÁNY STRATÉGIAI DIMENZIÓJA**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. Szabó János
az MTA doktora
egyetemi tanár

2002

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	3. old.
I. A KUTATÁS FOGALMI KERETE ÉS HIPOTÉZISEI	
1. A vizsgálat célja, módszere és kutatási hipotézisei	8. old.
2. Az elemzés alapkategóriái és azok viszonyrendszere	12. old.
II. A MAGYAR HONVÉDSÉG IMÁZSÁNAK AKTUÁLIS KONDÍCIÓI	
1. A hadsereg szervezeti imázsának feltételrendszere a kilencvenes években	26. old.
2. A társadalom hadseregképe: a Magyar Honvédség „észlelt” imázsa	42. old.
3. Az imázs indikátora: a katonai pálya presztízse	50. old.
4. A média szerepe és imázsformáló mechanizmusa	55. old.
5. A katonai hivatás társadalmi beágyazottsága	61. old.
III. A MAGYAR HONVÉDSÉG ARCULATI STRATÉGIÁJÁNAK NÉHÁNY DIMENZIÓJA	
1. A hadsereg szervezeti arculatának két oldala	65. old.
2. A Magyar Honvédség arculatának tartalmi-stratégiai dimenziói	
a.) A hadsereg filozófiája és stratégiája	69. old.
b.) A hadsereg társadalmi szerepe és a civil-katonai kapcsolatok	78. old.
c.) A hadsereg szervezeti struktúrája	85. old.
d.) A katonai szervezet vezetési viszonyai és információtechnikai rendszere	90. old.
e.) Humánstratégia és humánkapacitás	96. old.
3. A Magyar Honvédség szervezeti identitását meghatározó formai elemek	106. old.
4. A Magyar Honvédség külső és belső szervezeti kommunikációja	113. old.
IV. ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK, TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK,	120. old.
IRODALOM	124. old.
MELLÉKLETEK	138. old.

BEVEZETÉS

„Állandóan a közönség elé kell vinnünk tetteinket, különben azt hinnék, hogy henyélünk.”

(Mark Twain)

Magyarország évezredes történelmében – hosszú századokon keresztül – a hadseregnek nagy presztízse volt, a társadalom támogatta, érdemben sohasem kérdőjelezte meg létjogosultságát, fenntartásának és modernizálásának szükségességét. A huszadik század – különösen annak második fele – radikálisan megváltoztatta ezt a képet: a hadsereget a társadalom többsége egy idegen hatalom és oktrojált ideológia szolgálatában álló szervezetnek tekintette, s a hadsereg társadalmi presztízse korábban nem látott mélypontra süllyedt.

A biztonságpolitikai környezet változásának gyorsasága és mélysége, továbbá a hazai rendszerváltozás egész társadalmat átfogó jellege tükrében nem meglepő, hogy a honvédelem filozófiájának és struktúrájának egésze elmaradt e változások mögött. Az elmúlt évtizedben a védelmi struktúra korszerűsítésére, illetve haderőreformra hivatkozva sok minden történt. Már 1989-től megkezdődött a Magyar Néphadsereg elkerülhetetlen, ám átgondolatlan leépítése. A „nagypolitika” lényegében csak az átalakítás politikai oldalára (a pártoknak a fegyveres erőkből történő száműzésére, a szovjet haderő-építési modell elvetésére) figyelt, s koncepció nélkül hajtotta végre a redukciót. Ennek következményeként a hadsereg létszáma ugyan radikálisan csökkent, ám nem alakult ki a remélt korszerűbb struktúra, vezetési és irányítási rendszer. A csapatok létszámának csökkentésével egy időben aránytalanul nőtt a központi szervek száma, az alakulatoknál pedig milliárdokat elnyelő átszervezések folytak, amelyek befejezetlenségük miatt soha nem jutottak olyan fázisba, hogy egyértelműen igazolták volna a korábbi elgondolásokat.

A honvédelmi tárca a kormányon belüli pozicionális osztozkodások során a „maradékellví” minisztériumok közé került, s 1998-ig folyamatosan csökkent a honvédelemre fordított költségvetés reálértéke. Az elmúlt évtized közepére

nyilvánvalóvá vált, hogy az állandósult forráshiány a hadsereg működőképességét veszélyezteti, illetőleg a meglevő keretek között a Magyar Honvédség finanszírozhatatlan. A Magyar Honvédség jelenlegi állapotában sem áll összhangban sem feladatrendszerével, sem költségvetési lehetőségeivel. Struktúrája és felszereltsége nem felel meg a modern kor követelményeinek, csupán aránytalanul magas ráfordítások és emberi erőfeszítések árán képes annak minimálisan eleget tenni. Természetesen ezek a kedvezőtlen folyamatok kedvezőtlenül hatottak a magyar véderő imázsának alakulására is.

A magyar hadsereg imázsának történeti előképeit és örökségét vizsgálva úgy látom, hogy honvédségünk történetét akár az állandósult újrakezdések ismételt jelentkező folyamatának is tekinthetjük.¹ Az 1868 után létrejött Magyar Királyi Honvédség – mivel lényegében az Osztrák-Magyar Monarchia közös haderejének pusztán kiegészítő ereje volt, - nemzeti jellege jelentős mértékben szimbolikus értékű maradt, fejlődését a közös (K.u.K.) fegyveres erők primátusa korlátozta.

Az első világháború megsemmisítő veszteségei és katonai-morális dezorganizálódás után 1919-ben a Vörös Hadsereget szinte a nulláról építették fel – ráadásul felemás jelleggel, - amelyet a külső túlerő ismételt megsemmisített. A Tanácsköztársaság után a Nemzeti Hadseregből kinőtt a két világháború közötti korszak Magyar Királyi Honvédségének méretét, szerepét és lehetőségeit a trinoni békeszerződés korlátozásai határozták meg. Emiatt a korabeli hadseregek modernizációs pályáját nem járhatta be, következésképpen a szükséges kondíciók nélkül „érkezett” a második világháborúba, melynek végére gyakorlatilag megsemmisült. A második világháború után a magyar hadsereg egy rövid demokratikus periódus után a szovjet modell totalitáriánus hatalmi rendszerébe ágyazódott.² A keleti mintára megszervezett Magyar Néphadsereg arculata, szervezeti és működési jellemzői a sztalinizálás jegyében formálódtak. Ennek ellenére az 1956-os forradalom során a totális diktatúra hatalmi rendszerének nem sikerült a hadsereget a társadalom ellenében maga mellett megtartania.

¹ V.ö.: Ács Tibor – Horváth István (szerk.): Honvédelmi reformok, haderő-átalakítások Magyarországon 1848-1998
ZMNE, Budapest, 2001.

² Ennek alapos történet-szociológiai elemzését adja:
Szabó János: A katonatársadalom főbb fejlődéstendenciái (Akadémiai doktori értekezés)
(Kézirat).
ZMNE, Budapest, 1993
Huszár Tibor – Szabó János: Restauráció vagy kiigazítás
Zrínyi Kiadó, Budapest, 1999

A forradalom és szabadságharc után a hadsereget a restaurált hatalom eszközöként sikerült ugyan újjászervezni, ám a nyolcvanas évek végére a haderő a „felpuhult diktatúra” hatalmi eszköz-szerepéből kikerült. A magyar hadsereg – mint a békés rendszerváltozásban érdekelt társadalmi szereplő – sorsát ismét csak a radikális átalakítás jelenthette. A „tárgyalásos forradalom” révén kiformalódó és intézményesülő magyar demokrácia olyan helyzetben vehette kezébe az országot, amikor a korábbi államszocialista struktúrák már elemésztették saját alapjaikat.

A parlamentáris demokráciát és piacgazdaságot hirdető kormányzatok forrásteremtő törekvése drasztikusan érintette a nemzetivé lett Magyar Honvédséget(is), amely ekkor már fél évtizedes, jellegét tekintve „állagmegőrző” pszeudo-reformjainak tapasztalatait tudhatta magáénak.¹ A „kihordási időt” nem kapott, s ezért egymásra torlódott reformok egyrészt a kényszerhelyzetben lévő kormányzatok kapkodását, másrészt pedig az önmagukat sokszor kárvallottaknak érző érintettek motiváció nélkülségét eredményezték. A hadsereg katonái és közalkalmazottjai legtöbbször csupán a létszámleépítést, a forrásmegvonást, az egyre romló privát és szolgálati körülményeket, a szervezeti működésben állandósuló diszfunkciók hatását érzelték. Mindennapi szolgálatteljesítésük során közvetlen környezetükben tapasztalhatták a kiképzés színvonalának állandósult csökkenését, a harckészültség kétségbeejtő gyengülését. Magyarázat és információ hiányában értetlenül konstatálták tapasztalt és képzett kollégáik korai és kényszerű kiáramlását, a csapatszolgálat leértékelődését és a nagy tradíciókra visszatekintő alakulatok megszüntetését.

A védelmi „reformok” ambivalens folyamatait egy gyengülő társadalmi legitimitáció kísérte, ráadásul a honvédelmi politika szereplői is korábban nem tapasztalt élességgel különültek el.

A rendszerváltozás utáni átalakítások óriási energiát és jelentős forrásokat emésztettek fel, ugyanakkor a folyamatok vezérlői számos okból képtelenek voltak az – általában nem egyértelmű – célokat kijelölni. Mindenek mellett a sikertelenség esélyét növelte, hogy a teleologikus és irányító szerepet ellátók nem ismerték fel, hogy a végrehajtáshoz nem rendelkeznek a megfelelő feltételekkel.

A magyar nemzetgazdaság javuló kondícióinak tapasztalásával és Magyarország NATO-tagságával valószínűsíthető volt, hogy a korábban meg nem adott kedvező

¹ A Magyar Honvédség rendszerváltozás utáni reformjainak karakterét és sorsát elemzi: Szabó János: Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívája. Zrínyi, Budapest, 2001

lehetőség myírott egy valódi reform kidolgozására és végrehajtására. Ugyanakkor az is nyilvánvalóvá vált, hogy akkor garantálhatók a sikerek, ha hasznosítjuk a modernizációt célzó haderőreformok legáltalánosabb elveit¹, azaz.

- abban az esetben lehetséges a helyes célkijelölés megfogalmazása a hadsereg számára, ha világosak a nemzetközi elkötelezettségből adódó követelmények és rendelkezésre állnak a szükséges források;
- a hadsereg átfogó reformja nemzeti érdek, tehát a kompetens szereplőknek a nemzet egészét kell reprezentálnia valamennyi munkafázisban;
- a haderőreform legfontosabb feltételeit, a népszuverenitást megjelenítő parlament biztosítja, ezért a kormánynak minden lépését úgy kell megterveznie, hogy az harmonizáljon a parlamentarizmus és a hatalommegosztás elvének követelményeivel;
- haderőreformot csak rendszerszemléleti alapon, komplex módon érdemes elindítani;
- a hadsereg átalakításának modernizálónak kell lennie, azaz követnie kell az élenjáró nemzetközi trendeket és mintákat;
- a hosszú távra szóló, többfázisú modernizációs terv végrehajtása a világosan megfogalmazott politikai döntéseknek megfelelően történhet;
- a haderőreform elhatározói és végrehajtó szereplői megfelelő társadalmi legitimitációt képesek felmutatni.

Véleményem szerint az elmúlt másfél évtized haderő-átalakítási lépései pusztán kísérleteknek minősíthetők, hiszen a „politika” nem fogalmazta meg a hadsereggel szembeni alapvető elvárásait. Így a haderő-átalakítás folyamatai a nemzetközi elvárások, a modernizációs kihívások, a hatalmi küzdelmek és a szervezet tagjai irányából jelentkező presszió által kialakított kényszerítő körülmények között alakultak át a hadsereg strukturái, működésének mechanizmusai és jövőbe vetített alapkoncepciói. A döntéshozói szintek feltehetőleg nem voltak tisztában azzal, hogy egy rendszerváltási folyamatban a hadsereg átalakítása alapvetően két dimenzióban történik.

Egyrészt szükségszerűen megváltoznak a hadsereg komplex szerepei az állami-politikai rendszerben, másrészt a szerepváltozás csak úgy mehet végbe, ha kialakulnak a társadalmi – nemzeti „output – funkciók adekvát belső strukturái, intézményei. A két

¹ A modernizációs elvek és követelmények teoretikus elemzését nyújtja Kiss Zoltán László: „Fejlődési tendenciák a modern hadseregekben” c. kitűnő munkája.

dimenzóban végbemenő folyamatok koherenciája képes csak biztosítani a hadsereg reformját, a hadsereg szerepe és minősége mindenekelőtt ezen folyamatok objektivációján alapszik.

A kilencvenes évek végére nyilvánvalóvá vált, hogy az állandósult változások, a folyamatossá vált átszervezések következtében a hadsereg működőképessége végzetes veszélybe került.

A helyzetet súlyosbította, hogy a hadsereg alapfolyamatainak diszfunkcióit a katonai elit nem volt képes megfelelő módon – a politika és a társadalom felé – kommunikálni, így a haderőreformot változó informáltsággal figyelő közvélemény is kiszámíthatatlan hullámmal reagált a védelmi szektor eseményeire.

Összegezve a korábbiakat: kilencvenes években kikényszerített és vállalt haderő-átalakítás nemcsak a hadsereg alapfeladatait, társadalmi státusát és szervezeti illeszkedését változtatta meg, hanem sürgető igénnyel „kitermelte” a hadsereg kommunikációja új alapokra helyezésének felismerését is. A megváltozott nemzetközi és hazai kontextusban a hadsereg létszükségletévé vált, hogy képes legyen fel mutatni és elfogadtatni önmagát, bizonyítani szükségességét mind a társadalom, mind pedig saját tagjai előtt. Ez az állandó legitimációs kényszer – a demokrácia alapelveivel összefüggésben – megnövelte a katonai szervezet környezetfüggőségét, a társadalmi környezettel folytatott „diskurzus”, a kölcsönös kommunikáció jelentőségét. Mindezekből következően – legalábbis számomra – úgy tűnik, hogy egy modern hadseregben a katonai szakszerűséggel azonos fontosságúnak kell elismerni a kommunikációs rendszert. A politikai és a katonai elit egyik markáns feladatává vált a Magyar Honvédség kommunikációs filozófiájának és stratégiájának olyan kidolgoz(ta)ása, melyben kifejezésre jutnak a „látás és a láttatás” egyensúlya és azok összefüggései, s az így megfogalmazott elvekre ráépülhet a hadsereg arculata. Az ekképpen megalkotott arculat „kifelé” növelné a hadsereg presztízsét, „befelé” pedig erősítené a szervezeti kohéziót és a működés hatékonyságát.

I. A KUTATÁS FOGALMI KERETE ÉS HIPOTÉZISEI

1. A vizsgálat célja, módszere és kutatási hipotézisei

A hadsereg védelmi képessége, belső viszonyai, feladatteljesítésének biztosítékai, rekrutációs modelljei, továbbá társadalmi hasznosságának megítélése mindig is az egyik legnagyobb nyilvános érdeklődésre számot tartó kérdése volt a hazai véleményformálóknak és a közvéleménynek.

Megítélésem szerint bár a hadsereg imázsa nem szerepel – szerencsére – a mindennapi politikai és társadalmi diskurzus preferált tematikus területei között, ennek ellenére a választott vizsgálati téma mind teoretikus, mind pedig a társadalmi praxis oldaláról mindig időszerű.

A kutatási téma kiválasztásában alapvetően az a cél vezérelt, hogy:

- a Magyar Honvédség imázsának vizsgálatával és a releváns arculati dimenziók elemzésével hozzájáruljak egy arculati stratégia kidolgozásához;
- bemutassam a hadsereg imázsának feltételrendszerét a kilencvenes években;
- elemezzem a Magyar Honvédség arculatának tartalmi – stratégiai dimenzióit;
- a marketingkommunikációt megalapozó elméletét és módszertanát kiterjesszem olyan specifikus társadalmi nagyszervezetre, mint amilyen a Magyar Honvédség.

Történelmi tapasztalatok igazolják, hogy a hadsereg irányába ugyan változó a társadalmi érdeklődés intenzitása – ennek okai általában az érintettség mértékében és a biztonságpolitikai környezet változásában kereshetők –, ám a hadsereg szükségességét a társadalom tagjai nem vitatják¹.

A nemzeti intézmények imázsa és arculata tudatos alakításának igénye a társadalom minden területén erőteljesen jelentkezett a rendszerváltó kilencvenes években. Az elmúlt másfél évtized tapasztalatai azt bizonyították, hogy a „szervezeti azonosság” határozottan hatékonyságnövelő tényező. Minthogy az arculatnak „valós személyiséget” kell tükröznie, a rendszerváltoztató időszakban lényeges, hogy a változó célokkal és feladatokkal összhangban újra és újra megtalálhatók és kommunikálhatók legyenek a reális önábrázolás tartalmi és formai jegyeit.

¹ Természetesen tudomásunk van néhány olyan laikus társadalmi mozgalomról (pl. anarchista csoportosulások), akik nem ezt az álláspontot képviselik.

A Magyar Honvédség előtt ilyen szempontból is összetett célok és feladatok álltak és állnak. A követelményeknek való megfelelés lényegesen nehezebbé vált a rendszerváltó években, hiszen a hadsereg társadalmi szereprendszerének, orientációjának változásával párhuzamosan kell saját „szervezeti személyiségét” is megfogalmaznia. E kötelezettség ráadásul két irányból artikulálódik: részben a hazai (társadalmi és a katonai szervezet tagjai), részben a nemzetközi „közvélemény” felől. A jelzett igények kényszerítő hatása eredményeként számos kezdeményezés, intézkedés történt a tárgyalt időszakban, ám eredményességüket tekintve nem bizonyultak elegendőnek és hatásosnak. A NATO-csatlakozásból fakadó elvárások és a tömeghadseregről a kis létszámú, önkéntességre építő elithadseregre történő „átállás” igényeinek együttes, kumulált hatása különösen cél- és időszerűvé tette a hadsereg imázsának vizsgálatát, egy új típusú arculati stratégia kimunkálását.

Mindezek alapján kutatási hipotézisként feltételeztem, hogy:

- a Magyar Honvédség a radikálisan átalakult hazai és nemzetközi környezetben csak úgy tud megfelelni a kihívásoknak, amennyiben megvalósul a nemzeti biztonsági stratégia – nemzeti katonai stratégia – kommunikációs stratégia egymásra épülő „szentháromsága”;
- a Magyar Honvédség önkéntes haderő-modellre történő átállása, rekrutációja és legitimációja, egy originális, minden imázshordozó személyt és intézményt érintő átfogó arculati stratégia kidolgozását igényli;
- az arculatépítés csak akkor lehet sikeres, amennyiben az arculati faktorok tartalmi szegmenseinek átalakítása és a formai (design) elemek megváltoztatása a „nagystratégiához” illeszkedő egységes koncepciót követ;
- a kimunkálandó új kommunikáció stratégia bázisát a NATO-tagságból fakadó szövetségi elvárások, a nemzeti tradíciók és a modernizációs hatások tényező-együttesének figyelembe vétele képezheti.

Kutatásom során elsősorban az általam leglényegesebbnek tartott tartalmi kérdésekre összpontosítottam, így a formai elemekre, a vizuális szimbólumrendszerrel csak érintőlegesen foglalkoztam. Természetesen tisztában vagyok azzal, hogy a hadsereg esetében fontos szerepe van a design-elemeknek: egyrészt a belső szervezeti kommunikáció és a testületi identifikáció megteremtésében és értelmezésében; másrészt számunkra sem kérdéses, hogy a formai elemek – mint például az egyenruha – releváns funkcionális és társadalmi jelentéshordozók a külső környezet felé közvetített magatartás és attitűd kifejezésében.

Elemzésem során interdiszciplináris megközelítést és kutatási módszert alkalmaztam, azaz a marketingkommunikációs megközelítés szempontrendszerét kibővítettük. Úgy vélem, hogy a korábban szerzett szociológiai, politológiai, vezetés- és szervezetelméleti szakmai kompetenciám, a katonai szervezetben eltöltött évtizedek más módon nem megszerezhető tapasztalatai, továbbá az általam ismert felsőszintű katonai vezetési elgondolások birtokában vállalkozásom nem lehetett hiábavaló.

Tekintettel arra, hogy a hadseregre vonatkozóan ilyen témájú elemzésre korábban nem került sor, alapvetően a feltáró-felderítő kutatásnál alkalmazott megközelítési szempontokat és kvalitatív jellegű módszertani eszközöket választottam¹. Ezen megfontolásokból végeztem tartalom- és dokumentumelemzéseket, ám döntően a haderő szempontjából külső és belső közvélemény-kutatások másodlagos elemzésére támaszkodtam, illetve az eredményeket összevettem a kutatási projektben szereplő 11 fővel készített mélyinterjú adataival² (a megkérdezett személyek közül a interjúkészítés időpontjában a HM-nél dolgozott 2 fő, a HVK-nál 1 fő, a csapatoknál pedig 6 fő).

A vizsgálat során az alábbi közvélemény-kutatások szolgáltak szekunder adatforrásokként:

- „Biztonságpolitika és védelmi koncepció a hivatásos állomány véleményének tükrében”. ZMKA Szociológiai Tanszék kutatási beszámolója, 1990 október
- „Lakossági vélemények a védelmi kiadások nagyságáról”. TÁRKI, 1990

¹ A leírt módszerek leírása részletesen megtalálhatók az alábbi munkákban:

- Babbie, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata
Balassi Kiadó, Budapest, 1999
- Horváth György: Vélemények mérlegen
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1996
- Krippendorff, Klaus: A tartalomelemzés módszertanának alapjai
Balassi Kiadó, Budapest, 1995
- Malhotra, Naresh K.: Marketingkutatás
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- Rudas Tamás: Hogyan olvassunk közvélemény-kutatásokat?
Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1998

² A 11 fős mélyinterjú minta alapadatai:

- állománykategória szerint
- katona:
 - tiszti: 5 fő
 - tiszthelyettes: 2 fő
 - közalkalmazott: 2 fő
 - hadseregen kívüli: 2 fő
- „munkajelleg” szerint:
- vezető: 5 fő
 - beosztott: 6 fő

- „Haderőreform I.” ZMKA Szociológiai Tanszék kutatási beszámolója, 1990 február
- „Haderőreform II.” ZMKA Szociológia Tanszék kutatási beszámolója, 1990. október
- „A Magyar Honvédség nemzeti jellegéről I.”. Kutatási beszámoló. ZMKA, 1990. október
- „A haderőreform megjelenése a tömegkommunikációs eszközökben”. Szonda Ipsos Média - Vélemény és Piackutatás, 1990. május
- „Önök mi a véleménye?” ZMKA Szociológia Tanszék kutatási beszámolója, 1991
- „A Magyar Honvédség a rendszerváltás évében”.(Válogatás az 1990-ben végzett katonaszociológiai kutatások eredményeiből). ZMKA Közlemények, 1991/180. Különszám
- „Sorállomány ’92”. Kutatási beszámoló. ZMKA Szociológia Tanszék, 1992
- „Közérzet ’92”. Kutatási jelentés. ZMKA Szociológia Tanszék, 1992. június
- „Közvélemény-kutatás a Honvédelmi Minisztériumról és a Magyar Honvédségről. HM Társadalmi Kapcsolatok és Sajtó Főosztály, 1992. december
- „A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség képe a társadalomban”. ZMKA Szociológia Tanszék, 1993. január
- „A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség képe a lakosság körében”. ZMKA Szociológia Tanszéke, 1993. október
- „Pályaelhagyás ’93”, Kutatási jelentés. ZMKA Szociológiai Tanszék, 1993. október
- „Sorállomány ’93”. Kutatási beszámoló. ZMKA Szociológiai Tanszék, 1993
- „A felnőtt lakosság fegyveres erőkhöz való viszonyulása, a honvédelemhez kapcsolódó beállítódása”. ZMKA Közlemények, 1993/5. Különszám.
- „A hivatásos katonák a társadalomról, a hadseregről és önmagukról”. ZMKA Közlemények, 1994/6. Különszám
- „Sorállomány’95”. Kutatási beszámoló. ZMKA Szociológiai Tanszék, 1995
- „Közvélemény és hadsereg Magyarországon 1996. áprilisában”: Magyar Gallup Intézet, 1996. április-május
- „A közvélemény a NATO-tagságról 1996. májusában”. Magyar Gallup Intézet, 1996. május-június

- „A Magyar Honvédség sorállományának helyzete és viszonya a katonai szolgálathoz”. Kutatási beszámoló. ZMKA Szociológia Tanszék, 1996
- „A fegyveres erők demokratikus kontrolljáról, illetve a HM parlamenti felügyeletéről. Kutatási jelentés. HM, Budapest, 1996. február 5.
- „A közvélemény a Magyarországon állomásozó IFOR-csapatokról és a boszniai békefenntartásban való magyar részvételről 1996. decemberében”. Magyar Gallup Intézet, 1997. január
- „Életkörülmények '97”. ZMNE Szociológia Tanszék, 1997
- „Sorállomány '98”. Kutatási beszámoló. ZMNE, 1998
- „Életkörülmények '99”. HVK HFCSF, 1999
- „A CUBIC Applications Inc. által készített Akcióterv. Végrehajtási összegzés. HM, Budapest, 1999. március 10.
- „A közvélemény a Honvédelmi Minisztériumról”. Összefoglaló tanulmány. Magyar Gallup Intézet, 1999. december
- „A közvélemény a Magyar Honvédségről és a biztonságpolitika egyes kérdéseiről. Összefoglaló tanulmány. Magyar Gallup Intézet, 1999. december
- A közvélemény a Magyar Honvédségről. Magyar Gallup Intézet, 2000. február
- A közvélemény a Magyar Honvédség és a honvédelem aktuális kérdéseiről. Magyar Gallup Intézet, 2001. december

2. Az elemzés alapkategóriái és azok viszonyrendszere:

Minden szervezetnek alapvető érdekei fűződnek ahhoz, hogy ismerje a tevékenységéhez és szolgáltatásához fűződő véleményeket, képzeteket, elképzeléseket és elvárásokat.

A társadalmi környezetben bekövetkezett mélyreható változások aktív tevékenységet követelnek meg a társadalom minden szereplőjétől. Jól érezhetően növekedett az igény a stratégiai gondolkodás iránt, hiszen nemcsak a jelenben, de a jövőben sem elég a meglévő vagy a potenciális „fogyasztók” igényeinek ismerete, hanem növekvő mértékben szükséges bizalmuk és lojalitásuk elnyerése. Mindehhez

azonban ismerni kell, hogy a szervezetekről – választott témánk esetében a Magyar Honvédségről – milyen kép alakult ki a társadalom tagjaiban, a tágabb közvéleményben, vagyis milyen az imázsa.

Az információáramlás következtében úgy a szakmai körökben, mint a közvéleményben - utóbbiban nagyrészt a spontán vélemények alapján - valamilyen kép alakul ki. Ez a kép, vagyis maga az imázs jóllehet objektív, kialakulására számtalan szubjektív tényező hat. Mivel az imázs a szóban forgó szervezethez való hozzáállást és lojalitást nagymértékben meghatározza, rendkívül fontos, hogy a kép pozitív, ugyanakkor reális legyen.

Ahhoz tehát, hogy egy szervezetről kedvező képet alakíthassunk ki, fel kell mérni, hogy azzal kapcsolatban él-e egyáltalán, és ha igen, – ez a gyakoribb –akkor milyen kép az érdekeltek tudatában.

Ha megismerjük a szervezet valós vagy vélt erősségeit és gyengeségeit, ezek birtokában lehet olyan stratégiát kialakítani, amely az erősségeket növelni, a gyengeségeket csökkenteni, és az érintettek körében pozitív képet kialakítani képes.

A társadalmi „piacon” nemcsak a szereplők valós tulajdonságai, szolgáltatásai fontosak, hanem azok lélektani hatásai, a szubjektív szellemi értékek, amelyeket a potenciális felhasználók benne felfedeznek.

Az **imázs** tehát nem empirikus vélemények sajátos eredője, hanem olyan jelenség, amely már a szervezet létrejöttét követően kezd kialakulni, s a későbbiekben a kommunikáció eszközeivel és módszereivel tudatosan tervezhető és befolyásolható.

Az imázs fogalma eredendően a latin „imitare” (utánozni) szóból származik, s az ugyancsak a latin gyökerű „imagória” kifejezésre vezethető vissza, amely két szemantikai kört egyesített: az „imitari”-t (imitálni) és az „aemulor”-t (törekedni).¹

Az imázs látszólag egyszerű megfogalmazása mögött igen széleskörű jelentéstartalom húzódik meg, ami jól tetten érhető, ha megvizsgáljuk a nemzetközi, illetve a magyar szakirodalomban fellelhető imázs-értelmezéseket.

Fontos megjegyezni, hogy meghatározott kontextusokban a két terület különböző fogalmi jelentéssel bír, ám a két jelentés kölcsönhatását is felfedezhetjük.² Ezt a

¹ Muller, F. et. al.: Short Dictionary Latin – Deutch
Groningen, 1963, 422-423.o.

² Szeles Péter: Arculatelmélet/hírnév ereje.
Alapítvány a PR Fejlesztéséért, Budapest, 2001

következő módon szemlélteti Szeles: „a szobor (az imágó sajátos formája) egyrészt a valóság imitációja (1), másrészt az általa jelképezett dolog egyfajta idealizálása (2) is”¹.

Napjainkban a Moss – MacManus – Ver4cic szerzőtrío is az imágó és az imázs eltérő jelentését hangsúlyozza, amikor a lényegében pszichológiai szemantikai szerkezeteket kiterjesztik a szervezetek világába, valamint azok magatartására és befolyásukra.²

Az amerikai Gardner és Levy fogalomértelmezésében „az imázs a fogyasztói érzéseknek, elképzeléseknek és magatartásnak a márkákkal kapcsolatos komplexuma, döntő a legmegfelelőbbnek tűnő termék kiválasztása és az irántuk megnyilvánuló hűség szempontjából, elképzelések és tulajdonságok sokaságát jelenti”³.

Az eredetileg pszichológiában használt imázsfogalom gyökereit az alkalmazott pszichológiában és a társadalompszichológiában kell keresni. Eredete a századforduló tájára nyúlik vissza, amikor többek között megjelentek Lippman „sztereotípiái” („a bennünk élő szabványos képek”), Bartlett a kanti „sémához” fordult, és a percepciókutatás területén napvilágot láttak Tolman „kognitív térképei”⁴

Az imázsokkal behatóan foglalkozó első szerző, Boulding rendszerteoretikus és közgazdász volt, aki egy teljes kutatási programot indított el megfigyeléseivel, s ennek eredménye szerint „a magatartást az imázs határozza meg. Az imázs az imázs birtokosának összes múltbeli tapasztalatából épül fel. Maga az imázs előzménye is az imázs részét alkotja. Az üzenetértelme az imázsban előidézett változás”⁵.

Ezzel Boulding kimondatlanul három fő kérdést tűzött a kutatás napirendjére:

- Miképp alakulnak ki az imázsok?
- Hogy lehet őket befolyásolni?
- Milyen hatással vannak a magatartásra?

Az első kérdés főleg a kognitív pszichológusok szakterületéhez tartozik, akik az imázst a korábbi tapasztalatok keretei között kialakuló „alkatszerű” benyomásoknak

¹ Szeles Péter: Hírnév, reputáció, imázs.
In: Uő.(szerk.): Nagy PR-könyv,
Management Kiadó, Budapest, 2001, 4/2.2., 1.o.

⁴ Moss, Danny-MacManus, Toby-Vercic, Dejan: Public Relations Research: an international perspective
Thomson Business Press, 1997, pp. 201-204.

³ Idézi: Szeles Péter: A hírnév ereje. Image és arculat
STAR PR ügynökség, Budapest, 1998, 81.o.

⁴ Lásd: Boulding, K.e.: The Image: Knowledge in Life and Society
University of Michigan Press, 1956
Anderson, I.J.e.: Concepts, Propositions and Schemata: What are Cognitive Units?
In: Flowers (ed): Cognitive Processes
University of Nebraska Press, 1980, pp. 61-121.

⁵ Bartlettet és Tolmant idézi: Szeles Péter (szerk.): A nagy PR-könyv, 4/2.2, 2.o.

tartják, s szerintük az imázsokat a benyomás és a képzelet kombinációja formálja és módosítja.¹

Packard az imázst az egyébként megkülönböztethetetlen áru „megszemélyesítése”-ként határozza meg.²

Martineau munkájában az imázusra, annak fontosságára utalva azt írja, hogy az üzleteket piaclelektani szempontból kell elsődlegesen megítélni.³

Gutjahr szerint az imázs objektív és szubjektív részben helyes, részben hamis fogyasztói - egyéni vagy csoportos - elképzelésekből és tapasztalatokból áll, és az alábbi összetevőkre bontható⁴:

- kognitív komponensek (tudat és tudattalan);
- affektív komponensek (érték-élmény-érzelem);
- magatartáskomponensek (közvetlenül befolyásolják a magatartást a vásárlás vagy a nem vásárlás irányába);
- szociális komponensek (más személyekkel való egyetértés élményt közvetíti, akik a szóbanforgó vélemény-tárgyról azonos elképzeléssel rendelkeznek.);
- személyes komponensek (biztosítják a fogyasztó számára az egyénileg megélt szükségletek kielégítésének lehetőségét).

Kotler⁵, aki az addig rendszerezett imázsokat kiegészített egy újabb imázs-fajttával, általános imázs alatt a személynek a tárgyról alkotott meggyőződéseinek, elképzeléseinek és benyomásainak az elegyét érti, felfogása szerint az emberek attitűdjeit és cselekedeteit nagymértékben befolyásolja a tárggyal kapcsolatos meggyőződésük.

Bergler az imázs fogalma⁶ alatt egy, a személyekhez kötődő természetes, megfogalmazható és leegyszerűsített pszichológiai realitást ért, ami „egy adott kínálat, egy intézmény vagy vállalkozás minősítésére szolgál. Szerinte egy adott kínálat, egy

¹ Snodgrass, J.G.: Concepts and their Surface Representations
Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 1984/23.sz., pp. 3-22.

Denis, M.: Image and Cognition
Harvester Wheatsheaf, 1991

² Packard, V.: The hidden persuaders
David MacKay, London, 1957, p. 186

³ Martineau, P.: The Personality of the Retail Store
Harvard Business Review, 1958/1.sz., pp 47-55.

⁴ Gutjahr, G.: A piaclelektan kézikönyve
Aula Kiadó, Budapest, 1992

⁵ Kotler, Ph.: Marketing management
Műszaki Kiadó, Budapest, 1991

⁶ Bergler, R.: Image a marketingben
Marketing-Piackutatás, 1984/6.sz., 465-469.o.

intézmény vagy vállalkozás megítélésére csak a szakemberek kis része képes, mert az emberek információ feldolgozó képessége korlátozott. A piac résztvevőinek nagy része laikusként mozog a piacon. Véleménye szerint az imázs ha pozitív, a gazdaság nehéz periódusaiban a piac stabilizáló tényezője, „amely garantálja a kompetenciát, a szavahihetőséget és ezek állandóságát”.

A hazai szerzők a következőképpen közelítik meg az imázst.

Hoffmanné szerint¹ az imázs minden olyan kifejezetten érzelmi, értelmi, illetve az értékelés számára fontos elképzelés összessége, amely egy meghatározott piaci csoportot adott piaci tényezővel (vállalattal, termékkel) összeköt.

Sándor² mint az értékítéletek összességét definiálja az imázst, amely eredménye lehet valós, torz, illetve a kettő keveréke. Az imázs lényegét abban látja, hogy egy „objektum” a fogyasztó vagy felhasználó tudatába jutva egy képpel társul, amely érzésekből, beállítódásokból, véleményekből áll össze.

A képnek vagy megítélésnek a kialakulását nagymértékben meghatározza az adott közönség, az imázs-hordozók jellemzői, akik a hozzájuk érkező információkat saját belső tulajdonságaik, - mint szakmai színvonal, kulturális szint, értékrend stb. - alapján fogadják be, súlyozzák, transzformálják.

Tehát ebből a szempontból nem azoknak az információknak az egyszerű visszaverődéséről van szó, amelyeket egy szervezet saját magáról vagy szolgáltatásairól akarva vagy akaratlan kiad vagy kiadat, hanem azon információkéről, amelyeket a környezet befogad, és ahogyan befogadja. Ebből következik, hogy a kép szubjektív elemei a befogadók milyenségét mutatják, azaz azoktól függ.

Bauer és Berács a vizsgált objektumokról a különböző személyekben, szervezetekben kialakult képet tekintik imázsnak, amely objektíven létezik, de kialakulására szubjektív tényezők is hatással vannak³.

¹ Hoffmann Istvánné: Modern marketing
 Universitas Kiadó, Budapest, 1990
 Uő.: Stratégiai marketing
 Aula Kiadó, Budapest, 2000

² Sándor Imre: Marketingkommunikáció
 Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987
 Vö.: Marketingkommunikáció. A piacbefolyásolás eszközei és módszerei
 Képiró Kft. Budapest, 1992, 1997
 Vö.: A marketingkommunikáció kézikönyve
 Képiró Kft., Budapest, 1999

³ Bauer András-Berács József: Marketing
 Aula Kiadó, Budapest, 1992

Az előzőekhez képest némileg kiterjesztik a gondolkört olyan módon, hogy az imázs tárgya, azaz adott objektum fizikai dolog vagy bármely gazdasági, társadalmi jelenség is lehet.

Toth felfogásában az imázs az a kép, amely adott vállalatról, termékről vagy márkáról adott emberekben kialakul, és kialakulását, milyenségét számtalan szubjektív tényező befolyásolja. Mivel objektíven létezik, fontos, hogy ezt megismerjük, mert csak ennek birtokában lehet a kommunikációs eszközöket úgy bevetni, hogy a szóban forgó kép pozitívabbá változzon.

A szubjektív elemek dominanciája az imázs kialakulásában szükségessé teszi az imázsra gyakorolt hatásuk részletesebb vizsgálatát.¹

Magyar megfogalmazásában² az imázs olyan elképzelés vagy vélemény, amely az emberekben objektív vagy szubjektív benyomások alapján kialakult, s amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek és érzékelnek cégről, termékről és márkáról.

Szeles - a megközelítéseket tovább finomítva -, az imázs kialakulását, milyenségét többféle tényező együttes hatásaként vizsgálja. Véleménye szerint a legjelentősebb tényezők a következők:

- saját elvárások: kívánságok vagy megtagadás egy bizonyos dologgal szemben, amelyben tükröződik az egyén egy dologhoz való beállítottsága is;
- mások véleménye: nagyon jelentős befolyásoló tényező, mert ez esetben teljesen mindegy, hogy a befolyásolás beszélgetés, reklám, kritika vagy ajánlás útján megy végbe;
- személyes élmények: ha valamilyen dolgot saját magunk tapasztalunk, az arra vonatkozó tapasztalataink, átélt élményeink alakítják ki a legerősebb benyomást;

Az imázs fogalma érzékelhető jelenségek három széles halmazából – a szavakból, tettekből és fizikai jelenlétből – áll.

Szeles mindezek után az imázs fogalmát – a kommunikációs munkafolyamatok aspektusából – egyszerűsített formában a következő jelentéstartalomban értelmezi³: az imázs a szubjektum „szűrőjén” keresztül megszűrt, az észlelések során kialakult tudati

¹ Toth Gedeon: A vállalati image kialakításának és fenntartásának módszertana
BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1996

² Magyar, M.Kazimir: A marketingé a jövő!
LSI Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat, Budapest, 1990

³ Szeles Péter (szerk.): A nagy PR-könyv
Management Kiadó, Budapest, 2001, 4.2.2., 3.o.

képek rendszere, amely magában foglalja (ti. pszichikailag tükrözi) a szubjektum teljes környezetét.

Az imázs tehát nem átgondolt, empirikus vélemények összessége, hanem olyan tudati jelenséget jelöl, amelyet a legkülönbözőbb asszociációk és értékelések együttesen alkotnak, azaz a kommunikációelmélet szóhasználatával élve motivációs információhordozó.

A public relations korszerű elméletében a szervezeti imázs fogalma sokkal magától értetődőbb, mint az identitás fogalma. Az imázs kérdésével foglalkozó szerzők csaknem mindannyian osztják azt a nézetet, hogy a vállalati/szervezeti imázs nem más, mint a szervezetről szóló üzenetek vagy azok következményeinek fogadása. Ha azonban közelebbről megvizsgáljuk a kérdést, nincs szó nézetazonosságról, hiszen amikor a társadalomtudósok a társadalompszichológia oldaláról próbálják értelmezni az imázs fogalmát, némelyikük homlokegyenest ellenkező irányba tér el. Míg Pruyn például a megérlelődött imázsokat egyfajta attitűdként jellemzi, addig Grunig az attitűdöket az imázs részének vallja, amely vita a kölcsönkapcsolatot biztosan jelzi.

A imázs értelmezésének szakirodalmi áttekintése alapján megállapíthatjuk, hogy az említett nemzetközi, illetve hazai szerzők megközelítései explicite nem igazából térnek el egymástól és egyetértenek abban, hogy az imázs esetében adott objektum jegyeinek a szubjektumban való tükrözéséről van szó.

Mivel a szakirodalom ebből a szempontból eléggé egységesnek tekinthető, ez felmentést ad az értekezés szerzőjének abban a tekintetben, hogy önálló, sokadik definícióval álljon elő, hiszen lényegében az idézett szaktekintélyek ugyanazt mondják, az eltérések a megfogalmazás tömörségéből, egyszerűségéből adódnak.

Az értekezésben az imázs fogalmát a következő jelentéstartalomban értelmezzük: az imázs a szubjektum szűrőjén keresztül megszürt, az észlelések révén kiformalódott tudati képek összetett rendszere, amely magában foglalja – mivel pszichikailag tükrözi – a szubjektum környezetét.

Az imázs létrejöttében tulajdonképpen a valóságnak három megjelenési alakja vesz részt:

- az objektív oldal: ez a legtöbb bizonytalanságot takaró jelenség, minthogy ugyanazon „tárgyakat” különböző társadalmi szereplők más és más módon érzékelnek, vagy írnak le;

- a szubjektív oldal: az objektív kategóriák segítségével leírható tulajdonság az egyén ismeretei, értékelései és érzelmei szerint különböző jelentéseket nyerhet;
- a társadalomlélektani oldal: valamely csoport tagjai olyan közös élményeket szereznek, amelyek azonos gondolkodásmód és értékelés átvételére készítetnek.

Absztrakt megközelítésben az imázs három rétege különíthető el:

- a kongnitív attributum rétege: a személy e szegmentum segítségével intellektuálisan megérti a „tárgyat”, a tárgy lényegi tulajdonságairól kialakít képet, amelyet saját válaszreakciójától függetlenül kezel;
- az affektív attributum rétege: a vizsgált „tárgy” elfogadását vagy elutasítását fejezi, az észlelt attributumok alapján a személy helyesel vagy helytelenít;
- a cselekvési attributum rétege: a „tárgyra” adott válaszreakciók olyan készlete, amelyet az egyén az észlelt attributumok tényében helyesnek vél.

A szakirodalom lényegében – a társadalmi létszférák reálfolyamatainak szempontjából négy imázsfajtát különböztet meg, úgymint

- termék (szolgáltatás) imázst,
- márka (védjegy) imázst,
- szervezet (vállalat) imázst, valamint
- személyimázst.

A felsorolt típusok tárgyukat tekintve egyértelműen beazonosíthatók. A mérvadó nemzetközi¹ és hazai szakirodalomban² fellelhető valamennyi imázs-típus már nem a vizsgálati „tárgy”, hanem gyakorlatilag az imázs minőségi jellemzésének megragadására szolgál.

Míndezek alapján az alábbi imázs-típusok különíthetők el:

- kialakulásának módja szerint
 - spontán kialakult és
 - tudatosan formált imázs;
- történetisége (időhorizontja) szerint

¹ A nemzetközi szakirodalomban lásd:

Bertf - Sjäberg, Black, Som, Berkigt - Stadler - Funck, Gollner, Grunig- Hunt, Jefkins, Morgan, Quelch, Rossiter-Percy és Schultz irodalomjegyzékben feltüntetett munkáit.

² A hazai szakirodalomban lásd:

Barát, Móricz, Németh, Nyárádiné, Olachz, Pelejte, Sándor és Szeles munkáit.

- előzetes vagy tény(current) és
- jövőbeni (wish) imázs;
- irányultsága szerint.
 - ön-(self) és
 - tükör-(mirror) imázs.

A társadalom mindennapi „üzenetének” vizsgálatakor mind makro-, mind mikroszinten értelmezhető az imázs fogalma. Az egyének és csoportok nem csupán szervezetekkel és azok különböző produktumaival találkoznak a szélesebb értelemben vett piacon, hanem az előbbieket összekapcsoló értékekkel, szimbólumokkal és rituálékkal.

A fogalmi tisztázatlanságok miatt indokolt az **arculat** jelentéstartalmának áttekintése is. A szakirodalom ismeretében úgy ítéljük meg, hogy nagyfokú bizonytalanság tapasztalható mind a polgári, mind pedig a katonai menedzsment körében az arculatot érintő konkrét feladatok megosztásában, a felelősség kérdésében és az arculati stratégia értelmezésében¹.

Felfogásunkban egy szervezet arculata olyan stratégiai irányítást és ennek megfelelő intézkedések és cselekvések összességét jelenti, amely a szervezet strukturális egységeinek munkáját koordinálva a szervezet belső és külső képének tervszerű alakítását célozza.

Az előbbi meghatározásból következik, hogy az arculat legfontosabb funkciói és összetevői a következők:

- az arculat olyan stratégiai jellegű, koordinált, integrált és a szervezeti kommunikációhoz szorosan kapcsolódó munkák eredménye, amelyek az összes tevékenységet úgy összefogják, hogy a szervezet megjelenése egységes és „személyiségalkotó” legyen;
- az arculat egységesen kidolgozott rendszerként tartalmilag tudatos és egységes „azonosság”, amely sajátos és összetéveszthetetlen jegyeket mutat elsősorban „kifelé”, másodsorban „befelé”;
- az arculat kapcsolódó folyamata vélemény- és hangulatalakítás, amely a szervezeteken belül és kívül állandóan folyik;

¹ Lásd: Szeles Péter: A hírnév ereje. Image és arculat
Star PR Ügynökség, Budapest, 1998, 9-18.o.

- az arculat az a kép, amelyet a szervezet magáról mint „megszemélyesített” szervezetről a társadalom és saját tagjai számára célszerűen és tudatosan kialakított.

Az arculat tehát olyan „személyiség”, amelyet egy szervezet kommunikáció segítségével belülről, stratégiailag vezérelten alakít ki tudatosan úgy, hogy ez társadalmi helyzetének reális lehetőségeit kifejező képet alkosson.

Maga az arculat vagy identitás fogalom a latin „identitas” szóból ered: „idem” azonost, az „entitas” létet jelent¹. Az „arcukat” kategóriája az elmúlt évtizedekben a tudományos érdeklődés és kutatás középpontjába került, legalábbis a pszichológia és a kommunikációelmélet területén.

Míg az imázs vizsgálatának gyakorlata az ötvenes években indult hódító útjára, az arculat a hetvenes évek „felfedezése”, amely a világban a nyolcvanas években „hódította meg” a fejlett demokráciák nagyszervezeteit.

A szervezeti arculatot – egyetértve Szeles megközelítésével – olyan „következtetett” fogalomként definiálom, amely az alábbi összetevők logikai szorzatából áll²:

- a belső közönségszereplőknek a szervezetről és a környezetben való szerepléséről alkotott képe;
- a szervezet szavakban, tettekben és fizikai jelenlétben megnyilvánuló nyilvános szereplése (az utóbbihoz tartozó vizuális szerepek); és
- a szervezet felépítésbeli és kulturális jellemzőinek sora, amennyire ezeket a szervezet tagsága ismeri³.

Tehát míg az imázs valamilyen objektumról kialakuló képmás, addig az arculat az emberi tudatban kialakult képmás alapját, azaz a képet jelenti⁴. Azaz az imázssal

¹ Az arculat szinonimájaként a szakirodalomban a „szervezeti azonosság” (Corporate Identity), „vállaltszemélyiség” kifejezéseket is gyakran használják. Mi a továbbiakban az arcukat kifejezést használjuk.

² Szeles Péter: Arculatelmélet. A hírnév ereje
Alapítván a PR fejlesztéséért, Budapest, 2001, 156-174.o.

³ Szeles Péter: A matematika nyelvén, képletet is alkotott erről (az arculatot az összetevők logikai szorzatként értelmezi):

$$A = K_e \times (X \times T \times F) \times (S + K_u)$$

Az egyes betűk jelentése a következő: A=arcukat; K_e =belső közönségszereplőknek a szervezetről és annak a környezetben való szerepléséről alkotott képe; X=sorzás műveleti jel; KoTF= a szervezet szavakban (Ko=Kommunikáció), tettekben (T=Tettek, tevékenységek) és fizikai jelenlétben (F) megnyilvánuló nyilvános szereplése; S+ K_u =szervezet felépítésbeli (S=Strukturális) és kulturális (K_u) jellemzőinek szorzata.

Részletei: Szeles Péter: A Hírnév ereje c. munkájában, a 150-151. oldalon

⁴ Nikolov Nikolett: Vállalati egységes arculat
Mahír Műhely, 1987/1.sz., 34.o.

kapcsolatban az arculatot úgy értelmezzük, mint az imázs „lenyomatát” meghatározó tényezőt¹.

Ebben a felfogásban a szervezeti élet az „ok”, az imázs pedig az „okozat”, amellyel kapcsolatban az objektív valóság tükröződik képmásként a tudatban.

A szervezeti arculatnak a tudományos körökben és a gyakorlatban párhuzamosan, egyidejűleg létezik egy szűkebb és tágabb értelmezése:

- szűkebb értelemben csupán a szervezet, formai megjelenését (embléma, színvilág, logotípus, motívumrendszer stb.), azaz a szervezet designját és az embléma újrafogalmazását értik alatta;
- tágabb értelemben pedig a szervezet formai megjelenítésén túl, az azonosság és az egyediség napi tevékenységet determináló, tartalmi kommunikációs kérdéseit is a formával egységesen értelmező szervezetfilozófiáról beszélhetünk.

(Értekezésemben az arculatot az utóbbi értelmezés alapján analizáltam).

A kétféle értelmezés rávilágít a szervezeti arculat igazi értelmére, nevezetesen arra, hogy két – azonos súlyú és jelentőségű – részből áll, azaz az arculat tartalmi és formai oldala különböztethető meg.

Az arculat az értekezésben követett értelmezés alapján tehát egy összetett fogalom, amely három összetevő (az önimázs, a szervezet szavakban, tettekben és fizikai jelenlétben megnyilvánuló nyilvános szereplése és a felépítésbeli, kulturális jellemzőinek – logikai szorzatából áll.

Az arculat az a legáltalánosabban használt kifejezés, amely egy szervezet külső környezetével folytatott kommunikációs és tevékenység-programjainak leírására szolgál.

A szervezet identitási program lényege, hogy a szervezetnek mindenben, amit csinál, amit birtokol, amit előállít, tisztán ki kell vetítenie, hogy „ki is ő valójában” és milyen céljai vannak².

A vállalati imázs egyszerűen azt a képet jelenti, amely a szervezetről a közönségben kialakul a hozzá eljutó valamennyi felhalmozódott üzenet alapján. Egy

¹ Az imázs és az arculat kapcsolatának közérthető és igen frappáns felfogását fogalmazta meg Szeles Péter. Illusztrációjában az arculat egy bélyegző, a lenyomata pedig az imázs.

Lásd: Szeles Péter (szerk.): A nagy PR-könyv
Management Kiadó, Budapest, 4/8, 1.o.

² Olins, Wally: Corporate Identity. Making business strategy visible through design.
Thomes and Hudson, 1990

szervezet gyakran gondolja úgy, hogy csak akkor kommunikál, amikor akar, de valójában mindennel kommunikál, amit mond vagy csinál.

Ezt a sokféleséget fogja össze a public relations-aktivitás, mint a szervezet kommunikációs funkcióját megvalósító szakterület. A cél a szervezet, hírneve, vagyis az, hogy mit gondolnak, vélnek, hisznek és mondanak az adott szervezetről annak a környezetében, a számára releváns csoportok körében.

Napjainkban a **public relations** kifejezésként ismert és egyre népszerűbb kommunikációs és kapcsolatszervező tevékenység jelenti az arculat, a szervezet identitásának stratégiai vezénylő és legfőbb menedzselő algoritmusát¹.

A public relations mintegy 1700 definícióját tünteti fel a szakirodalom, ezért munkámban azt a megközelítést tekintem orientálónak, amelyet Németh és Szeles is követ².

Így tehát a public relations (továbbiakban PR, ill. szervezeti kommunikáció) az a folyamat, amely a szervezeti arculatot szervezeti imázsra fordítja át. Imázorientált megfogalmazásban a szervezeti arculat tehát olyan „vállalatszemélyiség”, amelyet egy szervezet a totális kommunikációs megnyilatkozásaival belülről stratégiaileg vezérel, tudatosan alakít ki úgy, hogy ez a kép a szervezet társadalmi helyzetének reális lehetőségein nyugvó kifejezése legyen.

Az elmúlt száz évben kétfajta definiálási törekvéssel találkozhatunk. Az egyik – ez főként a PR első nyolcvan évére jellemző – kifejezetten pragmatikusan közelít a témához. Megkísérli leírni a végzett tevékenységet, illetve arra törekszik, hogy „megóvja” a PR-fogalmat a burkolt reklám, az egyoldalú manipuláció vádjától.

A másik, főleg az utóbbi két évtizedre jellemző törekvés az elmélet oldaláról közelíti meg a PR-t. Olyan kommunikációelméleti, rendszerelméleti, szervezetelméleti stb. kiindulópontokkal találkozhatunk, amelyek mintegy „kitágítják” a PR lehetséges alanyainak körét és a PR által ellátandó feladatokat. Ezek a definíciók szervezeti feladatként már a kétirányú (kölcsonös) interaktív kommunikációs kapcsolatok tervezéséről, szervezéséről és irányításáról szólnak, a meghatározások középpontjában a szervezet és a széles értelemben vett környezetének kapcsolatát alakító tevékenységek állnak.

¹ A szervezet arculatának, identitásának formálásában a szervezet valamennyi kommunikációs megnyilvánulása aktív és transzformációs szerepet játszik.

² Németh Márta: A PR nemzetközi értelmezései (Kézirat)
Budapest, 1993
Szeles Péter: A hírnév ereje

A PR eddigi szakirodalmában és gyakorlatában három, kiindulópontjában, célmeghatározásában és alapvető filozófiájában egymástól eltérő felfogása különíthető el, amelyek történetileg is egymásra épülnek, s a társadalmi elvárásokhoz igazítva jelennek meg.

A marketingorientált felfogás – amely a hazai gazdasági szervezeteknél még mindig domináns, – csak a piaci célcsoportokra koncentrál és az értékesítés áll a fókuszban. Ez a megközelítés „mindössze” a szervezetek mikroszinten jelentkező aktuális gondjainak megoldásához nyújt indirekt, de széles körben ható kommunikációs segítséget.

A társadalomorientált PR-felfogás már az előzőnél általánosabb jellegű, hiszen a jellemző kommunikációs módszerek kiléptek a szűk szervezeti szférából, másrészt a szervezetek társadalmi környezete is megváltozott. Erősödött a társadalmi kontroll, s ez a kihívás a társadalmi környezettel való kapcsolatok átértékelésére ösztönzi a nagyszervezeteket. Ebben az értelmezésben a szervezet a társadalom részeként jelenik meg és létezése, működése társadalmi értelmezést-értékelést kap. A szervezet mint alrendszer illeszkedik a nála átfogóbb társadalmi rendszerekbe, így a PR feladata ennek az illeszkedésnek a zökkenőmentesebbé tétele. A cél tehát ez esetben a társadalmi elvárások és a szervezeti célok összehangolása a kommunikáció feladatkörében és módszereivel. Ezen szemléletben a szervezeti kommunikáció már stratégiai értékű és horizontú, továbbá elsődlegessé válnak az interaktív módszerek. Fontosabbá válik a kétirányú információáramoltatás és a várható változások, reakciók prognosztizálása, az azokra való válaszok megtervezése.

A társadalomorientált PR-felfogás érvényesítéséhez a szervezetnek külső megnyilvánulásaiban egységes kommunikációs magatartást kell érvényesítenie, mindez a szervezeti kultúra, a belső kommunikáció felé fordította a figyelmet.

A szervezeterorientált megközelítés szerint a szervezetnek csupán azon társadalmi problémák megoldásával szükséges foglalkozni, amelyek saját működési területét érintik. Ezáltal lehatárolódik a „parttalan integrálás”, azaz korlátozódik a végtelenbe vesző felelősség. Az intézkedések megítélése ugyan a közvéleményben csapódik le, de ennek oka nem a kommunikáció milyensége, hanem annak alapját és tárgyát képező döntések, tevékenységek. Itt már a szervezeti célok immanens része mindazon társadalmi érdek, amelyet a szervezetnek figyelembe kell vennie. A szervezeti kommunikáció ezen felfogásban azon eszközöknek az egyike, amely ezeket a szempontokat érvényesíti és a célokat megvalósítja.

Úgy vélem, a hadsereg – mint társadalmi nagyszervezet és nemzeti intézmény – szervezeti kommunikációjának stratégiai alakításában a társadalom- és szervezeterorientált felfogás szolgálhat irányítúként.

II. A MAGYAR HONVÉDSÉG IMÁZSÁNAK AKTUÁLIS KONDÍCIÓI

1. A hadsereg szervezeti imázsának feltételrendszere a kilencvenes években

A rendszerváltozást megelőző magyar társadalom és demokratizálást vezérlő kormányzatai olyan haderőt örökölték, amely az előző átszervezéseket még be sem fejezte és az új helyzetét sem volt még ideje tudomásul venni.

Az államszocialista rendszerből örökölt Magyar Néphadsereg posztsztálini korszakának felszálló ága nagyjából az 1960-as évekre, a stagnálás az 1970-es évekre, az eróziót felmutató leszálló ága pedig az 1980-as évekre tehető¹.

Az 1960-as évek tisztikarának kvalifikációs mutatói már előrevetítik a katonatársadalom fő feszültségeit: alacsony feltöltöttség a kvalifikációt igénylő helyeken; a hatvanas évek elején a 26-35 évesek több mint 80 %-os aránya generációs problémákat jelez; ez a generáció „együtt megy” a nála alig kvalifikáltabb elittel, s ezzel a nyolcvanas évek elejére az MN-ben csaknem azonos lesz a főtiszték és a beosztott tiszték aránya, miközben az alsó irányítási szinteken egyre égetőbb a tiszthiány. Az előregedést, a csúcsba tömörülő kasztosodó hajlamot, illetve azt, hogy a katonai elit indokolatlan előléptetésekkel igyekszik megszerezni a közvetlenül alattuk lévő tiszték lojalitását (némileg egyező módon a kádári konszolidáció egyik fő rendezőelvével, az életszínvonal által történő „lojalitásfelvásárlással”).

Az 1970-es évek közepére állandósul a „káderhiány”, az utánpótlás minőségi gondja, felerősödik a pályaelhagyás, nyilvánvalóvá válik a pályával való elégedetlenség terjedése. Ebbe jelentősen besegít – az általános státus-inkonzisztencia enyhítésének reménytelenségén túl – még néhány további fontos strukturális jelentőségű tényező hatására hivatkozunk:

- a költségvetési források beszűkülése miatt a csapatépítkezések belső erőre támaszkodó kényszerű vállalása, illetve a „népgazdasági” munkaigény megnövekedése;

¹ Ennek kifejtését lásd:

Szabó János: Az 1948-1990 közötti magyar katonatársadalom néhány szociológiai jellemzője
Társadalomkutatás, 1993/3.sz., 46-63.o.

- a tiszthelyettesi állomány kritikán aluli műveltségi és kulturális színvonala, ráadásul mennyiségi hiánya miatt a tisztikar jelentős részének tiszthelyettesi munkákra kényszerítése;
- a műszaki, mérnöki munka alacsony státusából történő elmozdulás lehetetlenségének ellentmondása az időközben jelentős műszaki kvalifikációt igénylő technikai korszerűsítéssel (alacsony pénzügyi és beosztási besorolás, mérnök végzettséget nem igénylő munkakörök, az elitbeni képviselet hiánya stb).

Mivel állandó zavaró körülményként kellett számolni a társadalomban a hivatásos állomány műveltségi hiányait pellengérező véleményekkel, megnyilvánulásokkal, s a hivatásos állomány közérzetében a magasabb követelmények teljesítése a szervezeti klíma konzervatív tendenciáival, illetve „az 1950-es évek relatív privilegizáltságát fokozatosan deprivációba váltó folyamatával kapcsolódott össze, az 1980-es évekre igen fontos dimenziókban széles körben meggyengült a pályakötődés”¹.

A nehézségek kezelési módja a kádárizmus logikájából következett. A legitimitáshiányos hatalom sem ismerhette el a társadalom előtt, hogy valamely szektorában csak a társadalmi átlagot meghaladó anyagiakkal képes helyreállítani a pálya piacképességét, ezért a megtakarítási látszatok megőrzésével súlyos milliárdokat pazarolt el anélkül, hogy akárcsak reménye lehetett volna a „káder”- és szervezeti gondok megoldására.

A hivatalosan elismert társadalmi státus nem volt képes társadalmi elfogadottsággá változni a társadalomban, de nem volt képes az ehhez konzisztens életmódelemek megteremtéséhez elegendő anyagi-erkölcsi feltételeket biztosítani a katonák körében, a szervezeten belül sem. Ennek következtében tartósult és egymást erősítő módon összefonódott a hadsereget és hivatásos állományát illetően fennálló külső legitimitációhiány és a belső identifikációs zavarodottság.

A nyolcvanas évek közepére a hadseregben is erősödő válság a korábbi generáció felerősödő cseréjét és ezzel párhuzamosan a permanens átszervezés korszakát indítja el.

Az 1956 utáni magyar katonatársadalom a nyolcvanas évek közepéig nagy utat tett meg, és számottevően felhalmozódtak benne a változás kondíciói. Ellentmondásosságában is jelentős technikai fejlődés, előrehaladott szakmai

¹ Szabó János, id. m., 55.o.

differenciálódás zajlott le, a felhalmozott kvalifikációk tekintélyes tömegei képződtek, ám mindez képtelen volt kiszabadulni a politikai-ideológiai dominancia alól, s növelni a hadsereg társadalmi elfogadottságát. A politikai presszió mértéke és jellege is változott ugyan a hatvanas évektől, ám diszfunkcionális jellege – egyebek mellett – a szakmai autonómia elnyerésének akadályozásában ettől csak kifinomultabban, ám nem kevésbé érvényesült.

A hivatásos állomány utánpótlása egyre szűkült és minőségében romlott, a pályafeszültségek növekedtek, mindez kifejeződött az állomány egészségügyi helyzetének romlásában és a kiáramlás növekedésében. Ezen az nem segített lényegesen, hogy a hivatásos állomány számára is nyitás történ a „kispolgári” gyarapodás csatornáira felé.

Eközben a sorállomány helyzete is minden szolgálatteljesítő korosztállyal több averziót áramoltatott vissza a társadalomba a hadsereggel szemben. A nagy bevonultatási arány miatt nem vagy csak későn vették figyelembe a családok jelentősen meg növekedett arányát, az ugyancsak növekvő egészségügyi és szociális problémák jelentős részét, a nyomukban súlyosbodó devianciákat, illetőleg az új megoldást igénylő fejleményeket.

A nyolcvanas évek végén a fenti kondíciókkal rendelkező magyar hadsereget kényszerítő és el nem kerülhető kihívások érték, amelyek véleményünk szerint legalább négy szinten elemezhetők:

- a.) **Globális** szinten a múlt század végén elementáris erővel jelentkeztek a haderőt is elérő modernizációs kihívások, amelyek paradigmaváltást eredményeztek a hadsereg-modellek konstruálásában. Teoretikus munkákra alapozott véleményünk szerint a modern államokban „készenléti jellegű” hadseregeket mindinkább felváltotta az „elrettetésre orientált” hadsereg-típus különböző altípusainak dominanciája. A hidegháború utáni időszak globális fejlődése és az euro-atlanti integrációs folyamat eredményessége révén azzal számolhatunk, hogy az ezredvég modern és a XXI. század első felének posztmodern társadalmaira¹, majd egyfajta „háború-nélküliség” lesz a jellemző. E tényhez igazodik majd nem csupán a hadseregek társadalmi legitimitása, formális szervezeti struktúrája, vállalt cél- és feladatköreik, szervezeti szocializációs

¹ Vö.: Kiss Zoltán László: Fejlődési tendenciák a modern hadseregekben

MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1998

Toffler, Alvin: Hatalomváltás. Tudás, gazdagság és erőszak a XXI. század küszöbén
Európa Könyvkiadó, Budapest, 30-38.o.

mechanizmusaik és belső szervezeti kultúrájuk rendszere, de a katonák társadalmi presztízse, aktuális önképe, domináns szerepmintái, szerepfelfogása és jogtudata is.

A hozzáférhető nemzetközi és hazai vizsgálatok tapasztalatai egyaránt arra engednek következtetni, hogy a fegyveres erők és a polgári társadalom közötti viszonyok rendszerét a XX. század végén a legfőbb modernizációs mintául választott fejlett nyugati országokban már nem annyira a háborúra készülési tradicionális viszony-, cél-, és eszközrendszere, hanem egyre inkább a békefenntartási, valamint a béketeremtési műveletek tematikája, az új típusú biztonságpolitikai kihívásoknak való megfelelés, illetve az új kockázati tényezők elhárításának a sürgető parancsa formálja döntő mértékben. Mindezzel összefüggésben a fegyveres erők strukturális és funkcionális átalakításának, valamint a védelmi szféra kapacitásainak a társadalmi, politikai, gazdasági és szocio-kulturális aspektusokból egyaránt végrehajtandó átfogó konverziója már tovább nem halaszthatóvá vált (1. számú melléklet).

Ugyanakkor saját és mások kutatási tapasztalatai szerint a hivatásrendi jellegű szervezeti értékek dominanciájával jellemezhető orientációtól a foglalkozási jellegű szervezeti értékek dominanciájával jellemezhető orientáció irányában történő, elmozdulása mértéke – haderő- és fegyvernemenként szervezeti kultúrajellemzőitől, csoportjainak előszocializáltságától, végzettség szerinti összetételétől stb. függően – különböző mértékű és formájú lehet. Azt sem hagyhatjuk figyelmen kívül azonban, hogy egyes katonai felső vezetők a fent leírt trendekre úgy reagálnak, hogy – többnyire alapvetően a belső szervezeti normák, utasítások, parancsok és egyéb, helyi szintű jogi szabályozó eszközök segítségével – megpróbálják „reinsitucionalizálni”, vagyis újfent alapvetően hivatásrendi jellegűvé tenni a hadsereget, illetve annak egyes szervezeti alrendszeit.

A modern kor hivatásos katonatisztjeire egyidejűleg a bürokratikus szervezetek tisztviselőire, illetve szakértelmiségi alkalmazottjaira általában jellemző vonások, amelyek speciális hivatások gyakorlójánál figyelhető meg. Úgy tűnik, hogy a katonai szakszerűség napjainkban egyre többet veszít a korábban rá oly jellemzőnek tartott bürokratikus vonásokból, s egyre meghatározóbb vonásává válik egy új típusú professzionalizálódás, ami már több és más, mint az, amely a korábbi korszakok speciális illetékességgel, univerzális felelősséggel és testületi jellegű működéssel leírható katonatiszti karát jellemezte (2. számú melléklet).

b.) **Regionális** szinten a rendszerváltás kezdetén tapasztalt mintakövetési dilemmák után Magyarország euro-atlanti orientációjának nyílt deklarációjával egy másik aspektusból érték kihívások a magyar védelmi szektort. Az egyik mérvadó biztonságpolitikai szakértő a következőket írja:

„Most kezdjük felismerni azt, hogy a katonai doktrínafelfogásunk, amit örököltünk az elmúlt rendszerből, egészen más, mint a NATO katonai doktrínafelfogása.

Nemcsak a katonai doktrínáról van szó, hanem a nemzeti biztonsági koncepcióról, a katonai stratégiáról és természetesen a katonai doktrínáról is”¹.

A NATO-tagállamokban ugyan a védelmi rendszer irányító szintjén eltérő szervezeti megoldások találhatók, viszont az alábbi funkciók mindegyik tagországban fellelhetők:

- a politikai irányelvtervezés („policy planning”);
- a nemzetközi biztonsági helyzet elemzése;
- a humán és anyagi erőforrások előteremtése és fejlesztése;
- a tudományos kutatás, technológiai fejlesztés;
- a parancsnoki ellenőrzési, kommunikációs, számítástechnikai és hírszerző rendszerek működtetése.

A témában megjelent publikációk szerint a politikai irányelv-tervezés és a nemzetközi biztonsági helyzet elemzése „Achilles-pontja” volt az államszocialista rendszerek védelmi minisztériumainak.

A hidegháború lezárásával kivételes alkalom kínálkozott egy folyamatosan tökéletesített biztonsági rendszer felépítésére az euro-atlanti térségben.

A NATO kibővítése kiterjeszti a közös védelem és az európai, illetve euro-atlanti intézményekbe való integráció előnyeit az új tagokra. A közös védelem és az integráció előnyeinek érvényesülése az új tagok további, demokratikus fejlődése szempontjából fontos.

A bővítés témájáról napjainkban is folyó vita gyökeresen más körülmények között zajlik, mint amilyenek a hidegháború időszakában uralkodtak.

¹ Matus János: A védelmi minisztériumok szervezeti felépítése és a NATO-kompatibilitás
In: Szabó J. – Szenes Z. (szerk.): A magyar haderő és a civil kontroll a brit átvilágítás tükrében
HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály, Budapest, 1997, 65-69.o.

A NATO-bővítés valamennyi európai országra hatással van, beleértve azokat is amelyek csak a későbbiekben vagy egyáltalán nem csatlakoznak a NATO-hoz.

Több NATO-tanulmány már korábban hangsúlyozta, hogy az új tagok számára ugyan nem követelmény a NATO-val való teljes mértékű interoperabilitás megteremtése a Szövetséghez való csatlakozás előtt, egy működőképes Szövetség szempontjából azonban alapvető bizonyos minimális követelmények teljesítése. A partnerek saját erőfeszítései nagymértékben meghatározzák azt, hogy milyen gyorsan haladnak előre az esetleges NATO-tagságra való felkészülésben, bár külső segítség elősegítheti ezt az előrehaladást¹.

Az 1990-es évekre kiformalódott társadalmi-történeti kontextus és a megváltozott nemzetközi környezet előtérbe helyezte a rugalmas, sokszerepű és sokoldalúan képzett fegyveres erők iránti igényt.

Az ipari társadalmak fejlődése demográfiai egyensúlyvesztést, az utánpótlási bázis csökkenését és a munkaerőért folyó versengést eredményezte.

A szervezetek fejlődése során, a hierarchikus szintek csökkenésével, rugalmasságuk megnőtt. Gyorsan reagáló, rugalmas szervezetek jöttek létre, hogy a kvalifikált munkaerőért folyó versenyben sikeresen álljanak helyt. A piaci elvek előretörése folytán meggyengült a testületi szellem, valamint sok tevékenység szervezeten kívülre került, a fegyveres erők egyre inkább civil szolgáltatásokat vesznek igénybe.

A történelmi örökség determináló hatásai: a civil kontroll, a professzionalizálódás, a hadseregek nyitottsága, a szervezeti kultúra változása, a szervezeti ethosz a múltbeli hatalmi harcok, valamint a nemzeti helytállás tudata is jelentős befolyással van a hadügyi szférára.

¹ Például: Tanulmány a NATO bővítéséről – 1995. szeptember
Külpolitika, 1995/3-4.sz. 157-181.o.

Az új típusú biztonságpolitikai kihívásokról lásd:

Deák János: A jövő konfliktusainak és háborúinak jellemzői
Hadtudomány, 2001/2.sz., 3-20.o.

Kőszegvári Tibor – Szternák György – Magyar István: A 21. században várható biztonsági
kihívások és háborúk. A fegyveres erők feladatai
ZMNE, Budapest, 2000

Végh Ferenc: A Magyar Honvédség feladatai és struktúrája az ezredforduló után, a biztonság
Alakulásának függvényében. (PhD) értekezés)
ZMNE, Budapest, 1999

A fejlett ipari társadalmak haderő-építési törekvéseiben a következő irányzatok jelentek meg¹:

- a sorozott legénységen alapuló milíciarendszer, szűk hivatásos állománnyal és civil szakértői körrel (pl. Svájc, Svédország);
- professzionális, teljesen önkéntes haderő (USA, Nagy-Britannia);
- az előző kettő kombinációja (Franciaország, Németország);
- a teljesen önkéntes haderő a tartalékos összetevők jelentős felhasználásával (Kanada, Ausztrália).

A változások által kikényszerített új haderőstruktúra építkezési elvei:

- kisebb haderőméretek és moduláris haderőszervezés;
- integrált reguláris és tartalékos erők;
- a haderőnemek közötti integráció tartalmazza a komplex szereprendszerre való felkészítést;
- jellemző a decentralizálás és a költségvetési menedzsment;
- késleltetés az előmenetelben, a rendfokozati struktúra a hierarchiaszintek csökkentését tükrözi;
- jelentőssé válik a külső források, szolgáltatások bekapcsolása, a hadsereg „civilisítése” előrehaladott;
- a karrierstruktúrák mobilabbak, az élethosszig tartó katonai karrier vélhetően megszűnik.

Magyarország NATO-taggá válása – 1999. március 12. – után erőteljesebben fogalmazódtak meg a Szövetség részéről az elvárások. Már a NATO-tagság előtti években magas nemzetközi reputációval bíró kutatócsoportok végeztek egyfajta „imázsauditot”². Többek között megfogalmazták, hogy

- A Honvédelmi Minisztérium és a Vezérkar szervezeti struktúrája olyan, hogy csak a kollégium ülései keretében érintkezik, a két szervezet vezetőit egymástól függetlenül működő stábok szolgálják ki;

¹ Vö.: Szabó János: A haderőreform humán vonatkozásai
Szigeti Lajos: A tömeghadsereg utáni haderő hadkiegészítési kérdései
Új Honvédségi Szemle, 2000/1.sz., 18-39.o.

² Ennek részleteit lásd:
„A fegyveres erők demokratikus kontrolljáról, illetve a HM parlamenti felügyeletéről”.

Kutatási jelentés
HM, Budapest, 1999. március 10.

CUBIC Applications Inc. Akcióterve. Végrehajtási összegzés

- A nyugati tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a védelmi problémák bonyolult komplexumot alkotnak, ezért megfelelő mechanizmusokat kell létrehozni a védelmi politika kidolgozására. Ezt az új demokráciákban még nem értették meg kellően, a magyar HM-ben sem áll rendelkezésre ez a mechanizmus. Nincsenek meg sem azok a szervezetek, sem azok az eljárások, amelyek szükségesek a nemzetbiztonsági és védelmi politika minden aspektusának integrálásához;
- Hiányzik a magyar rendszerből egy olyan magas szintű testület, amely a nemzetbiztonsági politika hosszú távú kidolgozásával foglalkozna: a biztonságpolitikát nem lehet csak parlamenti határozatokra alapozni;
- A HM és a Vezérkar között a szokásosnál és az indokoltnál nagyobb feszültségek vannak, ez összefüggésbe hozható a HM-ben dolgozó tisztek előléptetésének gyakorlatával. A VK-nál tapasztalható vélemények szerint a HM-ben túlságosan gyorsan, döntően az előléptetésekkel összefüggésben adják a magasabb katonai rangokat, s ez növeli a megosztottságot a két szervezet között;
- A HM-ben csak a „nemzetközi blokkban” megfelelő az arány a civilek és katonák között. Jóval több jól képzett civilre van szükség, akik nem voltak katonák, vagy legfeljebb sorkatonai szolgálatot teljesítettek. A civil szakértelem azért indokolt, hogy mind a miniszternek, mind a katonai vezetőknek olyan tanácsokat adjanak, amely a biztonságpolitikát szélesebb keretben, és nem szűken csak katonai problémákként értelmezi.
- Nem kerülhető el a nyugati gyakorlattal összhangban lévő integrált minisztérium létrehozása¹. Az integrált védelmi minisztériumoknak részei a vezérkarok, ezekben megfelelő arányban töltenek be vezető pozíciókat civilek, akik a katonákkal szorosán együttműködve dolgoznak, biztosítva azt, hogy a miniszter számára mindig kiegyensúlyozott szakvélemény álljon rendelkezésre. Békeidőben a demokratikus civil ellenőrzés elengedhetetlen feltétele, hogy a kormány a civil komponensen keresztül ellenőrzést gyakoroljon a védelmi költségvetés, a stratégiai tervezés, a hírszerzés, az erőstruktúra létrehozása és telepítése, a beszerzés, valamint a tisztek előléptetése területén.

¹ A HM és a VK integrálása csak 2001. augusztus elsejével valósult meg. Lásd: A 2001. évi XLIII.tv. a Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjáról
Honvédelmi Közlöny, 12/2001 (2001. augusztus 3.)

Az integrált védelmi minisztérium létrehozása nélkül Magyarországnak nehézségei lesznek a NATO-tagállamok védelmi minisztériumaival és a brüsszeli NATO-központtal való együttműködésben, mivel „nem találják meg” együttműködő partnereiket.

- Nagyon fontos a védelmi szektorról folytatott viták nyilvánossága és a közvélemény korrekt tájékoztatása.

A „keleti régióban” a szovjet modellt követő közép-európai rezsimek összeomlásakor a fegyveres beavatkozás lehetőség komoly mérlegelések tárgya volt mind a rendszervédő, mind pedig a radikális rendszerváltó elitek oldalán. Természetesen azokban az országokban, ahol hosszabb reformfolyamatok és reformtapasztalatok eredményei halmozódtak fel – különösen Magyarországon, illetve Lengyelországban, - ezt a lehetőséget sokkal kevésbé tartották valószínűnek.

A ma még kellő alapossággal fel sem tárt tények felületes szemléletű vizsgálata is azt igazolja, hogy a közép- és kelet-európai országok haderői fontos belpolitikai szerepet játszottak mindkét oldalon: mind a korábbi rezsimek ellenében, mind pedig azok hatalmának konzerválásában. A hivatásos katonák egy-egy országon belül is rendkívül eltérő szerepet játszottak a politikai folyamatok befolyásolásában, a konzervatív vagy a rendszerváltó tendenciák támogatásában.

A rendszerváltozások folyamatában a fegyveres erő szerepet két, egymással összefüggő relációban kap fontosságot: egyfelől abban a hatásban, amit az átmenet politikai, gazdasági, társadalmi folyamatainak támogatásában, vagy akadályozásában gyakorol, másfelől abban a minőségben, amit saját átalakításában, azaz struktúráinak, értékeinek és működésmódjainak átépítésében fel tud mutatni¹.

¹ Prof. Szabó szerint: A közép- és kelet-európai országokban a civil-katonai kapcsolatokat illetően két alapvető tendencia regisztrálható: Az egyik a tradicionális tendencia, amelyet a hadseregnek a társadalomban meglévő (kiváltott) magas presztízse jellemez. Itt a katonai hivatást a társadalom magasra értékeli, amit az is mutat, hogy a társadalmi átlag fölötti illetményekkel honorálják azokat, akik ezt választják, illetve a nyilvánosság elfogadja a katonai szolgálat intézményeit és az állampolgárok eleget tesznek az ily módon jelentkező elvárásoknak. A hadsereg viszonylagos befolyásosságot mutat és a nemzeti szuverenitás őreként, fenntartójaként tartják nyilván. A közvélemény hadsereghez való viszonya támogató, az emberek a hadsereget a nemzet iskolájának tekintik. A tradicionális relációk tipikus jellemzője az, ha alulfejlett informális szektort és védelmi közösséget regisztrálhatunk. Ilyenkor a katonák, vagy a korábbi katonák a legjelentősebb szakértői a védelmi és a biztonsági kérdéseknek. A másik tendenciát a hadsereg iránti apatikus állampolgári attitűdök jellemzik, a hadsereg alacsony társadalmi presztízsével, ami tükröződik a katonák átlagos, vagy az alatti illetményszínelvonalában, a relatíve alacsony érdeklődésben a katonai pálya iránt.

A hadsereg politikai befolyása minimális és a politikusok dominanciája – védelmi kérdésekben is! – magától értetődő, vitán felüli elfogadottsággal bír. A társadalmi attitűdökben meglehetősen magas fokú kétségek élnek a fegyveres erők felkészültsége, konfliktusokban való használhatósága iránt, a lakosság egyre kisebb hányada tekinti a hadsereget a védelem, a biztonság fő tényezőjének. Ebben a tendenciában egyre nagyobb fontosságra tesznek szert a biztonság politikai és diplomáciai elemei és intézményei.

Lásd: Szabó János: A fegyveres erők arculatváltozása

Új honvédségi Szemle, 1998/4.sz., 102-116.o.

c.) A **hazai (társadalmi)** környezetet illetően azt tapasztaljuk, hogy ma az állampolgárok egyfelől a bűnözéstől és a háborútól félnek a legnagyobb mértékben, másfelől viszont e félelmek tárgyaival szemben szakosodott intézményrendszerekhez, a rendvédelmi és a fegyveres erőkhez kapcsolódó társadalmi áldozatvállalás szintje mérsékelt, szerkezetét tekintve pedig meglehetősen egyenetlen. Ha pontosabban akarunk fogalmazni: a jómódúbb, urbanizáltabb rétegek utasítják el leginkább a személyes és anyagi áldozathozatalt, s a kevésbé mobil és iskolázott rétegek hajlandók leginkább a védelmi, biztonsági terhek vállalására (16-18.sz. melléklet).

Az egyik oldalon megkésett fejlődésű és integrációs hiányokkal küzdő civil társadalom adatott meg nekünk mint történeti örökség, a másik oldalon a fegyveres erők társadalomtól való relatív elkülönülésének lehetősége sőt készíthetősége, a társadalomnak nem vagy csak alig felelős fegyveres erő modelljének fenntartása, túléltetése jelenik meg történelmünk közelebbi vizsgálata során¹.

A rendszerváltozással induló kilencvenes évtized elején olyan kényszerhelyzet alakult ki, hogy Magyarországnak szövetségi rendszereken kívül, önállóan nemzeti keretekben és kizárólag saját erőforrásaira támaszkodva kellett megszerveznie az ország területi egységét és szuverenitását biztosító védelmi rendszerét. Emiatt volt szükség a békében viszonylag kisméretű, ám háború esetén nagymértékben felduzzasztandó létszámú haderő fenntartására. Mindez az előző évtizedek Varsói Szerződésétől örökölt elavult technikai eszközök kényszerű, meglehetősen költséges fenntartásával párosult, a technikai modernizációra nem, vagy csak korlátozott mértékben volt lehetőség, ami a szervezeti modernizáció kikövetelője lehetett volna (vö.: 14. számú melléklet).

A hazai rendszerváltó hatalmi elit első feladatai között szerepelt, hogy formálisan lebontotta a korábbi katonai-párt összefonódásokat és a hadsereget politikamentes intézménnyé minősítette, végrehajtotta a hatalommegosztást elnöki, azaz kormányzati kontroll alá helyezte a vezérkart.

A katonai költségvetés kontrollja alapvető fontosságúvá vált a rendszerváltozás után és az új politikai elit meg is tett mindent, hogy hangsúlyozza kézbentartásának fontosságát. A hadsereg depolitizálását, a

¹ Lásd részletesebben: Szabó János: A civil társadalom viszonya a magyar fegyveres erőkhez Valóság, 1997/5.sz., 89-101.o.

rendszerátalakítás szervezeti beindítását, a védelmi szektor társadalmi nyilvánosságának, demokratikus kontrolljának megerősítését követően, a formálódó védelmi koncepció megalkotása időszakában, amikor a hadsereg nemzeti jellegű szerepvállalása bővült, s az ehhez kapcsolódó társadalmi elfogadottság mélyült, a térség biztonsági kockázatai pedig sajátosan alakultak (nőttek), a lakosság széles rétegei újra fontos nemzeti-társadalmi funkciókat kezdtek tulajdonítani a hadseregnek. Ugyanakkor a hadsereggel szembeni elvárásoktól és a nemzetközi sztenderdektől elmaradónak ítélik a teljesítőképességét, forrásait, eszközeinek korszerűségét, személyi állományának felkészültségét, takarékoságát. Amennyiben a hadsereggel kapcsolatos negatív viszonyulásban beállt fordulatot kell megragadnunk, azt állítjuk hogy míg korábban azért nem szerették a hadsereget az emberek, mert elégük volt a parancsuradalomból, féltették tőle a pozitív változásokat, s a zártsága (alapjában jogos) előítéletek melegágya volt, addig a rendszerátalakítás után inkább azért nem „szeretik”, mert számukra frusztrációt okoz, hogy a védelmi költségek szociális feszültséget növelő veszélyétől vagy az esetleges agresszió elleni védtelenségtől tartsanak-e jobban.

Ami a hadsereggel kapcsolatos pozitív viszonyulásban beállt változást illeti, azt mondhatjuk, hogy azok, akik korábban pozitívumokat észleltek, mindezt egy-egy konkrét helyzetállásban, a katonai szolgálatbeli pótlólagos iskolázásban stb. találták meg, addig a rendszerátalakítás után a nemzeti függetlenségért érzett valószínű felelősségben, a nemzeti katonatársadalom kontinuitásához fűződő kapcsolatban, a társadalmi legitimitáció helyreállításában, a katona mint állampolgár elismertségében, érdekképviselője, vallásgyakorlója megvalósíthatóságában, a társadalom általi ellenőrizhetőségben stb. vélik felfedezni.

A rendszerátalakítás kibontakozásával azonban napjainkig több „lépcsőben” nagymértékben differenciálódtak a társadalomnak a változásokkal kapcsolatos tapasztalatai és az erre épülő beállítódásai, továbbá a védelmi szektorra irányuló figyelem, észleletei és viszonyulása is. A társadalomnak meg kellett tapasztalnia, hogy milyen sorsra jutottak a rendszerátalakításhoz kapcsolódó alapvető várakozások: az egyik eufórikus szélsőség, amely szerint az már maga a fellendülés, ha torz struktúráink visszakerülnek a normális kerékvágásba, illetve a másik pesszimista hipotézis, amely szerint ha fejletlen, gyenge struktúráinkat

„rányitjuk” a keményen versengő világgazdaságra, világpolitikára, az végromlást hoz az országra, iparunk, kereskedelmünk és mezőgazdaságunk elpusztul, majd „bagóért” idegen kezekbe kerül, miközben a kapitalizmusnak minden szennye (és kizárólag az) szétrombolja a meglévő társadalmi integrációt anélkül, hogy az új polgárosodásnak akár csak a csíráit is elhozná.

Még a szakemberek körében is csupán nagyjából az első kormányváltás környékén vált bizonyossá, hogy túl kell lépnünk az „eufórián” a rendszerváltozás kiteljesítésének stratégiáit végre a tényekből, a reális hazai és nemzetközi állapotokból, kondíciókból, perspektívákból kell származtatni.

Ennek során a társadalom különböző felkészültségű, egzisztenciális helyzetű és mentalitású rétegei között minden korábbinál inkább eltávolodtak egymástól a vélemények és beállítódások.

A szociálpszichológiai fordulatot nem a hadseregbeni állampárt pozícióinak feladása, hanem a Varsói Szerződés felszámolása és a szovjet csapatok kivonulása jelentette. Az új helyzet a honvédség nemzeti jellege iránti várakozásokat és az ország szuverenitásának katonai garanciáit épp úgy megfogalmazta, mint a védelmi szervezettel szemben a társadalom biztonságigényét, betekintésigényét, a legfőbb működési kondíciók feletti döntésigényét. A társadalom tehát jelezte elvárásait, legitimitást ajánlott az elvárásoknak megfelelés esetén a hazai fegyveres erők számára.

A Magyar Honvédség pedig a védelmi kormányzattal együtt kezdte a válaszokat a társadalmi elvárásokra és elkezdte megfeleltetni funkcióit és struktúráit a társadalmi legitimitás igényeinek.

A Magyar Köztársaságban a rendszerváltozás óta lezajlott védelmi átmenet voltaképpen ennek az elvárás-megfogalmazásnak és válaszkeresésnek a története, kedvezőnek korántsem nevezhető körülmények közepette. Eleinte inkább a hazai kondíciókra reagáló reflexekkel, ám később a polgári demokráciák értékeit és mintáig is adaptálni kívánó szándékokkal, s máig érvényes, egyre inkább az európai orientációra figyelő perspektívákkal, explicit kormányzati várakozással a NATO-ba való bekerülés, majd a teljes jogú taggá válás iránt.

- d.) A hadsereg belső imázsa „hordozói” és arculatának építőinek igényei és vélekedései konstruálják a kihívások elemzésének **mikroszintjét**.

A katonai tevékenységek köre szélesedik, s nem tradicionális hivatáselemekkel, hanem olyan foglalkozási elemekkel bővül, amelyeknek megtalálható valamely polgári megfelelőjük is. Fontos kihívás, hogy míg korábban csak a magas beosztási szinteken merült fel a politikai és szakmai követelmények egyensúlya, addig ma a katonai feladatok az egészen alacsony szinteken is politikai implikációktól terhesek. A katonai professzió a politikai műveltséget ezért semmiképpen nem nélkülözheti, ami külön szerepet ró a kiképzés folyamatára.

A harci szervezetek (alegységek) szervezésének szintén változnia kell a magas flexibilitás és adaptivitás igénye miatt. Ez elég problematikus felvetés lehet azok számára, akik a hadsereget annak klasszikus porosz prototípusa szerint változhatatlan bürokratikus és hierarchikus elveken épülő szervezetként fogják fel.

Az „Öböl-háború” bizonyította, hogy sikerrel alkalmazható az ún. mátrix-szervezet, amelyben a tekintély és az információ mind a vertikális, mind pedig a horizontális csatornákon párhuzamosan működik. Ezáltal bizonyossá vált, hogy ha hagyják a katonát rugalmasan, ún. project-csoportokba szerveződni, akkor a küldetés sikerrel teljesíthető.

Merőben új szervezeti (és társadalmi) kihívás, hogy a nők hadseregi jelenlétének növekedésével a tradicionális férfi dominancia veszíthet erejéből, s a nő szerepek és létszámok bővülését követően várhatóan fokozottabban megkérdőjelezzik majd a nőt sajátos szakágakba szegregálódását, limitált arányait és előmeneteli korlátait, bizonyos alakulatokból és munkakörökből történő kirekesztettségüket. Azonban míg az önkéntes hadseregbe való áttérés, illetve a munkaerőpiacra történő nyitás, erősíti a nők arányát és szerepeit, a fegyveres erőben a létszámcsökkenések újra és újra felvetik majd a tradicionalisták részéről a teljes férfi haderőhöz való visszatérés eszméjét.

A Magyar Honvédség nemzeti jellegének „újraépítése” kapcsán meglehetősen nagyfokú eltérések figyelhetők meg a honvédelmi minisztériumi hivatalos, nem minden esetben teljesen kidolgozottnak tűnő „rendezőelvei” és azon orientációk között, melyeket a bevezetőben feltüntetett kutatások eredményei mutatnak.

A magyar hadsereg a rendszerváltást követően „beindított”, modernizációjának kondíciói meglehetősen felemásak voltak. A katonai

szervezeten – mint a „védelmi társadalmi alrendszer” legfőbb elemén – belül megfigyelhető prioritásváltozások és –váltások mélyebb társadalmi-gazdasági-politikai, jogi és szociálpszichológiai kontextusainak elemzési eredményei arra hívták fel a figyelmet, hogy a haderőn belül létrejött prioritás-változások olyan adaptációs kényszereket eredményeztek, melyek strukturális és funkcionális átalakulásokat kényszerítettek ki a hadseregen belül szinte minden területen.

A szakirodalmi közlések szerint a modern hadseregek totális hivatásszervezetből a piacelvű társadalmi környezetre nyitottabb, kooperációra hajlamosabb, valamint új típusú professzionális stratégiával jellemezhető szervezetté fejlődnek.

A hadseregen belül az emberi viszonyok rendszerének egésze a – folyamatosan változó – szervezeti keretek által meghatározott mozgástérben épül fel és működik. Szereplői azonban a hadseregbe kerülésüket megelőzően alkalmanként egymástól jelentős mértékben eltérő társadalmi környezetben szocializálódtak, más-más életutakat járta be, különböző funkciók ellátása, ill. szerepkörök betöltése végett vesznek részt meghatározott ideig a szervezet életében. Ennek megfelelően a hadsereg személyi állománya legalább két nagy csoportra bontható, melyek egymástól különböző jegyekkel írhatók le.

A **hivatásos katonák** a hadsereg arculatát, funkciójának teljesülését leginkább meghatározó nagycsoportja a Magyar Honvédségnek. Szervezeti tagságukat és a katonai hivatás gyakorlását önként választják. A velük szemben támasztott követelményeknek megfelelően előképzettségük homogénebb, bár pályára kerülésükkor a társadalmi egyenlőtlenségek különféle státuskijelölő dimenzióiban alkalmanként meglehetősen jelentős eltérések is tapasztalhatók. Szervezetben betöltött helyük, szerepük lényegesen hosszabb felkészítést tesz szükségessé, s szinte folyamatos tanulásra kényszeríti őket a különféle speciális oktatási intézményekben.

A rendszerváltás kezdeti éveiben – a hivatásos katonák privát és szolgálati körülményei nagymértékben leromlottak. Az egzisztenciálisan veszélyeztetett hivatásos állomány körében az újabb és újabb átszervezési hullámok eredményeként tömegessé vált a kiáramlás¹ (lásd a 4-7. számú melléklet).

¹ Lásd: A Bevezetőben hivatkozó pályaelhagyási kutatások jelentéseit.

A politikai és védelmi szférák döntéshozóinak szembesülniük kellett azzal a ténnyel is, hogy a kilencvenes évek elejére már szinte teljes mértékben elolvadt a relatív privilégiumoknak (szolgálati lakás, a társadalmi átlaghoz képest elfogadható fizetés, biztos álláskilátások stb.) az a rendszere, mely „a saját munkaerő-piaci stratégiájukat inkább a kis kockázat – kis haszon” elv alapján felépítő, viszonylag tervezhető életre vágyó, többnyire alsó középosztálybeli társadalmi rétegekben rekrutációs bázist teremthetett a hivatásos tiszti és tiszthelyettesi karnak¹.

Világossá vált, hogy már nem csupán relatív, hanem abszolút értelemben is depriváltak érezték magukat a rohamosan romló élet- és munkakörülmények között élő és dolgozó, anyagi-egzisztenciális vonatkozásban egyre inkább ellehetetlenülő, családjukkal együtt lassan a létminimum alá kerülő hivatásos katonák.

A külső, társadalmi legitimitás hiánya, az alacsony társadalmi presztízs és a belső értékrendbeli zavarodottság, illetve identitásválság jelenségek egymással összekapcsolódva, egymást erősítve hatott, s tovább fokozta a beosztott tiszti állomány státusinkonzisztencia-tudatát.

A hivatásos állomány potenciális társadalmi rekrutációs bázisainak köre tovább szűkült, s a berukkolók és a bennmaradók minőségi (például iskolai végzettség, mentális és fizikai állapotra vonatkozó stb.) mutatói sem javultak számottevően.²

Az évtized második felében végzett vizsgálati adatok szerint a hivatásos katonák 63 %-át érintette valamilyen módon a Magyar Honvédség átszervezése 1992-1996 között³!

A védelmi szférán belül az elmúlt évtizedben megfigyelhető történések empirikus kutatási adatokon alapuló elemzésének eredményei arra engednek következtetni, hogy a rendszerváltozás után a Magyar Honvédségen belül is elindult,

¹ Kiss Zoltán László: Magyar Honvédség: Hivatásos és sorállományú katonák, 181.o.

² Dobai Pál: Gondolatok a mentálhigiénéről, a Magyar Honvédség helyzetéről és az intézményrendszeréről
Humán Szemle, 2002/1.sz., 89-104.o.

³ Életkörülmények '97. Kutatási jelentés adatai szerint a válaszadó tiszthelyetteseknek 38,3 százaléka; a többségükben korosabb, tiszthelyettesből lett zászlósoknak 48,5 százaléka; a beosztott tiszteknek 38,4 százaléka s a főtiszteknek 32,8 százaléka saját bevallása szerint aggodalommal tekintett saját pályafutásának jövője elé.

A kutatási adatok alapján a válaszadó tiszthelyetteseknek 48,1 százaléka; a zászlósoknak 55,5 százaléka; a beosztott tiszteknek 40,8 százaléka s a feleletket adó főtiszteknek 52,6 százaléka csak kevés, illetve semmiféle reális lehetőséget nem látott a rendfokozatban való előmenetelre.

majd 1995 után felgyorsult egy átfogó – bár több tekintetben ellentmondásokkal terhelt – modernizációs folyamat, amely alapvetően összhangban van azokkal a nemzetközi fejlődési trendekkel, melyek napjaink fejlett nyugati polgári democráciáinak a hadseregeiben figyelhetők meg. Hazánkban is egyre nagyobb fokú konvergencia jellemzi a polgári-katonai kapcsolatok rendszerét, és átalakulóban van a hivatásos állományú katonák attitűdjeire korábban oly jellemző hivatásrendi jellegű értékrend.

A vizsgált adatok szerint a Magyar Honvédség hivatásos tiszti és tiszthelyettesi állományán belül a döntő többség lojális a hadsereg szervezeti modernizációjáért tenni kész politikai és katonai felső vezetőkhez. A szakértelmiségi státusú hivatásos tiszteknek túlnyomó többsége támogatja a katonai felső vezetésbe került személyeket s azoknak a hadsereg átfogó átalakítása, hatékonyabb működtetése, valamint a NATO-elvárások teljesítése érdekében hozott döntéseit. Ennek a ténynek egyebek között az adja a jelentőségét, hogy köztudott: 1990-1995 között, a több hullámban, alkalmanként meglehetősen tervszerűtlenül végrehajtott haderőreformok időszakában is folytatódott a hivatásos katonák pauperizálódása, s az érintetteknek, valamint családtagjaiknak alkalmanként jelentős többletterheket kellett vállalniuk¹

A sorkatonákra vonatkozó kutatási eredmények azt bizonyították, hogy a honvédség szervezetében a katonák primer szükségleteiket tartják a legkevésbé kielégítettnek, és minden más ehhez képest pozitívabb megítélést nyer. Véleményeiket alapvetően a laktanyán belüli anyagi, tárgyi ellátottságuk, a szervezet rendszeres elhagyásának lehetősége, valamint bizonyos mértékig származásuk, kulturális jellemzőik polarizálják. Ez utóbbi véleménydifferenciáló tényező azonban sok helyen elhalványul, esetenként el is tűnik. Az eredmények legfontosabb érdeme, hogy felhívja a figyelmet a sorkatonák lényegében egységes, több szociológiailag relevánsnak nevezhető jellemző által sem differenciálható szervezetértékelésére².

¹ A 2002. január 1-től már több tekintetben is pozitív tendenciák „beindulását” valószínűsíthetjük.

² Vö.: Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő viszonya, mint a katonai szervezet külső és belső integrációjának fontos kérdése a kilencvenes években Magyarországon. (PhD értekezés).

ZMNE, Budapest, 1999

Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő

MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1999

2. A társadalom hadseregképe, a Magyar Honvédség „észlelt imázsa”

A modern társadalmak egyik működtető elve a „bizalmi elv”, hiszen nélküle a piac sem működik, hiányában nem működtethető az információ piaca sem. A bizalom a személyes hitek birodalma is, amikor racionális – olykor irracionális – módon vetjük hitünket személyek, intézmények, nézetek hitelességébe. A mai modern társadalmakban a működő társadalmi környezet mögött számtalan át nem látható, bonyolult mechanizmus áll, s ezek változatlanul jó funkcionálása teszi lehetővé, hogy a dolgok úgy folyjanak le, ahogy feltételezzük és tanultuk eddig, s csatoljuk hozzájuk a cselekvésünket¹.

A demokratikus társadalmakban az állami-politikai intézményrendszer egyes elemei között kényes egyensúly áll fenn. Minden működő demokrácia alapja, hogy a politikai intézményrendszer egyes elemei kölcsönösen korlátozzák és ellenőrizték egymást, ezzel biztosítva a közhatalom megosztását. Ezért igen fontos és érdeklődésre számot tartó információ az, hogy az egyes politikai intézmények iránt mekkora az állampolgárok bizalma, illetve ez a bizalom hogyan alakult az idők során.

A nemzeti intézmények – így a hadsereg is – megmérettetnek a bizalom piacán, s erről viszonylag pontos képet rajzolnak a közvélemény-kutatók. A kutatások eredményei elsősorban diagnosztikai értékkel bírnak a társadalom, illetve társadalmi csoportok véleményáramlatairól a különböző szintű döntéshozók számára.

A kutatások adatsorainak összehasonlításából, azok elemzéséből, a tendenciák feltárásából és a mögöttük húzódó kitapintható történelekből az alábbi főbb következtetéseket lehet levonni (16-21. számú melléklet):

- Az elmúlt évek során általános tendencia az intézményrendszer tekintélyének csökkenése. Másként és másként érinti azonban ez az eltérő típusú és funkciójú intézménycsoportokat és az egyes intézményeket is. Az elmúlt tíz év nagy „tekintélyrombolója” a politika: elsősorban a közvetlenül politikai intézmények tekintélye csorbult, valamint azoké, amelyek ugyan eredendően nem politikai jellegűek, de működésüket a közvélemény számára érezhetően befolyásolta az.

¹ Részletesen: Szeles Péter: A hírnév ereje. Image és arculat
Star PR Ügynökség, Budapest, 1998
Uő.: (szerk.): A nagy PR-könyv
Management Kiadó, Budapest, 2001, 4/2.1.rész

- A társadalmi intézményekbe vetett bizalom, a normakövető magatartással kapcsolatos társadalmi elvárások kényszerítő ereje nemcsak nálunk gyengül drámaian, hanem a fejlett demokráciákban is. Az ötvenes évek óta mind az Egyesült Államokban, mind a fejlett nyugat-európai demokráciákban évről évre csökken a politikai intézmények tekintélye és az állampolgárok ezek iránt táplált bizalma. A legnagyobb vesztesek ezekben az országokban is a kormányok és a végrehajtó hatalom intézményei¹.
- A vizsgált időszak alatt – kisebb ingadozással – csak a köztársasági elnök, az alkotmánybíróság és a határőrség tevékenységét kísérte nagyfokú bizalom az állampolgárok részéről.
- A választások után közvetlenül majd minden intézmény iránti bizalom látványosan meg növekedett. Mintha az emberek azzal, hogy megtapasztalták demokratikus lehetőségeiket, a demokratikus berendezkedés iránti bizalmukat is visszanyerték volna.
- A honvédséget mint kvázi-politikamentes intézményt elvileg nem érinthette a politika és intézményeinek általános bizalomvesztése. A rendszerváltás után visszaszerezte „nemzeti intézmény” imázsát a közvélemény szemében, s az intézmények bizalmi rangsorában minden mérés szerint a 3-4-5. helyet foglalta el 1999-ig. Fontos hangsúlyozni, hogy eddig az időpontig ugyan a hadsereg iránti bizalom lényegesen jobb volt a közepesnél, de az adatok tendenciózusan azt mutatták, hogy ez a bizalom lassan, fokozatosan erodálódott, lebomlott. Úgy tűnt, 1999-re fordulópont következett be – a Gallup mérése szerint a hadsereg iránti bizalmi tőke jelentősen nőtt –, valószínűsíthetően a NATO-tagság elnyerése és az árvízi helytállás következtében.
- 2000-ben a honvédség iránti bizalom drámai mértékben csökkent – a vizsgált időszak alatt első ízben a kritikusként tartott középérték alá –, és jelenleg az intézményi rangsorban abban a tartományban helyezkedik el, ahol már több bizalmatlanság, mint bizalom kíséri működését. A Gallup adatai szerint a bizalomvesztés okai a nem kielégítő laktanyai körülmények, a rossz ellátás, a laza fegyelem, a kiképzés elégtelensége, és konkrétan az agyhártyagyulladás-járvány okozta problémák keresendők.

¹ Vö.: Pokol Béla: Niklas Luhmann elmélete a bizalomról
Valóság, 1995/3.sz., 103-16.o.

- 2001 decemberre a hadsereg iránti bizalom jelentősen megnőtt (17. számú melléklet);
- A honvédség iránti bizalom az átlagosnál magasabb a községekben élők körében, az idősebb korosztályban és az alacsonyabb iskolázottságúak között. A városiak, a fiatalság és a diplomások igen kritikusan viszonyulnak a hadsereghez.

Eddigi fejtegetéseimet alátámasztják a 18. számú melléklet táblázatainak adatai is, melyek szerint – bár a visszatekintési időszakok nem egyformák – folyamatosan csökkent azok aránya, akiknek a véleménye az adott időintervallumban javult a Magyar Honvédségről, 2000-re ezek már csak a megkérdezettek egy huszadát tették ki. Folyamatosan nőtt viszont a változatlan véleményről beszámolók száma, ugyanakkor az utolsó mérési időpontra 28 százalékra emelkedett a romló megítélésről beszámolók aránya. Az adatváltozások szignifikánsak, jelentősen túllépik a mérési hibahatárt, vagyis az imázsromlás nyilvánvaló, azt mindenképpen drámainak és figyelmeztetőnek kell tekintenünk.

A 18. számú melléklet adatai a közvélemény médián keresztül végzett tájékoztatása kiemelkedő jelentőségét mutatják. Az emberek leggyakrabban (szinte kizárólagosan) az elektronikus és nyomtatott sajtóból tájékozódnak a honvédelemmel, hadsereggel összefüggő kérdésekről. Figyelemreméltó, hogy a honvédségi kiadványok csak a polgárok két százalékához jutnak el! Az Internet is csak egy százalékos arányt képvisel a tájékozódási források között.

Természetesen csak jelezni tudom, hogy véleményem szerint a hadseregről alkotott kép tovább javítható, ha a kommunikáció törvényszerűségeit figyelembe vesszük. Az is nyilvánvaló, hogy a bizalmat a hadseregnek kell kialakítani és fenntartani, mintegy folyamatosan újratermelve azt. Mivel a bizalom erősítése igen fontos feladat minden közszolgálatot ellátó társadalmi nagyszervezet esetében, úgy gondoljuk, hogy az előzőekben vázolt korántsem teljes helyzetkép néhány közelebbi-távolabbi feladatot indukál a Magyar Honvédség arculatának alakítását illetően:

- a jelenleginél offenzívebb, szakértői stáb (civilék és katonák; belülről és kívülről) által kimunkált kommunikáció stratégiát kell kidolgozni.
- az intézmények, szervezetek arculatát a szélesebb értelemben vett humán kultúra elemei együttesen teremtik meg, azért célszerűnek látszik a honvédségi objektumok környezetkultúrájának szakértői vizsgálata, majd tudatos alakítása a laktanya-felújításokkal párhuzamosan.

A rendszerváltozás kezdete óta nagymértékben átrendeződtek a magyar lakosságnak a védelmi szektorhoz kapcsolódó beállítódásai. Az új helyzetben ugyanis a lakosság érzékenyebb lett a biztonsági kockázatok iránt, új kockázati dimenziókkal ismerkedett meg, s rájött, hogy adott esetben a biztonsági kockázatok gyorsabban növekedhetnek, mint ahogyan azokkal szemben privát megoldásokat (például mobilitás, vagyonáthelyezés) kialakíthatna (25. számú melléklet).

Az átalakulási válság dezintegrációs hatásai is akképpen befolyásolták a közvéleményt, hogy a rend és a kiszámíthatóság intézményeit részesítsék előnyben, s ezt erősítette a védelmi szektor nagyobb mértékű nyilvánosságkeresése is. A társadalom hosszú idő óta mostanában tapasztalhatta meg először, hogy ha eltávolodik valamely fontos intézményétől, az menthetetlenül elpusztul. Régebben a hatalom az erőszak intézményeit – egyáltalán nem önzetlenül – a társadalom támogatása nélkül, sőt annak akarata ellenére is támogatta. Ma – úgy tűnik – fordítva áll a helyzet: a politikai döntések kevésbé támogatják a védelmi szektort, mint ahogy azt a társadalom szeretné.

A védelmi szektor konkrét mozzanataihoz kapcsolódó állampolgári viszonyulások összehasonlítva a kutatási eredmények fényében az alábbi változási tendencia rajzolódik ki¹.

- A lakosság egyre határozottabban érzékeli a Magyar Honvédség helyzetének romlását is. Ezt igazolja, hogy 1996 áprilisában 42 %-os arányban említettek olyan problémát, amely sürgős megoldásra vár, míg 24 %-uk szerint ilyen problémák nincsenek (34 %-uk nem nyilatkozott e kérdésben). 1992 decembere óta jócskán (34 %-ról 42 %-ra) nőtt azoknak az aránya, akik a honvédelemmel kapcsolatban sürgősen megoldandó problémákat neveztek meg: a legtöbben a katonai technika fejlesztését, a fegyverzet felújítását, valamint a hadsereg költségvetési támogatását találták ilyennek (az utóbbit 1996-ban kétszer annyian, mint 1992-ben).

A védelem minősítése nemcsak attól függ, hogy milyen valójában, hanem attól is, hogyan jelenik meg a nyilvánosságban. A Honvédelmi Minisztérium tevékenységi szerkezetén belül a lakosság 1992-ben a nyilvánosságpolitikát ismerte és méltányolta leginkább (56 %-uk szerint „közepes”, „jó”, vagy „nagyon jó”), a személyügyi politikáról viszont – amelytől elzárva érezte magát – a legkevésbé sem volt dicsérő a véleménye (csak 35 % a megfelelő arány). Ez

¹ A vizsgálatokat a Magyar Gallup végezte a HM megrendelésére 1992-ben, 1996-ban és 1999-ben.

a tendencia azoknak az álláspontját erősíti, akik a védelmi szektor társadalmi támogatottságának növelését a nyilvános „láttatástól” remélik, azokkal szemben, akik az elzárkózás misztikumától várják a katonai szervezet iránti respektus emelkedését (a nyilvánosságpolitikát a lakosság 12 %-a, míg a személyügyi politikát 35 % nem ismerte).

- A rendszerváltozás óta egyre gyakoribbak a növekvő szimpátia és a törődés jelei a lakosságnak a hadsereg szerepével, funkciójával, fejlesztésével kapcsolatban is: 1992-höz képest 1996-ban többen gondolták úgy, hogy az ország belső rendjét végső soron csak a hadsereg tarthatja fenn (51 % helyett 56 %), illetve hogy a jövőben több pénzt kell adni a hadseregnek (60 % helyett 65 %). Ezzel szemben kevesebben vannak azok, akik szerint meg kellene szüntetni a hadsereget (11 % helyett 9 %), valamint azok, akik szerint a hadsereg pazarlóan bánik az adófizetők pénzével (31 % helyett 24 %).
- A kutatásokból egyértelműen kiderül, hogy semmi sem támasztja alá azokat a hivatalos véleményeket, amelyek szerint az átalakulási válság kezelése során a társadalom „sokkolását” akarják elkerülni azzal, hogy a védelmi költségeket csökkentik, illetve amelyek szerint a kormányzat „a lakossági közvéleménnyel szemben is” vállalja a honvédelem „ügye” melletti kiállást és a működési feltételek fenntartását.
- A hadseregnek a nyilvánosságban megjelenő képe is közmegítélés és közbeszéd tárgya. A tömegkommunikációban megjelenő hadseregről a lakosság körében növekvő arányban vélekednek úgy, hogy megfelel a valóságnak (1992-ben 32 %, 1996-ban 42 %), s csökkent azoknak az aránya, akik szerint ez a kép kedvezőbb a valóságosnál. Ebből mindenképpen arra következtethetünk, hogy a tömegkommunikáció törekszik élni a hadsereg nyitottságának, szabadon bemutathatóságának lehetőségeivel.
- A védelem kapacitásainak, a honvédség felkészültségének és a katonai képességeknek a megítélése alig változott: 1992-ben és 1996-ban is egyaránt 33 % mondta azt, hogy a hadsereg nem vagy egyáltalán nem felkészült, ezzel szemben 1992-ben a lakosság 8 %-a, 1996-ban viszont csupán 5 %-a tartotta a hadsereget nagyon felkészültnek, illetve teljes mértékben elkészültnek.
- A hadsereg méretével kapcsolatosan a lakosság csupán 14 %-a gondolta úgy, a kilencvenes évek közepén, hogy az akkori (mintegy 80 000 fős) létszámnál kisebb hadsereg is elegendő lenne a hatékony védelemhez. Fontos

megjegyeznünk, hogy az iskolai végzettség emelkedéséhez tendenciaszerűen a kisebb hadsereg igénye társul, s csökken azoknak az aránya, akik csak nagyobb hadsereggel gondolják megnyugtatóan megoldhatónak az ország védelmét.

- A hivatásos tisztekről alkotott lakossági véleményekben az egyik oldalon nőtt a tisztikar társadalmi presztízse, elismertsége, a másik oldalon viszont tudatosult, hogy a hivatásos katonák anyagi helyzete romlott. A hivatásos katonai szolgálat 1992-ben, a korábbi presztízsvizsgálatokkal konzekvens módon meglehetősen távol állt a népszerűsüegtől: ebben az időben a lakosság 75 %-a semmilyen körülmények között nem vállalt volna hivatásos katonai szolgálatot, s 69 %-a még polgári alkalmazottként sem állt volna munkába a Magyar Honvédségben. A leginkább elzárkózók éppen a magasán képzett és jó egzisztenciális helyzetű rétegek. A lakosság többsége ekkor sem volt tisztában a hivatásos katonák fizetési viszonyaival, csupán 10 %-uk tippelte meg a helyes összeget, több mint 60 %-uk viszont túlbecsülte (21. számú melléklet).
- A hivatásos katonák presztízisének fő összetevőire úgy tekintenek az emberek, hogy társadalmi hasznosságukat tartják a legtöbbre, valamivel alacsonyabb reputációt szavaznak meg szaktudásuknak, illetve hatalmuknak. A jövedelmüket viszont minden presztízsképző jellemző között a legalacsonyabb szinten levőnek tekintik (20-23. számú melléklet).

Az emberek a védelem dimenziói közül a legszívesebben (a legkevesebb válaszmegtagadással) a társadalmat a hadsereggel összekötő legismertebb intézmény, a sorkatonai szolgálat megítélésre vállalkoznak.

A vizsgálatok eredményei szerint 1992 óta lassan, de folyamatosan növekedett a professzionális hadsereg támogatottsága. 1992-ben és 1996-ban az emberek abszolút többsége (54, illetve 57 %) még a hadkötelezettséget támogatta és csak egy kisebbség (41, illetve 40 %) azonosult az önkéntes katonaság eszméjével. Még 1997-ben is enyhe többségben voltak a sorozásos hadsereget támogatók, ettől kezdve azonban a közvélemény nagyjából fele-fele arányban oszlott meg a két hadkiegészítési elv között (11. számú melléklet).

Az 1998-as vizsgálatnál a bizonytalanok arányának extrém megnövekedésének oka a kérdőív felépítésében keresendő. A szóban forgó kérdés előtt ugyanis két olyan kérdés szerepelt a kérdőívben, amely a témában való tájékozottságra, informáltságra vonatkozott. Akik korábban

informálatlannak vallották magukat, azok közül sokan „nem mertek” véleményt nyilvánítani.

2000. februárjában a sorozott hadsereg híveinek drasztikus csökkenése az MH-ban lezajló agyhártyagyulladás-járvány negatív sajtóvisszhangjával magyarázható (szülői, hozzátartozói aggodás a leendő vagy jelenlegi sorkatonák egészsége miatt; a lehetetlen, embertelen laktanyai körülmények miatt érzett felháborodás; egyes politikai erők vehemens kampánya a sorkatonaság ellen). Ugyanezen vizsgálat eredményei viszont azt mutatják, hogy a helyzet nem ilyen fekete-fehér, a vélemények ennél sokkal árnyaltabbak. Amennyiben az MH-ban levő elhelyezési-ellátási körülményeket „európainak” tételezzük fel, valamint a jelenlegi ál-kiképzés helyett valódi kiképzés folyna és a fiatalok a katonaidő végén fizikailag és szellemileg megerősödve, megférőfiasodva szerelnék le, a lakosság 63 %-a támogatná a sorkatonai szolgálat fenntartását és csak 30 %-a ellenezné. A 2000. júniusi telefonos Gallup-kutatás eredménye szerint e tendencia tovább erősödött: jó körülmények, valamint érdemi kiképzés megléte esetén a polgárok több mint kétharmada voksolna a sorkatonaság fennmaradása mellett. Ebből levonható a következtetés, hogy a hivatásos hadsereg magas támogatottsága a honvédségben jelenleg uralkodó viszonyok eredménye, s e viszonyok javítása esetén a többség a sorkatonai szolgálat mellé tenné le a voksát.

1999. november végén a státus-jellemzők mentén végzett elemzés szerint jelentős különbségek figyelhetők meg a korcsoportok szerinti válaszokban. A sorozott hadsereg hívei a legalacsonyabb arányban a 25-29 évesek között található, tehát abban a korosztályban, amely a közelmúltban volt, vagy lehetett volna sorkatona. Közöttük a hivatásos hadsereg híveinek aránya már csaknem háromnegyedes (71 %). A 18-24 éves és a 30-39 éves korcsoport körében is a többség (61, illetve 54 %) a hivatásos hadsereg híve, míg a sorozott hadsereggel csak 35, illetve 41 % ért egyet. A 40-49 éves korosztályban kiegyenlített az arány (48-48 %), az 50 évesnél idősebbek körében a döntő többséget a sorkatonaság hívei alkotják.

Az iskolai végzettség dimenziójában vizsgálódva megállapítható, hogy az alacsony iskolai végzettségűek inkább a sorozott hadsereg mellett vannak, míg legnagyobb arányban a felsőfokú és középfokú végzettségűek támogatják a hivatásos hadsereg létrehozását.

A foglalkozási státus szerinti bontásban látható, hogy a vezető állásúak és diplomások, valamint a szakmunkások meggyőző többsége (60, 66, illetve 55 %) a hivatásos hadsereggel ért egyet, ugyanakkor a segédmunkások és a nyugdíjasok döntő többsége a sorozásos rendszerre voksol.

Összességében a társadalmi státus-jellemzők menti vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy az alacsony társadalmi státus a sorozott hadsereg, míg a magas társadalmi státus az önkéntes hadsereg melletti véleményeket valószínűsíti.

A hivatásos hadsereg egy-két éven belüli létrehozásával a válaszadók többsége – realitás-érzékről adva tanúbizonyságot – nem ért egyet, hanem az 5-10 éven belüli megvalósíthatóságot valószínűsíti.

Amikor – a hivatásos hadsereg magasabb költségigénye okán – az állampolgárok adóemelés-elfogadási attitűdjére kérdeztek rá, kitűnt, hogy a válaszadók döntő többsége nem fogad el ezzel kapcsolatos adóteher-növelést.

Szükségesnek tartom kiemelni, hogy jelentős ellentmondás tapasztalható abban, miszerint a katonai felső vezetés a fizikai felkészítést, katonai testnevelést a fő kiképzési ágak közé sorolja, viszont a hétköznapi életben a kiképzési ág megítélése nem ezt a helyzetet tükrözi.

A fizikai felkészítés aktuális problémáinak megoldása nélkül nem képzelhető el a professzionális hadsereg kialakítása. Kutatási eredményekre alapozva, úgy véljük, hogy a fizikai felkészítést szolgáló kiképzési ág kinyilatkoztatott jelentősége és a rendszer tényleges működése között jelentős különbség van¹.

A lakossági válaszokból kitapintható a válaszokból, hogy az emberek többsége olyan intézményt szeretne látni a hadseregben, amelyben valamilyen módon kompletté válik az iskola és a családok által befejezetlen felnőtté nevelés.

Némileg összefügg ezzel azok álláspontja is, aki nem tartották hasznosnak a sorkatonai szolgálatot, hiszen ők indokaikban arra hivatkoztak, hogy a sorkatonai szolgálat elvesztegetett idő, kiesik a hasznos munkavégzésből, illetve hogy a laktanyákban rendkívüli módon meglazult a fegyelem. Azaz a

¹ Vö.: Dunai Pál: A Magyar Honvédség fizikai felkészítési rendszere. A fizikai felkészítés megítélése a Magyar Honvédségben
Repüléstudományi Közlemények, 2000/1.sz., 367.-378.o.

haszontalanság egyik fő oka szerintük is az, hogy a hadsereg nem teszi jól mindazt, ami hasznossá tehetné.

A lakosság azt várja a honvédelmi vezetéstől, hogy a honvédség keresse meg a módját annak, hogy a fiatalok valóságos érdekeit szolgálhassa.

Természetesen a magyar társadalom történelmi örökségében ott vannak a védelem és annak megvalósítói, a katonák iránti averzió messzire visszanyúló tényei, de szerencsére ott vannak a védelem, a fegyveres erő biztonságot adó, nemzettudatot erősítő, önérzetet nevelő szereplései.

3. Az imázs indikátora: a katonai pálya presztízse

A társadalmi struktúra egyik lényeges alkotóeleme a foglalkozási hierarchia, hiszen a társadalmak egyik jellemzője, hogy a foglalkozásoknak milyen az egymáshoz viszonyított helyzete. Mivel a társadalmi-gazdasági szerkezet változása idővel magával vonja bizonyos foglalkozások eltűnését, újak létrejöttét, egyes foglalkozások „értékének” halványodását, mások előtérbe kerülését, természetes, hogy a foglalkozási hierarchia folytonosan mozog. A foglalkozások úgynevezett „értékét” szemlélhetjük társadalmi oldalról (minden gazdasági életműködéshez szükséges egy bizonyos fajta foglalkozási hierarchia) és egyéni szemszögből – vagyis a társadalom tagjainak oldaláról. A két személet kiindulópontja nem esik feltétlenül egybe. Nem biztos, hogy egy foglalkozás, mely a társadalom számára fontos, az egyén számára is vonzó és fordítva. Ahhoz, hogy figyelemmel kísérhessük a társadalmi-gazdasági folyamatokat, illetve, hogy tervezni tudjunk, nélkülözhetetlen a foglalkozási hierarchiáról alkotott egyéni vélemények ismerete.¹

Az embereket egyrészt a foglalkozások objektíven jellemző tulajdonságai befolyásolják (például a foglalkozással összefüggő kereseti lehetőség, a vele járó hatalom, a gyakorláshoz szükséges tanulás, tudás mennyisége stb.), másrészt az egyéni véleményeket szubjektív érzések is alakítják, amelyek nem mindig számszerűsíthetők és

¹ A presztízsz vizsgálatáról Magyarországon alig jelent meg szakirodalom. Az egyik legrégebb és legérdekesebb munka ifj. Leopold Lajos: „A presztízsz” címmel 1912-ben megjelent munkája, amely inkább teoretikus jellegű, empirikus adatokra nem támaszkodott, ráadásul mintegy kilenc évtizeddel korábbi társadalomképet vizsgált. Léderer Pál szerkesztésében csak 1977-ben jelent meg egy antológia „A foglalkozások presztízse. Tanulmányok” címmel.

gyakorta megmagyarázhatatlanok. Egy-egy foglalkozás presztízse e két említett tulajdonság valamiféle ötvöződését, kombinációját fejezi ki.

Az egyéni véleményekben tükröződő foglalkozási hierarchiát, a foglalkozások presztízsrangsorát tehát objektív, vagy mérhető és szubjektív, nem mérhető elemek alakítják ki. Ez a hierarchia egyben bizonyos fajta társadalmi értékítélet az egyes foglalkozásokról.

Az emberek, ahogyan az egyes foglalkozásokat értékelik, ahogyan egymáshoz viszonyított helyzetüket, tehát a különböző foglalkozások presztízst látják, hatással van a társadalmi mozgásfolyamatokra és arra is, hogy ki milyen foglalkozást választ, vagy gyermekét merre irányítja.

A társadalomtudományi közgondolkodás egy-egy foglalkozás presztízisének vizsgálatát általában azért tartja fontosnak, hogy pályaválasztási és prognosztikus munkaerő-gazdálkodási szempontokat ismerjünk meg belőle.

A témában megnyilatkozó társadalomkutatók véleménye alapvetően megegyezik abban, hogy a presztízis a társadalmi munkamegosztásban elfoglalt hely tudati kísérőjelensége, annak nem belső tulajdonsága, csak következménye.. A foglalkozások presztízse a munkamegosztás által közvetlenül meghatározott függő változó tehát, s a munkamegosztásban elfoglalt hely behatárolja, hogy az egyes foglalkozások művelői rendszeresen milyen anyagi ellenszolgáltatáshoz, hatalomhoz, befolyáshoz juthatnak. Ezenkívül egy-egy foglalkozás presztízst az is meghatározza, hogy milyen karrierlehetőséget biztosít, a munka kötöttsége-kötetlensége hogyan alakul, a szakma földrajzi elhelyezkedésére mi a jellemző stb. Ezeknek az objektív tényezőknek a keveredése, együtthatása, plusz az egyén értékrendje alakítja ki azután a társadalom tudatában az egyes foglalkozások presztízsrangsorát. Mindez egy társadalmi tudati folyamatként végbemenő értékelés során történik, amelyben jelentős szerephez jutnak a társadalomban uralkodó értékviszonyok. A társadalmi presztízis tehát nem más, mint egy-egy társadalomban elfoglalt hely szubjektív minősítése, értékelése a társadalom tagjainak tudatában.

A presztízis tehát olyan értékelést jelent, amely mindig relatív, magában hordozza a többi társadalmi és foglalkozási csoporttal való összehasonlítást. Mivel a presztízis pozícióhoz, réteghez, foglalkozáshoz kötődik, ezért a személyközi kapcsolatokban megbecsülés, tiszteletadás, befolyásolhatóság formájában jelentkezik úgy, hogy a külső jegyek (ruházat, életmód, viselkedés stb.) alapján az egyént azonosítjuk egy csoporttal, pozícióval stb., s az e pozíciónak megítélt presztízis szerinti

megbecsülésben részesítjük. A presztízs tehát nem jelenik meg közvetlenül az emberi érintkezésekben, „csak” meghatározza az ott megnyilvánuló közvetlen értékeléseket (megbecsülést vagy lenézést).

A presztízssértékelés a valóságos viszonyokat tükrözi ugyan, de magán viseli a mindennapi tudatnak azt a jellegzetes vonását, hogy fokozott mértékben kap szerepet a tükrözésben, a presztízshierarchia kialakításában a szubjektív elem. Ez a presztízstudat vizsgálata során nagymértékben megnehezíti a pontos tudományos vizsgáldást, különösképpen pedig a társadalom vagy egy-egy réteg, csoport presztízstudatának kialakulásában meghatározó szerepet játszó, ám mélyebben fekvő befolyásoló tényezők feltárását.

A presztízs fogalmát a társadalomtudományokban tradicionálisan négy elemre bontjuk, úgymint: az adott foglalkozás betöltéséhez szükséges ismeretek, tudás mennyisége, a foglalkozással elérhető jövedelem nagysága, a foglalkozással együtt járó hatalom mértéke és a foglalkozás társadalmi hasznossága.

Másrészt a presztízs eredete alapvetően kettős lehet. A presztízs mint társadalmi értékítélet egyik forrása feltétlenül a társadalom összessége, a másik forrás pedig az a konkrét társadalmi csoport, amelyik az adott foglalkozás szerepeinek betöltőjeként minősíti saját helyzetét, pozícióját. (Ez utóbbi esetben egyfajta önpresztízsről, autereflexióról van szó.)

Ami a presztízs tartalmi felosztottságát illeti, elemzésünkben implicite jelen vannak ezek a szegmensek, vagyis az értelmezés mindig magában foglalja mind a négy összetevő mozzanatot. A presztízs különböző forrásait viszont szükséges explicitté tenni, hiszen korántsem mindegy, hogy a társadalom, vagy a tiszti-, tiszthelyettesi kar hivatásos katonai pályára vonatkozó értékítéletéről van szó.

A rendszerváltozás óta eltelt években átfogó presztízsvizsgálat nem készült Magyarországon. Ugyanakkor a védelmi szférára vonatkozó lakossági megítéléseket több alkalommal mérték a különböző kutatóműhelyek¹ (19-23. számú melléklet).

A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a presztízs dimenziói közül a szaktudás katonák általi besorolása közelített legjobban a társadalmi véleményhez. A legnagyobb eltérést a hatalom és a jövedelemszerzés esélyeinek minősítése tartalmazta:

¹ Ezek során néhányszor arra is megkérték a válaszolókat, hogy helyezték el a hivatásos katonát – az előzőekben már taglalt négy dimenzióban – egy kilencfokozatú skálán, ahol az 1 a legalacsonyabb, a 9 pedig a legmagasabb értéket jelentette a foglalkozások képzeletbeli hierarchiájában. Az adatok feldolgozása során kapott átlagértékeket szemléletesség érdekében százaz skálára számolták át, ahol a 0 a legalacsonyabb a 100 a legmagasabb értéket jelölte.

a lakosság értékelése közel másfél-kétszerese volt a hivatásos állomány által adott helyezési pontoknak. Tehát a presztízs szerkezetében a hivatásos katonák megítélése szerint – mind a tisztek, mind a tiszthelyettesek presztízsösszetevőinél – jóval nagyobb inkonzisztencia lelhető fel, mint a lakossági értékelések esetében¹.

Az 1999-es adatok összehasonlítása csak korlátozott érvényességű következtetésekre ad módot, mivel a Gallup mérése a tisztek, a hivatásos állomány önértékelése pedig – a tisztek és tiszthelyettesek megkülönböztetése nélkül – általában a hivatásos katonák presztízsére vonatkozik. E megkötés ellenére nyugodtan kijelenthetjük, hogy a katonák 1999-re érzékelték ugyan presztízsük emelkedését, de: még mindig erősen inkonzisztens volt az önreflexiójuk: továbbra is nagyon alulfizetettnek tartották foglalkozásukat. Az 1993-as eredményekhez hasonlóan ekkor is szakadék tátong a lakossági és a saját megítélésük között.

Annak, hogy a hivatásos állomány presztízsének önértékelése nagyban eltér a civil szféra megítélésétől és a presztízselemek jelentős inkonzisztenciát mutatnak, véleményem szerint a következők az okai:

- A hivatással való elégedettség (pozitív, illetve negatív önértékelés) nagymértékben függ az elérhető jövedelemtől. A piacgazdaságban igen nagyra értékelik a keresetet, mint státusszimbólumot, mint véleménymércét és tekintélyt. Jellemző szociálpszichológiai tény, hogy ez nem annyira kimondottan a fizetés abszolút nagyságára, mint inkább a barátokkal, ismerősökkel (más foglalkozásokkal) való összehasonlításra vonatkozik. (Ez néhány éve nemzetközi dimenziót is nyert: más NATO-hadseregek katonáival is összevetjük juttatásainkat.)
- A katonák illetményrendezését – a szolgálati törvény elfogadásával összekötve – a rendszerváltás óta ígérték az állománynak. A törvény 1996-os elfogadása ellenére az illetményemelést 1999-ig lépcsőzve hajtották végre, így azt az infláció erodálta². Ugyanakkor az élet- és munkakörülmények tovább romlottak,

¹ Ehelyütt említjük meg, Hogy a katonák saját presztízsének értékelését először vizsgálta: Malomsoki József-Radványi Lajos: A hivatásos tiszti pálya társadalmi tényezői. (Kandidátusi értekezés) ZMKA, Budapest, 1987

Az ezt követő kutatás eredményeit közli:

Malomsoki József-Szabó János: A felnőtt lakosság fegyveres erőkhöz való viszonyulása, a honvédelemhez kapcsolódó beállítódásai
ZMKA Közlemények, 1992/5. Különszám, 40-50.o.

² Az MH hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (Hjt.) alapján 2002. január 1-től jelentősen növelték az illetményt, ennek feltételezhetően érezhető közérzetjavító hatását a későbbi elemzések mutatják ki.

avult a haditechnika, értéktelenedtek a juttatások, folytatódott az átszervezés, valamint a pályaelhagyás, állandó volt a létbizonytalanság, a karrierlehetőségek beszűkültek. A hivatásos állomány tehát folyamatos romlást érzékelt a hadseregben.

- A társadalom a felületen csak azt látta, amit láttattak vele: a magyar katonák komoly nemzetközi helyállása és elismerése; „menetelés” a NATO-ba, majd taggá válás; a NATO-kompatibilitás és interoperabilitás állandó hangoztatása; a sikeres PfP-gyakorlatok; a vezetői nyilatkozatok az illetményemelésekről stb.
- A kilencvenes évekre a tabuk (és számos korábban korlátozó szabályozás) feloldásával, az intézményrendszer átalakulásával mind a gazdagság, mind a szegénység láthatóbbá vált. Persze nemcsak látszatról van szó: mint a szociális rétegződés alakulásával, az elszegényedéssel foglalkozó vizsgálatok kimutatták, az elmúlt évtizedekben a társadalom a korábbinál valóságosan is jobban polarizálódott. A két szélső pólus közti távolság megnőtt, jobban kinyílt a jövedelmi olló, széles középhelyzetű rétegek csúsztak lejjebb. A hivatásos katonák is a lecsúszást élték meg, a rendszerváltozás „veszteseinek” érezték magukat, miközben nap mint nap talákoztak a látványos – időnként magamutogató – gazdagodás jeleivel.

A rendszerváltozást követő néhány évig a katonai pálya presztízse érzékelhetően romlott, társadalmi megítélése kedvezőtlené vált: „túlfizetett” foglalkozásként értékelte a lakosság. 1996-ra egyértelmű és látványos javulás történt a lakossági megítélésben, különösen a társadalmi hasznosság és a szaktudás dimenzióiban, s ez a viszonylag jó presztízspozíció napjainkban is tart. 1993 óta a polgárok „alulfizetett” foglalkozásként aposztrofálják a katonai pályát, tehát magasabbra értékelik a többi presztízsertéket a jövedelemnél.

A Gallup 2001. decemberi vizsgálata azt mutatja, hogy a katonai pálya rekrutációja szempontjából kulcsfontosságú 18-24 éves korosztály a lakossági átlagnál jóval pozitívabban értékeli a tisztek, tiszthelyettesek presztízst. Ez a tény a toborzással foglalkozó szakemberek számára jelent igen lényeges információt s egyben feladatot a hatékonyabb toborzás érdekében.

A hivatásos állomány önreflexiója és a lakossági megítélés közötti szakadék azt mutatja, hogy a katonák elégedetlenek az erkölcsi és anyagi megbecsülés szintjével, valamint általában rosszul érzik magukat a bőrükben. A két értékelés közti nagymérvű

különbség arra is utal, hogy a hivatásos katonákkal kapcsolatban a társadalomnak még mindig igen jelentős „információdeficitje” van a védelmi szféra minden nyitottsága ellenére.

Más kutatókkal egyetértésben úgy ítélem meg, hogy a pálya presztízsének további javításához elengedhetetlen a jövedelem jelentős emelésén túl az élet- és munkakörülmények gyors ütemű javítása (ezek lassacskán megoldódni látszanak: új szolgálati törvény, laktanya-felújítás, lakásépítések stb.), valamint a hivatásos katonák imázsának jobbítása, foglalkozásuknak a társadalom számára történő emberközeli bemutatása (2001. őszi toborzó kampány jelentős, ebbe az irányba tett lépés volt)¹.

Mivel a lakosság ma már tolerálja a teljesítményen alapuló fizetéskülönbségeket – ezt igazolják a közvélemény-kutatások is - , ezért meg kell oldani a katonák egyéb juttatásainak, ellátásának jelentős értéknövelését, közelítve a NATO-hadseregek átlagához.

Fontos megjegyezni, hogy még nem volt lehetőség elemezni a kiszélesedett békefenntartó funkció presztízs-befolyásoló hatását. Hipotézisünk szerint – a jobb anyagi kondíciók miatt – várhatóan e területen, illetőleg a NATO-kompatibilitás modernizációs ígérete révén érzékelhető társadalmi presztízsnövelő hatás regisztrálható a nem túl távoli jövőben.

Történelmi tapasztalatok támasztják alá, hogy a katonák közérzetének, önbecsülésének javítása, valamint presztízsiük önmegítélésének közelítése a társadalom értékeléséhez tudatos, összehangolt kormányzati akaratot és cselekvést kíván.

4. A média szerepe és imázsformáló mechanizmusa

A hadsereg imázsának vizsgálatánál kitüntetett figyelmet szenteltem a média imázsformáló és imázshordozó szerepének elemzésére, hiszen a társadalomnak a honvédelemhez, a hadsereghez való mindenkori viszonya egyik kulcskérdése a hadsereg feladatteljesítésének.

A társadalom tagjainak viszonya a társadalom védelmi közösségéhez, ennek értékeihez (a honvédelemhez), annak intézményéhez (a hadsereghez), illetőleg annak gyakorlásához (katonai szolgálathoz) a legszélesebben determinált.

¹ Vö.: Eszényi József: A katonai pálya presztízsének alakulása
Új honvédségi Szemle, 2002/3.sz., 6-16.o.

A rendszerváltás kezdetétől mind a kormányzati, mind pedig a katonai elit számára releváns kérdésként tételeződik a hadsereg szubjektív képe: az, amit a Magyar Honvédség megítélése és véleményezése alatt értünk.

A szubjektív viszonyulás rendkívül fontos szerepet játszik a hadsereg átalakításában, hiszen értékítéleteivel hátráltathatja vagy elősegítheti a külső és belső átalakulást. Lényeges, hogy milyen a hadsereg képe a társadalomban, hogyan vélekednek az emberek a katonai szervezetről: milyen attitűdök kötődnek a hadsereghez a mindennapi megnyilvánulásokban, illetve a politikai artikulációkban. Mindkettő egyaránt fontos, hiszen a hadsereg legitimitását csak a „mindennapi” és az „ünnepi” tudatformák együttes elfogadó viszonyulása képes megteremteni.

A hadsereg (mint a hadseregkép tárgya) és a társadalom, a nemzet (mint a hadseregkép szubjektuma) közé számos közvetítő intézmény ékelődik, amelyek arra hivatottak, hogy hozzáférhetővé tegyék azokat az információkat, amelyek megalapozzák a hadsereg- és katonakép lényegét, részt vesznek ezen információk feldolgozásában és értékelésében. Ezen intézmények közül – jelentőségét tekintve – kiemelkedik a tömegkommunikáció, amely nyilvánvalóan a legközvetlenebbül, professzionális módon közvetít információkat a hadseregről, vesz részt a róla szóló imázs formálásában (28. számú melléklet).

A média nem csupán közvetít, hanem direkt vagy indirekt eszközeivel befolyásolja az információk befogadásának menetét és eredményességét.

Ez utóbbi két feladatkör az alábbi konkrét funkciókra bontható le¹:

- tájékoztató funkcióra, amelynek célja, hogy az információfogyasztó közönség ismereteinek mennyisége növekedjen, illetve összetétele módosuljon;
- nevelő funkcióra, amelynek révén a tömegkommunikáció attitűd- és értékorientációk intenzitásának vagy irányultságának alakítását tűzi ki céljául;
- viselkedésszervező funkcióra, amely az információt befogadó közönség cselekedeteinek, magatartásformáinak tiltását, módosítását vagy ösztönzését jelenti;

¹ Gerbner, Georg: Kommunikáció és társadalmi környezet
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978
Szeccskó Tamás: A tömegkommunikáció szociológiája
Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975

Uő.: A tömegkommunikáció társadalmi hatásai. Bevezetés a tömegkommunikáció szociológiájába
Oktatókutatási Intézet, Budapest, 1994

- a hangulatformáló funkcióra, amellyel a befogadók pszichológiai és fiziológiai jellemzőinek (fáradtság, rossz hangulat, vagy vidámság, gondatlanság, stb.) összességét kívánja a média megváltoztatni, s ehhez meghatározott eszközök állnak a rendelkezésére (figyelem-kikapcsolás,- szétszórás,- elterelés vagy éppen – összpontosítás);
- a kommunikatív funkcióra, amely azt feltételezi, hogy a társadalmi kommunikáció szükségszerűen kétirányú, ezért a tömegkommunikáció teret enged az eredetileg információfogyasztó közönség vélemény- és nézet-visszacsatolásának, s ezáltal bizonyos fokig kommunikátorrá válásának.

A tömegkommunikáció mindezen funkciói relevánsak a hadseregről kialakított kép szempontjából is, amikor arra vagyunk kíváncsiak, hogy milyen szerepet játszik a tömegkommunikáció a hadsereg imázsának formálásában, számolnunk kell az említett funkcióival, amelyek végső soron „megmintázzák” tevékenységének jellegét.

Természetesen ezek a funkciók nem egyforma arányban és nem azonos módon vesznek részt a társadalmi kommunikáció információközvetítő és véleménybefolyásoló aktsaiban. Korábbi vizsgálatainkból¹ kiderült, hogy számos közlés csupán egy funkció jellegét öleli fel (monofunkcionális szöveg), mások többet is, ám ezek közül egynek kiemelkedő jelentőséget tulajdonítanak (domináns funkciót hordozó szöveg). Annak, hogy a funkciók rendszere milyen szerkezettel és arányokkal rendelkezik, számos következménye van a közlések hatékonyságát, jellegét, befolyásoló képességét illetően.

A média tájékoztató és kommunikatív funkciója manifeszt módon valósul meg, hiszen a médiumok tényeket, adatokat, összefüggéseket közölnek, amelyek beépülnek a fogyasztók ismeretrendszerébe, illetve helyt adnak a fogyasztói reakcióknak.

A médiumok ilyen irányú tevékenysége tehát viszonylag egyszerűen megismerhető és mérhető. A fennmaradó három funkció működése azonban látens, maguknak a funkcióknak a jellege közvetlenül nem jelenik meg (vagy csak ritkán) a médiumokban, azért megismerésük és vizsgálatuk is speciális eszközöket igényel. Az utóbbi funkciók mögött meghúzódó intenciók természete olyannyira látens, hogy gyakran még magukban a tömegkommunikációs faktorokban sem tudatosulnak. Mivel ezen intenciók

¹ Tóth Sándor: Hadsereg és a katona alakja a sajtóban (Kézirat). Diplomadolgozat
Politikai Főiskola, Budapest, 1987

Uő.: Hadsereg- és katonakép a sajtóban. Napilapok 1990-1992-es évfolyamainak tartalomelemzése.
(Kézirat). Diplomadolgozat
ELTE Szociológia, Szociálpolitikai és Vezetőképző Intézet, Budapest, 1993

forrása gyakran a tudatalatti szférájában van, ezért működésük, megjelenésük is látenszen történik.

A tömegkommunikáció sajátos háttérértékek és attitűdök, illetve az ezeknek megfelelő intenciók alapján közli hadseregképét.

Ez a hadseregkép alapvetően kétfajta közléstípusból tevődik össze: egyrészt azokból az információhalmazokból, amelyeket maga a hadsereg szolgáltat a média számára (kommunikék, nyilatkozatok, sajtótájékoztatók stb.), másrészt azokból az információkból, amelyeket maga a média állít elő, készít és közöl a hadseregről, annak közvetlen részvétele, vagy legalábbis erre vonatkozó aspirációja nélkül (hírcikkek, glosszák, esszék, elemzések stb.). A tömegkommunikációs intenciók meghatározó jellege természetesen a második típusú közlésre jellemző, azonban a látszat ellenére - a hadsereg által „kiadott” anyagok tartalma jórészt független a tömegkommunikációs médiumok természetétől – az első közléstípusban is fellelhető. Ez nem meglepő, hiszen számos eszköz (egy bizonyos szövegekörnyezetbe ágyazás, a hadseregről való közlések gyakorisága, az információk szelektálása a használt kategóriák és fogalmak szemiotikai és szemantikai jellege stb.) révén a közvetítő médiumok a „készen kapott” közléstartalmakat is képesek a saját intencióiknak adekvát jelentéstöltéssel felruházni. Ezért sem szükségtelen azokat a közléseket is vizsgálat tárgyává tenni, amelyek magától a hadseregtől származnak és indulnak el a fogyasztóhoz, hiszen ezek is csak a tömegkommunikáció „szűrőjén” keresztül válhatnak fogyaszthatóvá és fogyasztottá.

Ki kell emelni, hogy a hadseregről és a katonákról, kialakuló kép a nem csupán az aktuális véleményekből tevődik össze, hanem strukturálásában részt vesznek azok a stabil, csupán hosszú távon változni képes értékek, amelyeket a társadalmi közvélekedés a hadsereg intézményéhez kapcsol, és amelyek eredendően kulturális-történeti fogantatásúak. Ez utóbbiak – mivel alig befolyásolhatóak, változtathatóak, a kommunikációs stratégia és főként taktika szempontjából kevésbé relevánsak: velük a rövidtávú kommunikációs politika alakítása és gyakorlat során legfeljebb számolni lehet.

A tömegkommunikáció sugallta hadseregkép mint cselekvésorientáció, mint céltételezés szempontjából elsősorban az aktuális megítélések, vélemények, nézetek érdekesek, hiszen ezek egyrészt viszonylag könnyen befolyásolhatóak, másrészt ők alapozzák meg, alakítják ki végső soron a releváns értékek rendszerét.

Médiaelemzésem alapján a rendszerváltás kezdeti periódusában a hadseregről a legtöbb közlést az országos médiumok adták.

A vezető országos médiumok írásai azt tükrözték, hogy a hadsereg a tömegkommunikációban ekkor egyfajta országos – nemzeti intézményként, de legalábbis országos relevanciájú szervezetként volt és van jelen. A bulvárlapokban előforduló viszonylag alacsony tömegkommunikációs modelljében másodlagos szerep jut azoknak a vonásoknak, amelyek jellegüket tekintve „bulvárlap-kompatibilisek”, viszont domináns súlyuk van az országos, össznemzeti jellegű kérdéseknek, témáknak. Hogy mégis közölnek a bulvárlapok is írásokat a hadseregről, ennek egyrészt az az oka, hogy ezek a médiumok is foglalkoznak – bár kisebb arányban – nagypolitikával, másrészt pedig, hogy ha nem is meghatározó jelleggel, de mégis szolgáltat a hadsereg is olyan témákat, amelyek ilyen tematikájú lapok számára is kurrenssek (pl.: a „Czinege-ügy”, F-16-osok „ügye” stb.).

A megyei - helyi lapokban közölt viszonylag alacsony számú közlemény nyilvánvalóan annak a körülménynek a következménye, hogy a hadsereggel kapcsolatos sajtótémák elsősorban országos jellegűek. A hadsereg nemzeti jellegének erősítése, a nemzeti vonás prioritásának fontossága mellett azonban megfontolandó az a változás, amelynek keretében a magyar társadalom szerkezete és élete szempontjából fontos szerepet játszik az önkormányzat, a helyi hatalom, a lokális közösség és mindezek tudati-érzelmi artikulációja: a helyi identitás.

A nyomtatott sajtó mellett aligha túlértékelhető szerepe van az elektronikus sajtónak, pontosabban annak, hogy a hírműsoraik miként „fedik le” a társadalom meghatározó intézményeinek tevékenységét¹.

A kutatások adatai alapján megállapítható, hogy a televíziós hírműsorokban a figyelem előterében főként a politika, majd a gazdaság áll, s ezekhez képest a védelmi szféra lényegesen kisebb súllyal jelenik meg. A műsoregységekben tárgyalt témákat tekintve az állapítható meg, hogy a honvédelemmel kapcsolatos témák – a bel- és külpolitikai és gazdasági ügyekhez viszonyítva – ritkán kerülnek terítékre. Nagy figyelmet akkor kapnak, ha „rendkívüli körülmények, vagy legalábbis a dolgok szokásos menetétől eltérő fejlemények állnak elő”².

¹ Az MTA-ELTE kommunikációelméleti kutatócsoportja az Országos Rádió és Televízió Testület megbízásából tartalomelemzést végzett a hazai közszolgálati médiumok néhány fontosabb hír- és tájékoztató műsoráról, ez alapján 1997. februárra készült el az a kutatási jelentés, melyből – a témánk szempontjából fontos – adatsorokat felhasználtunk. A vizsgálat adatairól részletesebb tájékoztatás közöl a JEL-KÉP 1997/2. száma, 5-22.o.

² Ennek részleteit lásd Tóth Sándor: A hadsereg arculata a sajtóban
Új Honvédségi Szemle, 1997/2.sz., 55-60.o.

Kiemelkedő jelentősége van annak, hogy a sorozatos „haderő-átalakítással” együtt járó változásokat miként közvetíti a társadalom felé. A média által közvetített hadseregkép meghatározza a védelmi szektorral kapcsolatos állampolgári attitűdöket; befolyásolja, hogy a társadalom milyen módon értelmezi a katonai nagyszervezeten belüli változásokat, illetőleg a katonai pálya vonzerejét.

A nyomtatott sajtó cikkeinek probléma -, illetve eredményorientáltságát vizsgálva – egy közelmúltban megjelent tanulmány kimutatta, hogy a cikkek többsége negatív történésekről tudósított¹. A cikk szerzője nem talált olyan írást, „amely adott esetben tanúsított példamutató helytállásról, a katonai pálya érdekesnek tűnő momentumáról, a hadtudománnyal kapcsolatos eredményről” adott volna számot², a címek rendszerint feltűnőek, szenzációkeltők.

A sajtó hadsereggel kapcsolatos imázsformáló szerepével kapcsolatban az a véleményünk, hogy a haderőről informáló tudósítások „rendszer függetlenek”, hiszen már a nyolcvanas évek katonai-szakmai folyóirataiban megjelentek olyan vélemények, melyek szerint a hadseregkép azért torz, mert „talán egyre gyakrabban olvashatunk és hallhatunk, láthatunk a hadsereget, a katonai életformát és a függelmi viszonyokat csak negatívan értékelő, elfogult megnyilatkozásokat”³.

Elemzéseim azt is igazolják, hogy a hadsereg nyilvánosság előtt megjelenő képe is hozzátartozik a „közbeszédhez”. Korábbi kutatások eredményei szerint az állampolgárok növekvő arányban (1992-ben 32 százalék, 1996-ban 42 százalék) vélekedett úgy, hogy a médiában megjelenő hadseregkép a valóságnak megfelel. Úgy tűnik, hogy a médiumok élnek a hadsereg nagyobb nyitottságának lehetőségeivel, még akkor is igaz ez, ha nyilvánvalóan e lehetőségek kihasználtsága még messze nem teljes körű.

A médiában megjelenő hadseregképből szinte teljesen hiányoznak azok az alapvető karakterjegyek, amelyek a Magyar Honvédség erejét, szervezettségét és NATO-kompatibilitását jeleznék. A hadsereg médiumokban való bemutatása gyakran esetleges és ötletszerű, az újságírók a szenzációnak számító témákat, eseményeket kapják fel”. Ez viszont – véleményünk szerint – nem a kommunikátorok „bűne”, hiszen a

¹ Kanyó Lászlóné: A honvédség képe a magyar sajtóban (2000. január-december)
Új Honvédségi Szemle, 2002/1.sz., 138-143.o.

² Uo., 141.o.

³ Példaként említjük: Molnár Károly: A katonai- és hadseregkép torzulásai
Honvédségi Szemle, 1982/12., 68.o.

problémaérzékenység, a „szenzációhajhászás” nemcsak az újságírás tartozéka, hanem a tömegkommunikáció motivációs eleme és szerves része¹.

5. A katonai hivatás társadalmi beágyazottsága

A katonai hivatást az írott történelem során csaknem minden kultúrában jellegzetes minősége különíti el más foglalkozásoktól és hivatásoktól. A köznapi felfogásban máig érvényesek azok a szimbólumok – így a pénz, a dicsőség, a társadalmi előmenetel, a sok utazás, a kaland -, amelyek erre a pályára vonzzák az embereket. De ismerjük azokat az ellenszimbólumokat is – így a félelmet, az erőszak iránti ellenszenvet, a fegyelmet, a halált, a kényszer, ami az embert elszakítja szeretteitől és szülőföldjétől -, amelyek a társadalom szerint az egyén kedvét elveszik ettől a hivatástól. Alig van másik foglalkozás, amelynek feltételezett lényegéről ennyire időtállóan egybehangzó módon vélekednének a kívülállók.

A hivatásos katonák társadalmi pozíciója a társadalmi megítélés, a hivatás társadalmon belüli önelhelyezése és a hivatással kapcsolatos kormányzati gyakorlat „viszonyrendszerében” alakul ki.

A társadalmi megítélés a történelmi tapasztalatot időben legtartósabb, s ugyanakkor a másik két hivatásértékelési forma számára sajátos hitelesítő értékkezőg, amely kívülről (alulról) veszi körül a katonai hivatást, s annak elismertségi mértékét jól érzékelhetően jeleníti meg. A hivatásos katonák számára a társadalmi presztízs formájában, a hivatást fenntartó és annak értékeit meghatározó mindenkori hatalom számára pedig a társadalmi legitimitációval – lényegében a nemzeti intézmények közé történő társadalmi befogadottsággal – kapcsolatban állítja ki értékelő bizonyítványát. Azt, hogy a társadalmi megítélés mit tart a katonai hivatást gyakorlókról (társadalmi presztízs), illetve hogy hogyan ítéli meg az e hivatást fenntartó hivatalosságot (a hivatás társadalmi legitimitációja), átmenetileg lehet figyelmen kívül hagyni, sőt elfedni is, hosszú távon azonban ez esetben a hivatás elkerülhetetlenül komoly ártalmakat szenved.

A hivatásos állomány társadalmon belüli önelhelyezése a történelmi értékfolyamatokhoz illeszkedve, a nemzetközi hivatásmintákhoz viszonyítva, a vállalt funkciókhoz szükséges és megszerzett képességgel van összefüggésben. A

¹ Ennek kifejtését lásd Pokol Béla: A professzionális intézményrendszerek elmélete
Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1992

mindenkori hatalom katonai hivatásra vonatkozó elhelyező, besoroló gyakorlata, normatív értékkepző és értékelő aktivitása alapvetően azon múlik, hogy milyen mértékben támaszkodik a katonai hivatásra a nemzeti integráció intézményei között, hogy az erőszak vagy annak készenlétben tartás milyen fontosságú az országra érvényesnek tartott biztonsági, védelmi feladatok feltételrendszerén belül. A hivatásos katona társadalmi helyzete általában annál stabilabb, harmonikusabb, minél közelebb esik egymáshoz a társadalmi helyét kijelölő említett három mozzanat, és fordítva: minél nagyobb a távolság a társadalmi megítélés, a hivatásosok társadalmi önelhelyezése és a kormányzati fontosságátulajdonítás között, annál valószínűbb a disszonanciák kialakulása és jelenléte a honvédtiszt társadalmi pozíciójában.

A hivatásos katonák társadalmi státusza az előbbieken taglalt társadalmi pozíciótól eltérően alapvetően nem különféle társadalmi szubjektumok viszonyának kereszteződésében, hanem sokkal inkább a társadalmi funkciók történelmi munkamegosztás során konkrétan kialakult rendszerében jelöli ki a hivatásos katonák helyét. A hivatásos katona korántsem úgynevezett „örök történelmi” kategória. A katonai-technikai fejlődés, a védelmi és támadó fegyveres szervezetek módosulása, illetve a változó hadseregfenntartó megoldásai a hivatásos katonák más-más típusait hozták létre, és jelentős mértékben befolyásolták azok körét, akik közéjük tartozónak számítottak¹.

Megjelentek a katonai szervezeten kívüli védelmi politikacsinálók, illetve politikai döntéshozók köre. A katonai szervezeten belül viszont a következő funkcionális csoportok különíthetők el:

- a katonai szakmai felső vezetés, akik a szervezet egészének működését befolyásoló döntéshozó szerepeket teljesítenek;
- a szervezeti alrendszerek vezetése (a parancsnoki beosztásban lévő tisztikar egészen az alegységekig);
- a fentiek döntését előkészítő és érvényesülési feltételeit biztosító specialisták köre;
- a végrehajtást és a végrehajtás feltételeit biztosító közvetlen tevékenységfenntartók, a mindennapi életet vezető, szervező, irányító, ellenőrző tiszthelyettesek;

¹ Vö.: Tóth Csaba (szerk.): A tiszt. Szolgálat és hivatás
HVK HFCSF, Budapest, 1998

- s végül a végrehajtás tovább már nem bontható feladatait végzők specializált csoportjai, azaz a legénység szakmailag differenciált csoportjai.

A hivatásos katonák csoportjának ilyen módon megvalósuló státuszdifferenciálódása természetesen nemcsak azt jelenti, hogy az egyes csoportok felelősség, illetékesség, hatalmi, szakmai, etikai és egyéb elvárások szerint különböznek egymástól; hanem azt is, hogy a hivatásos katona társadalmi pozíciója csak elvontan létezik. A valóságban az egyes konkrét státuszcsoportoknak, a tábormokoknak, a tisztteknek, a zászlósoknak, a tiszthelyetteseknek, illetve a legénységnek alakul ki konkrét társadalmi pozíciója.

Napjainkra a haderőfejlesztés egyik leginkább neuralgikus problémája, hogyan növelhetnénk a fegyveres erők professzionális mutatóit úgy, hogy közben megforduljon a torz állományarány, helyreálljon a szervezeti operativitáshoz elengedhetetlen, önálló szerepkörű és többségben lévő tiszthelyettesi réteg, s a döntéshozatalra, azok széles körű következményeire koncentráló professzionista tisztikar funkcionális aránya és a kettő egymás közti viszonya.

Mára a hivatásmotivációira építő személyügyi politikák a modern haderőben elveszítették egyeduralmukat. Osztoznuk kell azzal a gyakorlattal, amely arra épít, hogy a társadalom csak akkor segítheti életben és működésben tartani e motivációkat, ha folyamatosan és kielégítően megfizeti tisztjeit mind az aktív szolgálati idejük során, mind pedig nyugállományba vonulásuk után.

A katonával szembeni társadalmi elvárások a történelem minden ismert időszakában igazodtak a társadalmak által fenntartott katonai rendszerek jellegéhez, a hadseregek nemzetközi viszonylatban és az adott társadalmon belül betöltött funkcióihoz.

Magyarország biztonságpolitikai orientációja arra irányul, hogy a nemzetközi kapcsolatok új szakaszában országunk egy megbízható európai biztonsági rendszer elemévé váljon, s ennek megfelelő helyet és szerepet szán katonai erejének is. A magyar tisztikarnak ahhoz, hogy a rábízott Magyar Honvédséget önmaga átalakításával, a megváltozott funkciókhoz való igazodás érdekében a jelzett irányba vezethesse, számos, merőben új feladatot kell megoldania, és számos új képességre kell szert tennie. Olyan új típusú professzionizmust kell képviselnie, amely hatékonyan összekapcsolja a hivatás hagyományos erkölcsi és szimbolikus tőkéjét, és létrehozza azt a testületi szellemet, szervezeti hatékonyságot, amelyben a honvéd tisztikar képes:

- a védelem nemzeti érdekét hatékonyan szolgáló szervezet működését új helyzetben is biztosítani;
- a társadalom és a hadsereg közötti kapcsolatrendszerből a közös haszonnal járó hatásokat érvényesíteni anélkül, hogy túllépné védelmi illetékessége határait;
- a hagyományokkal folyamatosságot tartó, ugyanakkor az új helyzetben is funkcionál és a társadalom részéről is elismert katonai életstílus elemeit;
- érvényesíteni a modern katonai rendszerek működésének azon alapelvét, amely szerint a harckészültség a szervezeti hatékonyságnak az alapvető eleme;

A rendszerváltozás a védelmi szektor átformálásával, a Magyar Honvédség depolitizálásával, illetve nemzeti jellegének újjáépítésével gyökeresen átformálta a hivatásos állomány közéleti felfogását, szerepeit és gyakorlatát. A pártállamok politikai struktúrában a hatalom részeként működő hadseregből a többpárti demokratikus politikai struktúra kontrollja alá helyezett hadsereg lett, amely immár nemzeti szerepvállalása okán társadalmi legitimációra tart igényt.

E hadsereg hivatásos állományának tagjai a magánéleti kereteket szükségszerűen átlépve keresik új közéleti azonosságuk fogódzóit, társadalmi szerepeik, nemzeti intézményekhez való viszonyuk, társasági, szakmai önkifejezésük, sőt érdekképviselőik, érdekvédelemük lehetőségeit, rendezőelvéit.

Számomra úgy tűnik, hogy a hivatásos állomány mai közéleti szerepei nem rendelkeznek megállapodott végleges szerkezettel: a közéletiség korábbi felfogása hiteltelenné vált és lekerült a napirendről, a közélet korábbi, felülről építkező keretei megszűntek, felbomlottak, kiürültek. Az új, a civil társadalom autonómiájára épülő közéletiség-felfogás és a közéletiség új keretei viszont csak a kezdeményezés szintjén jelentek meg. A hivatásos állomány, - a társadalom más csoportjaihoz hasonlóan - minden bizonnyal egy hosszabb „innováció” során szerzi majd meg azt a képességet és motivációt, ami lehetővé teszi számára, hogy biztonsággal mozogjon ebben a társadalmi szférában.

III. A MAGYAR HONVÉDSÉG ARCULATÁNAK NÉHÁNY STRATÉGIAI DIMENZIÓI

1. A hadsereg arculatának két oldala

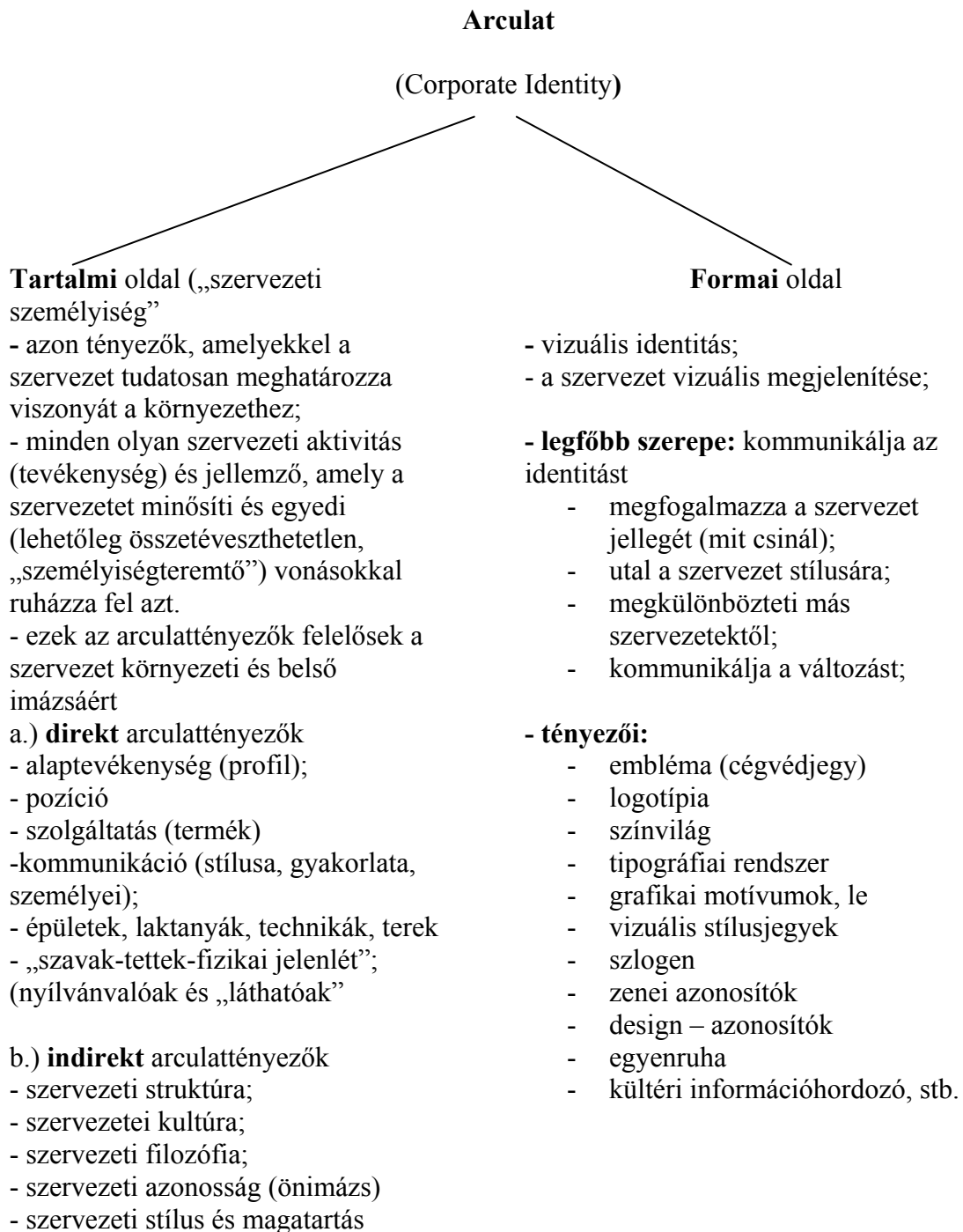
Az egységes arculat kialakításának szükségessége már az ötvenes években felmerült, de általános igénnyé csak az elmúlt néhány évtizedben vált. A szervezeti arculat felfogásunk szerint egy világos célmeghatározásra épülő belülről vezérelt önépítés, amely fontos stratégiai elem, hiszen a sikeres szervezeti működést szolgálja

Napjainkban az arculat-koncepció koordinálja és integrálja a szervezet egységes külső és belső megjelenését, a szervezet tagjainak azonosságtudatát és a hosszú távú társadalmi legitimitációját. Az arculati koncepció összekapcsolja a vezetési és kommunikációs funkciókat, eszközöket és módszereket, lényegében szinergia-hordozóként érvényesül.

Az arculat –mint már korábban hangsúlyoztuk¹ - a szervezet olyan külső – belső tulajdonságainak és intézkedéseinek összessége, amelyek kifejezésre juttatják a „szervezet személyiségét”. Tehát egyfelől stratégiai vezérlést feltételez, másfelől megteremtése felismerési és átalakulási folyamat is.

Az arculatnak tartalmi és formai összetevői vannak, amelyeket a következő összefoglaló séma tesz áttekinthetővé:

¹ Lásd II. fejezet



Egy szervezet, intézmény sajátos arculatát az eredeti jellemvonások, a jól felismerhető jegyek határozzák meg, amelyek „befelé” és „kifelé” egyaránt jól megkülönböztethetővé teszik. A hadsereg arculatát is befolyásolja a cselekvési kerete és tere, struktúrája és működése, a katonák tevékenysége és még sok más tényező. Ahhoz, hogy egy tervezett arculat kialakuljon és ez a külvilág számára is láthatóvá váljék, ahhoz a hadsereg stabil identitására van szükség. Mindez hosszú távú stratégiát kíván

meg, amely megszabja a védelmi szervezet céljait, tevékenységi irányait, amelyek a kommunikációs intézkedésekre is kötelező érvényűek. Mindezen tevékenységek eredményeként szilárdulhat meg az a kép, amit a hadsereg önmagáról sugározni kíván. Az arculat alakításakor figyelembe kell venni, hogy a hadsereg egy sajátos, szervezetszociológiai szempontból totális szervezet, amelyet multifunkciós feladatkör jellemez¹.

Az átalakuló nemzetközi és társadalmi környezet új feltételeket, és lehetőségeket teremtett a hadsereg számára, ugyanakkor ezzel egy időben új követelmények egyértelmű megfogalmazása elmaradt².

Az elmúlt évtizedben, a bipoláris világrend eltűnésével, Magyarország politikai, gazdasági és társadalmi rendjének gyökeres átalakulásával a haderőfejlesztés rendjében is alapvető átalakulások történtek: pártállami tervidőszakokhoz és a Varsói Szerződés által kirótt kötelezettségeknek történő megfelelésekhez kötődő periodicitás helyét átvette az ún. projectfejlesztési rendszer.

Az államszocializmus leszálló ágának konzervatív védelmi reformpróbálkozása formájában már magán viselte a projectfejlesztés ismérveit. Az átmenet tartalmi feladatait a „Badacsony” (1989) és a „Gerecse I-II.” (1989-1990) feladatok hozták, amelyekkel megindulhatott az első, rendszerváltozást követő radikális haderő-átalakítás a Gamma I-II-II. (1991-1994) feladat keretében. Ennek az átalakítási periódusnak a tapasztalataira épült az 1995-ben meginduló második átfogó (2005-ig tervezett hosszú és 1998-ig tervezett középtávú) haderő-átalakítási program „Szektor” fedőnévvel. A megtett lépések tapasztalatai és a közlő NATO-tagság követelményeinek hatására, 1996-97-ben a Magyar Honvédség átalakítási tervében, amely egy újabb, immár harmadik haderőreformnak tekinthető. A Szektor-terv középtávú tervének első szakasza az 1998-as kormányváltásig lezárult, az új kormányzat a második középtávú terv kidolgozásának és elfogadásának periódusában – az időközben egyre korrektebb helyzetfeltárás, a NATO-tagságból eredő újabb követelmények hatására – úgy ítélte meg, hogy a folyamatok logikája téves irányokba mutat, s elrendelte a haderő egészére

¹ Vö.: Bősze, Suzanne: A marketingtervezés gyakorlati útmutatója
Geomédia, Budapest, 2001

Sándor Imre: A marketingkommunikáció kézikönyve
Képiró Kft, Budapest, 1999

Tóth Sándor: A hadsereg szervezeti arculatának viszonyrendszere
Új Honvédségi Szemle, 1998/3.sz., 83-91.o.

² Lásd erről: Vámos Zoltán: Hadsereg és társadalom

Varga István: A társadalmi értékrend változása, hatása a Magyar Honvédségre
ZMKA Közlemények, 1992/2. Különszám, 21-32.o.

kiterjedő stratégiai felülvizsgálatot¹. Ezzel 1998. II. fél évétől más fordulatot vettek a haderő-átalakítás irányai, beindult a negyedik (reményeink szerint immár végigvihető) haderőreform.

Az elmúlt évtizedben történt gyökeres átstrukturálódás alapjaiban átformálta a honvédelmi szektor és a fegyveres erők arculatát, jellegét, koalíciós viszonyait, szerepeit és képességeit, a békelétszámban közel 100 ezer fős, a mozgósítási létszámban több mint 200 ezer fő csökkenés következett be, megszűnt száznál több helyőrség, leszervezésre került az anyagi-technikai készletek többsége. Mindezt az alaprendeltetés ellátása mellett vitte végig – élet- és munkafeltételeinek romlása közepette – a hadsereg állománya.

Az egymást érő reformhullámok ugyan a legtöbb dimenzióban előrelépést értek el a korábbi tömeghadsereg és párthaderő örökségének lebontásában és az új koalíciós rendbe illeszkedő, demokratikus, piacgazdasági közegben működő professzionális haderő kiépítésében. Ám nem érték el céljukat. Nem voltak képesek azon alapvető strukturális és működési problémák megoldására, amelyek máig akadályt képeznek annak, hogy a társadalmi elvárásoknak és a NATO-tagságból adódó kötelezettségeknek eleget tegyen a magyar hadsereg.

Az 1999. évi stratégiai felülvizsgálattal útjára induló újabb haderő-átalakítási folyamat elindítása mögött az a meggyőződés áll, hogy a korábbi periódusokhoz képest lényeges változások történtek a haderőreform környezeti feltételeiben:

- perspektivikusan biztosíthatók a vállalt reformlépésekhez szükséges források;
- a haderőreform célját, végrehajtási módját, ütemezését és költségvetési háttérét illetően konszenzus teremthető a parlamenti pártok között;
- a haderőreform szakmai kidolgozását és végrehajtását illetően biztosított a megfelelő szellemi kapacitás, szervezeti háttér és az intézmények politikai és társadalmi kontroll.

Az eddig elindított haderő-átalakítások „megszenvedett” tapasztalata, hogy a hadseregi reform csak akkor lehet eredményes, ha a környezetben meglévő veszélyek és fenyegetések elemzése, jövőbeli alakulása, az ország gazdasági helyzetének és a védelemre felhasználható források számításba vétele mellett elvégezzük a haderő imázsauditját is.

¹ Szabó János: 2000 – a haderőreform áttörésének éve

In: Kurtán S. – Sándor P. – Vass L. (szerk.): Magyarország politikai évkönyve – 2001
Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány, Budapest, 2001, 414-429.o.

Amikor a hadsereg arculatának – elsősorban tartalmi és csupán érintőlegesen a formai – összetevőit vizsgáljuk, az interdiszciplinaritás mellett fel kell oldanunk azt a nehézséget is, hogy az arculatépítés elméletével foglalkozó hazai szakirodalom szinte alig létezik. A releváns és szignifikáns külföldi publikációk, illetőleg kutatási eredmények is csak nehezen és hézagosan érhetők el.

2. A Magyar Honvédség arculatának tartalmi-stratégiai dimenziói

Az arculat tartalmi oldala a szervezet „személyiségét” jelenti, s egy többdimenziós, összetett kategória. A tartalmi oldal direkt tényezői a hadsereg esetében: az országvédelem alapfeladatai, a feladatteljesítés jellege, az állami intézményrendszeren belüli státus, a kiképzés stb.) közvetlenül eredményezik a szervezeti identifikációját, s a környezet számára nyilvánvalóak és „láthatóak”. Az indirekt tényezők, amelyek sokszor jelentékenyebb szervezeti „személyiség formálást” biztosítanak, az egyedi szervezeti arculatot közvetett módon szolgálják, ám koordinált kognitív tevékenységet igényelnek.

Elemzésünkben azokat a direkt és indirekt tényezőket vonjuk vizsgálat alá, amelyek felfogásunk szerint hosszú távon meghatározzák a hadsereg külső és belső imázsát, előnyösen befolyásolják társadalmi legitimitását és megteremtik az alapfeladatok hatékony teljesítését.

a.) A hadsereg filozófiája és stratégiája

A stratégia kialakítása során a hadsereg menedzsmentje elsősorban arra keresi a választ, hogy:

- a külső környezet jelenlegi, illetve várható feltételeire és lehetőségeire alapozva, továbbá a szervezet belső adottságait alapul véve, milyen jövőbeni állapot kialakítása látszik célszerűnek a szervezet számára;
- milyen döntéseket kell hozni a kívánt jövőbeni állapot elérése érdekében;
- milyen eszközökkel (erőforrásokkal, módszerekkel) realizálhatóak a meghozott döntések.

Ennek megfelelően a szervezeti stratégiák egyfajta hierarchikus rendszert alkotnak, amelyben az általánosan megtalálható elemek a következők¹:

- a jövőkép és a misszió, amelyek a legáltalánosabb megfogalmazását adják a szervezet jövőbeni tevékenységének és céljának (a szervezet létezésének „indokltsága”), és így egyfajta fókuszát képezik a szervezet hosszú távú működésének (pl. a tevékenységterület, amelyben és ahogyan a szervezet működni kíván);
- célkitűzések, amelyek a jövőkép elérését és a misszió teljesülését biztosítják a szervezet egy-egy működési területén, és így a szervezet erőforrás-hasznosításának képezik egyfajta fókuszait.
- konkrét célok, ezek olyan, sokszor már kvantitatív módon is definiált feladatok, amelyek a célkitűzések realizálását biztosítják, és így a célkitűzések megvalósításának olyan mérföldköveit is jelentik, amelyekkel azok teljesítése mérhetővé válik;
- stratégiai programok és akciók (stratégiai célfeladatok), ezek olyan, kvantitatív módon meghatározott cselekvési programok, amelyek végrehajtása közvetlenül a konkrét célok megvalósulását eredményezi.

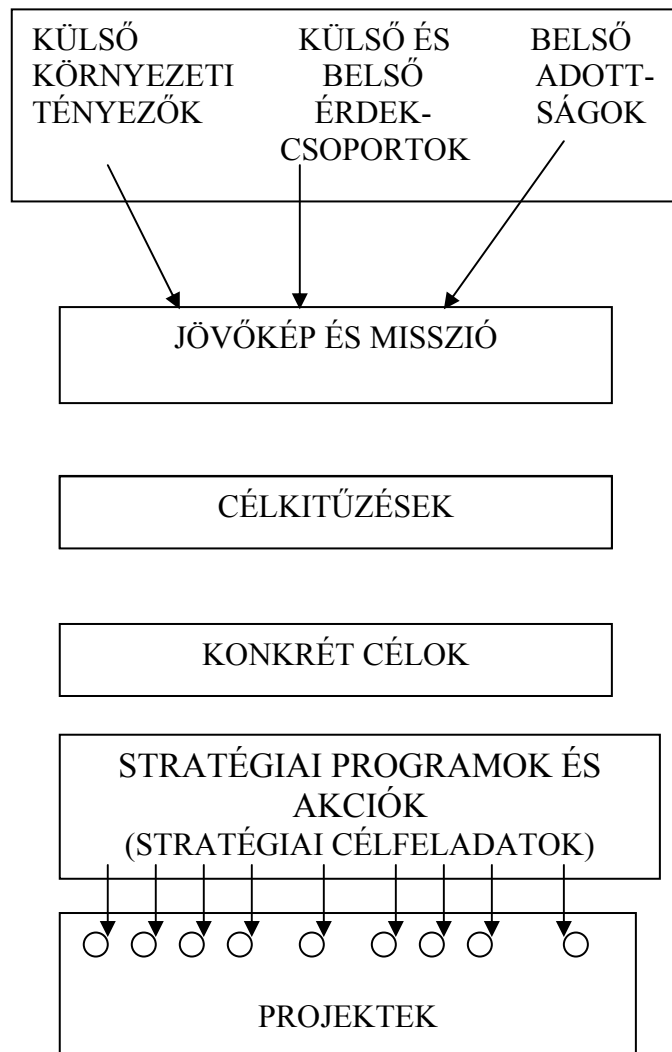
¹ Részletesebb kifejtését lásd:

Görög Mihály: Általános projektmenedzsment
Aula Kiadó, Budapest, 1999

Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés
„Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft.,
Sopron-Budapest, é.n.

A szervezeti stratégiák hierarchiáját mutatja az alábbi ábra:

A szervezeti stratégiák hierarchiája



A szervezeti stratégia tehát mindenekelőtt jövőorientált, és mint ilyen, részben vagy egészben a szervezet működésének, illetve működése belső feltételeinek és adottságainak megváltoztatására irányul. Következésképpen a stratégia többnyire olyan valaminek a létrehozását is célozza, ami az adott szervezet számára a stratégiaalkotás idején még nem létezik. Ezek a létrehozandó és megvalósítandó dolgok nyernek konkrét megfogalmazást a stratégiai programokban és akciókban. A stratégiai programok és akciók mint a szervezeti stratégia építőkövei, éppen ezért egyszeri, komplex feladatok teljesítését jelentik meghatározott idő- (teljesítési időtartam, ill. határidő) és költségkorlátok között.

A Magyar Honvédség jövőképeinek meghatározása, ezen belül a küldetés és az értékek meghatározása stratégiai jelentőségű. A stratégiaformálásnak ezen elemei vázolják fel a fejlődési irányokat a hadsereg előtt álló 15-20 évre, és teremtenek kapcsolatot a katonák (tiszt, tiszthelyettes, közalkalmazott, sorkatona) és a jövőbeni célok között.

A jövőkép meghatározásával mindenki számára tisztán átláthatóvá válik, hogy a hadsereg az elkövetkező években milyen irányban fejlődik. Fontos, hogy szakítsunk a szigorúan belterjes, merev módszerekkel, a katona másodrendű állampolgárkénti kezelésével, önálló gondolkodásának korlátozásával, hiszen a polgári élet felé nyitással, a katona és a társadalom közötti kapcsolat erősítésével az önálló innovatív kezdeményezés segítheti a fejlődést. (A csak a fegyelmen, az ésszerűséget is nélkülöző, gondolkodásmentes parancsvégrehajtáson alapuló hadseregek kora lejárt. A túlfetiszált, agyonbürokratizált struccpolitika, a titkosság, titokzatosság és a laktanya területén korlátozott információk a társadalom bizonyos fokú eltávolodását okozták, amelynek kifejezett kárvallottja nem más, mint a katona!)

Az egyéneken, csoportokban, parancsnokokban célszerű kialakítani egy belső normatív mércét, olyan értékrendet, amelynek alapján könnyen eldönthető, hogy a lehetőségek keresése közben mi a realitás, milyen fejlesztési lépések helyesek (itt szerepe van az intuíciónak is!), milyen vezetői, szervezeti magatartásformák segítik a jövőkép elérését.

A magyar hadtudományi kutatók széleskörűen foglalkoznak haderő-átalakítás stratégiájának problematikájával. Az álláspontok között azonban még jelentős megközelítésselbeli különbségek vannak. Érdeemes megvizsgálni egyesítésük lehetőségeit és a vitákban tisztázni az ebből származó új hadseregszervezési, -vezetési filozófia kialakítását.

Egyes kutatók szerint egy új modellre épült haderőrendszer létrehozása természetesen csak hosszabb idő alatt oldható meg. Addig is az örökölt néphadseregből a használható technikával kell létrehozni egy védelmi készenléti erőt, fokozatosan „gyarapítani” a legkorszerűbb eszközökkel felszerelendő, gyorsreagálású erők számát. Mindez egyúttal fokozatosan erősítené a honvédség hivatásos jellegét, illetve elindítaná az önkéntes haderő kialakítását¹.

¹ Lásd: Horváth István: A haderőrendszerek modelljei és a honvédség átalakítása
Hadtudomány, 1995/1.sz., 19-28.o.

Kifejezésre juttatják, hogy a haderő a megváltozott feladatoknak csak korszerű fegyverzettel felszerelve, hivatásosokra és tartalékosokra építve, jelentősen csökkentett létszámmal és új harcéljárások alkalmazására felkészítve felelhet meg. Ezzel kifejezésre juttatták, hogy olyan szervezési filozófia mellett foglalnak állást, amely szerint a haderő átalakításakor a fegyverzet és az abból következő harcéljárás az elsődleges kiindulási pont.

Mások a meglévő szervezeti struktúrához kapcsolódó filozófia megváltoztatását tartják szükségesnek. Véleményük szerint a hadsereg átalakítási folyamatában meg kell változtatni a hadsereg szellemiségét, gondolatiságát is, hiszen az, ami most van, a századelő vezetési, szervezési kultúrájára, a Taylor-rendszerre és ennek sajátos porosz-orsz konstrukciójára, a szovjet rendszerre alapozódik¹. Tehát a szervezetről vallott felfogásban látják a haderő átszervezésének lényegét, s a szervezeti kultúrára épülő filozófiával javasolják helyettesíteni a jelenleg érvényesülő szemléletet.

A gyakorlati vezetők szemléletében is kitapintható a haderő radikális átalakítása. Ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy „a kivitelezés léptéke a feladat nagyságához, összetettségéhez, horderejéhez igazodva arányos kell, hogy legyen. Az elhamarkodott, a folyamatos működést, az emberi tényezőket figyelmen kívül hagyó ütem végzetes lehet. Éppen ezért az új struktúrára való áttérés csak több év alatt mehet végbe, s azt a gazdaságosság és a hatékonyság messzemenő figyelembevételével kell végrehajtánunk²”.

Nézetem szerint a haderőreform kiindulópontjául az integrációs elvárások és a hazai adottságok komplex vizsgálata szolgálhat: az új stratégiai filozófiai elemeként elsődlegesnek kell tekinteni a szervezet megújulását, struktúrájának és modelljének megváltoztatását.

Az átfogó védelmi reform-koncepció megteremtéséhez fontos lépésként értékelhető – már csak az akkor küszöbönálló NATO-tagság miatt is – a „Védelempolitikai alapelvek” parlamenti elfogadása 1998 végén. A dokumentum 10-15 évre biztosítja a haderőtervezés és –fejlesztés normatív alapját.

A Nemzetbiztonsági stratégia c. dokumentum, amely a védelmi alapelveknél sokkal részletesebb, a végrehajtás kereteit tárgyaló és parlamenti jóváhagyást nem igénylő tervezetként készült el 1999 májusára, lényegében beépült az éppen akkor

¹ Pintér István. A honvédség szervezeti kultúrájáról
Hadtudomány, 1995/4.sz., 62-65.o.

² Lakatos György: Gondolatok a honvédség átalakításáról
Hadtudomány, 1995/1.sz., 15-18.o.

induló stratégiai felülvizsgálat koncepciójába, amelyet a kormány 1999. szeptemberében fogadott el. A végrehajtás fegyveres erőket érintő legrészletesebb tervezett dokumentuma, a nemzeti katonai stratégia viszont (ennek 1999 végére kellett volna elkészülnie) részben tárgyává és áldozatává vált a HM és a vezérkar közötti vitáknak¹.

A HM koncepcióalkotóit inkább a kisebb, professzionálisabb, intenzívebb felkészítésű, mozgékonyabb, békehaderő vonzotta, a vezérkar szakértői a nagyobb, vegyes rendszerű, konzervatívabb és bonyolultabb verziót pártfogolták, s azzal érveltek, hogy a meglévő kapacitásokat megtartani olcsóbb és garantáltabban hadrafogható, mintha újakat hoznánk létre.

A stratégiai elemzések végső célja, hogy azonosítsa azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek alapvetően meghatározzák a szervezet jelenlegi és jövőbeni környezeti feltételeit és ebből következően a jelenlegi, valamint a jövőben várható stratégiai pozíciót

A Magyar Honvédség korábbi években következtlenül végrehajtott átalakításai következtében, az arányos csökkentések miatt a honvédség békeszervezetei szétaprózódtak, reagáló-, harc- és túlélőképességük az elvárható szint alá süllyedt. A honvédség nagysága, összetétele, vezetési rendje nem áll összhangban feladatrendszerével, valamint a költségvetési lehetőségekkel.

A parancsnokok és törzsek felkészítése és a csapatkiképzés színvonala a kényszerű takarékoság miatt radikálisan csökkent, a gyakorlatok száma a minimálisra korlátozódott. Kritikussá vált a haditechnikai eszközök, az anyagi készletek és objektumok helyzete, komolyabb, tervszerű fejlesztésre az elmúlt tíz évben nem került sor.

A Magyar Honvédség gazdálkodási rendszere az ország gazdasági szerkezetében és a tulajdonviszonyokban bekövetkezett változásokhoz csak részben alkalmazkodott. Az ellátási-, kiszolgálási rendszer működése sem mozdult el lényegesen a hatékonyság és gazdaságosság irányába.

¹ A kormány határozatban utasította a honvédelmi minisztert, hogy dolgozza ki és terjessze a kormány elé a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepcióját és lehetséges alternatíváit [2183/1999. (VII. 23.)]. A stratégiai felülvizsgálat alapelveit és irányvonalát, melynek kidolgozása Wachslér Tamás nevéhez fűződik, a Nemzetbiztonsági Kabinet 1999. október 29-én fogadta el. Ennek végrehajtási tervét, amely a vezérkar főnökének, Fodor Lajos vezérezredes vezetésével készült, 2000. március 16-án fogadták el.

A haderőnek a kor követelményei szerinti átalakítása, a működőképesség és a hosszú távú fenntarthatóság megteremtése évek óta állandóan vizsgálat tárgyát képező és napirenden lévő kérdésnek számítottak, de tényleges megoldások nem születtek¹.

Az 1999. évi stratégiai felülvizsgálat koncepciója megállapítja, hogy az átalakítás során „kezelést” igényelnek:

- a finanszírozhatatlanság, és ebből következően
- a reális képességek hiánya,
- a szervezeti felépítés és a vezetés problémái.
- az egzisztenciális problémák, és ehhez kapcsolódóan
- a személyi állomány moráljának, motiváltságának alacsony szintje, továbbá
- a hadkötelezettséghez kapcsolódó, társadalmi feszültséget keltő megoldatlan kérdések.

A magyar haderőnek a NATO-csatlakozást követően tíz év alatt jelentős mértékben be kell hoznia lemaradását a NATO átlagától.

A Magyar Honvédség szervezetének, részletes bontású létszámának, területi elhelyezkedésének meghatározásánál a következő alapelvekből kell kiindulni:

- a honvédelmi tárca létszáma mintegy 45 000 főt tegyen ki, ezen belül lehetőség szerint növelni kell a „harcoló” erők létszamarányát;
- növelni kell a fennmaradó csapatok feltöltöttségét;
- a hadosztály parancsnokságok megszüntetésével csökkenteni kell a vezetési szintek számát;
- a magas fajlagos fenntartási költségek miatt törekedni kell a kis létszámú helyőrségek megszüntetésére, a megmaradó katonai alakulatok úgynevezett bázishelyőrségekbe történő összevonására;
- a békeidőben tényleges és érdemi harcképességgel nem rendelkező alakulatokat meg kell szüntetni;
- a haderőnek a törvényben meghatározott alapfeladataival nem szorosan összefüggő funkciók és szervezetek – amelyek megtartása forrásokat von el a „harcoló” csapatok fejlesztésétől – kerüljenek ki a tárca szervezetéből és költségvetéséből².

¹ A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációja 2001. augusztus 1-jén megtörtént

² Részletesen: „Kivonat” a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról szóló kormányelőterjesztésből

<http://www.h-m.hu/hmnewhu/beszedekek/kivonat.htm> 2000.01.14.
2183/1999. évi Kormányhatározat

A hadsereg jelenleg is folyamatban levő átalakítását ugyan előrelátó tervezőmunka előzte meg, ám a haderőreform céljának bizonytalanságai egyre inkább láthatóvá válnak.

Az eredeti koncepció ugyanis a kisebb, korszerűbb, ütőképesebb haderő gondolatára épült és feltételezte az áttérést az önkéntes haderőrendszerre. Rövidesen meghirdetésre került azonban az általános hadkötelezettség fenntartásának – vagyis a sorozásos haderőrendszer továbbéltetésének – szükségessége, sőt a sorozás fokozott érvényesítéséről szóló követelménye is megfogalmazódott.

A haderő-átalakítás jelenlegi koncepciója tehát egyfelől előirányozza az önkéntes hivatásos hadsereg kialakítását, egyszersmind a hadkötelezettség, pontosabban a sorozásos rendszer hosszabb távú fenntartását, vagyis a felnövekvő nemzedék mind teljesebb körének folyamatos katonai kiképzését. Másfelől előirányozza a korábbinál kisebb, korszerűbb, ütőképesebb haderő fenntartását békében és egy nagy létszámú tartalék katonai erő létrehozását háború esetére, illetve állandó működtetését katonai – vagy katonákra háruló – feladatok ellátására.

Az elképzelést a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányairól szóló országgyűlési határozat alapján a vezérkari főnök a következőképpen összegezte: „A professzionális jelleg erősödése mellett továbbra is fennmarad az általános hadkötelezettségen alapuló sorozási rendszer – a sorállomány létszámát fokozatosan csökkentve, a szerződéses állományt pedig növelve – azzal a célkitűzéssel, hogy az időszak végére – a politikai döntés függvényében – a reguláris haderő készen álljon a teljes önkéntesség bevezetésére. A sorkatonai szolgálat megmarad, de csak a tartalékképzés és más, a később kialakítandó szervezetek mozgósítási szükségletének biztosítására.” Ugyanerről azonban a kormányzat leszögezte, hogy Magyarország „továbbra is fenntartja a sorozott állomány, illetve a tartalékos haderő szükségességét”. A kormány olyan rendszer kialakítását tartja szükségesnek, amely biztosítja valamennyi sorköteles állampolgár katonai szolgálatát és megfelel a társadalmi igazságosság kritériumainak¹.

A határozatok és tervek tehát az átalakítás céljaként a korábbiaknál lényegesen kisebb –tartósan finanszírozható, békében is működőképes, feladatainak ellátására alkalmas, reális visszatartó erő megjelenítésére, az ország katonai védelmének biztosítására, a kollektív védelmi feladatok végrehajtására, a nemzetközi

¹ Magyar Honvéd 2001. áprilisi melléklete

szerződésekben vállalt kötelezettségek teljesítésére képes – haderő megteremtését írják elő. A haderő csökkentését és a kitűzött célok elérését az általános hadkötelezettség és a sorozásos rendszer fenntartása mellett tervezik¹.

Ugyanakkor utalnak arra, hogy a sorkatonai szolgálati idő 6 hónapra – sőt annál is rövidebb időre – leszállításával a sorkatonák szerepe fokozatosan megváltozik, a haderőn belüli arányuk kisebb lesz. A NATO részére felajánlott erők fokozatosan áttérnek a professzionális személyi állomány alkalmazására, a sorállomány pedig a személyi tartalékképzést (az „M” szükségletek kialakítását) szolgálja. Ennek következményeként – a tervek szerint – az évtized végére kialakulnak az önkéntes haderőrendszerre áttérés feltételei.

Az újabb és újabb elgondolások felmerüléséből azonban joggal lehet következtetni arra, hogy az átalakítás alapjául szolgáló koncepció nem tekinthető minden részletében átgondoltnak, koherensnek. Ezt igazolja, hogy sem a határozatok, sem a tervek nem rögzítik világosan a létrehozandó haderőrendszer lényegét, noha a szakirodalom szerint minden haderő-átalakítás középpontjában a haderőrendszer meghatározása áll. Ha nem tisztázott, hogy milyen haderőrendszert kell létrehozni, akkor magának a haderőreformnak a célja marad tisztázatlanul.

A rendszerváltoztatás után folyamatosan készültek az újabb és újabb elgondolások az átalakításra, de egyik sem írta elő határozottan, hogy a haderőrendszerek lehetséges típusai – a sorozott (keret-, illetve milicrendszer) vagy az önkéntes haderőrendszer – közül melyiket kell és mikorra létrehozni. Bár mindegyik elgondolásban történt utalás a haderő „hivatásos jellegének” erősítésére, valamennyi fenntartotta a hadkötelezettséget. A cél homályossága bizonytalanná tette a gyakorlati végrehajtást olyannyira, hogy a folyamatos létszámcsökkentés nem járt együtt egy lényegesen kisebb struktúra kialakításával, sőt volt időszak, amikor a szervezetek száma és szintje még növekedett is.

A kialakítandó haderőrendszer típusa a jelenlegi átalakítási határozatokban és tervekben sincs egyértelműen megjelölve, így az átalakítás célja is ismételten homályban marad. A haderőrendszer jellegében mutatkozó koherenciazavarok

¹ Lakos László: Megváltozó sorkatonai szolgálat, vagy csak szolgálatidő-csökkenés? *Hadtudomány*, 2001/4.sz., 30-37.o.

Szigeti Lajos: A tömeghadsereg utáni haderő hadkiegészítési kérdései *Új Honvédségi Szemle*, 2000/1.sz., 18-39.o.

Szigeti Lajos. A hadkötelezettség alapján fenntartott haderő előnyei, hátrányai *Új Honvédségi Szemle*, 2000/9.sz., 27-34.o.

odavezethetnek, hogy a haderő-átalakítás elgondolása, terve szétesik és a folyamat ismét célt téveszthet.

Az 1990 óta tartó „haderőreformok” legfőbb tanulságának tekinthető, hogy „az átalakítás céljának konkrét és pontosan körülírt meghatározása nélkül az átalakítás irányítása bizonytalanná válik, maga a folyamat pedig a részletcélok irányába szétágazik, és előbb-utóbb megtorpan¹. A reform konkrét céljának meghatározása pedig lehetetlen anélkül, hogy ne rögzítenénk konkrétan és pontosan a létrehozandó haderőrendszert, ne tisztáznánk a lehető legnagyobb részletességgel annak tartalmát és kialakításának folyamatát.

Véleményem szerint a haderőreform alapvető gyengesége – a kialakítandó haderőrendszer tisztázatlansága és a cél meghatározásának bizonytalansága – elsősorban azért alakult így, mert még mindig nem került sor a Magyar Köztársaság nemzeti katonai stratégiájának kidolgozására.

Amíg nincs meg az alapstratégia, addig természetesen megkérdőjeleződik a haderő-átalakítás racionalitása és „valódisága”, s természetesen az egyes „részstratégiák” (humánstratégia, arculati stratégia stb.) hatásossága és átgondoltsága.

b.) A hadsereg társadalmi szerepe és a civil-katonai kapcsolatok

A rendszerváltozás éveiben a hadsereg egyre inkább részévé és részesévé vált a társadalomnak. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a hadsereg „beolvadt a társadalom totális rendszerébe, hiszen a katonai szervezet sajátosságaiból, funkcióiból, szerepeiből és struktúrájából adódóan megőrizte – sok tekintetben – specifikus az autonóm jellegét. A társadalmi változások azt (is) eredményezték, hogy ezek a differenciáló tényezők megismerhetővé váltak, ugyanakkor lehetőség nyílt a társadalom más szervezeteivel, intézményeivel való összevetésére.

A fejlett demokráciákban több évtizedes hagyománya van a hadsereg társadalomtudományi vizsgálatának. Az elemzések fókuszában – nyíltan vagy rejtetten – szinte mindig a hadsereg és a társadalom viszonya áll, melyet elsősorban a társadalmi szerepre vonatkozó koncepció határoz meg².

¹ Háber Péter. A haderőátalakítás néhány aktuális kérdése
Hadtudomány, 2001/4.sz. 21.o.

² Tóth Sándor: A hadsereg metamorfózisa és a társadalom
In: Rozgonyi Ibolya: A demokrácia 10 éve Magyarországon 1989-1999.
Tanulmánykötet az V. Országos Politológus Vándorgyűlésről
Bessenyei Kiadó, Nyíregyháza, 2000, 104-106.o.

Huntington szerint a fejlett demokráciákban kialakult civil-katonai kapcsolatoknak négy lényegi jellemzője ragadható meg¹.

- a katonai szféra alárendelése a civil politikai vezetésnek;
- a katonai szféra politikai szerepének minimalizálása;
- a katonai szerepek és funkciók elismerése a civil vezetés részéről;
- a katonai professzionalizmus magas szintje.

Huntington felteszi a kérdést: ha igaz az az állítás, hogy a demokráciák nem háborúznak egymással, akkor mi a fegyveres erők szerepe egyáltalán? A kérdés felvetés mögött lényegében teleologikus megközelítés rejlik, amely a hadsereget eszközjellegűnek tekinti, s ebben az esetben a hadseregnek csak „használhatósága” van, de nincs szerepe. A feladatok ekkor a funkcióból származtathatóak, ám a társadalmi szerep mégsem a feladatok felsorolását jelenti. Természetesen nem lehet eltekinteni a teleologikus vonatkozásoktól, hiszen éppen ezek vezetnek a feladatok konkrét meghatározásához, ahogyan azok a hadsereg feladatait leíró dokumentumokban, jogszabályokban megjelennek.

Szociológiai értelemben a szerep a társadalomban elfoglalt pozíció és a hozzá fűződő társadalmi elvárások együtteseként értelmezhető. E megközelítési módban előtérbe kerül a hadsereg feladataira, céljaira, tevékenységének következményeire való reflexió vizsgálata.

Amennyiben pusztán teleologikus dimenzióban vizsgáljuk a hadsereget, akkor csak a társadalmi intézményrendszerben elfoglalt helyéről és eszközszerepéről kapunk ismereteket és egyfajta képet (e felfogásban a hadsereg izolált rendszerként működik)

Megítélésem szerint, amikor a hadsereg társadalmi szerepéről beszélünk, mindig látókörbe kell vonni a szervezet társadalmi folyamatokra gyakorolt hatását is. A hadsereg ugyanis nem elzárt rendszerként működik, hanem hozzájárul a társadalmi folyamatok reprodukciójához, annak módosításához (lásd: mobilitás, társadalmi nevelés, szocializáció, technológiai megújulás stb.).

B. J. Palombo – aki a kilencvenes évek elején a Los Angeles-i rendőrök körében végzett vizsgálatot, - a következőképpen definiálta a szervezet szerepének jelentését: „A szervezeti szerep nem más, mint az az ok, amely indokoltá teszi valamely nyilvános

¹ Gazdag Ferenc: Közép-európai tapasztalatok a haderő polgári vezérlése terén
 In: Joó R.-Pataki G.Zs. (szerk.): A haderő demokratikus irányítása
 ZMNE Leszerelési és Civil-katonai Kapcsolatok Központja
 Budapest, 1998., 211-226.o.
 Huntington, Samuel P.: A katona és az állam
 Zrínyi Kiadó, Budapest, 1994

adminisztratív szervezet létezését, fontosságát és igazolja fennmaradásának jogosságát a politikai küzdőtéren¹.

Palombo meghatározása szerint a szerepet egyfelől tekinthetjük önmeghatározásnak, amit a szervezet önmaga és környezete számára alakít ki („láttatás”), másfelől elfoghatjuk úgy is, mint a politikai aktorok által adott definíciót, melyeknek érdeke fűződik, egy intézmény adott formában való fenntartásához. Mindkét esetben feltétel, hogy a szerep-meghatározást legitimálni kell abban a „társadalmi mezőben”, amelynek lehetősége van dönteni róla.

Általában nem magának az intézménynek a létezése válik kérdésessé, hanem az, hogy milyen elvek határozzák meg működését.

A hadsereg társadalmi szerepe az alábbi három szempont szerint közelíthető meg (viszonyítási pontok):

- Külső (szervezeten kívüli) elvárások rendszere
 - a.) politikai rendszerben jelenlévő áramlatoknak és
 - b.) az állampolgárok értékeinek, érdekeinek és érintettségének megfelelően differenciálódik!
- Szervezet működése felől
 - a.) a szervezeti hatalom céljainak, értékeinek és érdekeinek megfelelően
 - b.) a katonák társadalmi szerepe vonatkozó ítéleteit formálják a mindennapok tapasztalatai (a katonák szervezeti és társadalmi identitása)
- Analitikus – tudományos irány (az előző kettő által feltárt jelenségek értelmezése)
 - a.) a társadalmi konszenzushoz szükséges nézetek, viszonyulások áttekintő és elemző megközelítése (az evidenciák vita tárgyává válnak),
 - b.) társadalmi igény van a szervezet szerepének és feladatainak folyamatos ellenőrzésére és korrigálására.

A külső elvárások rendszerének elemzésénél lényeges vizsgálati dimenziók:

- a.) - a polgári fennhatóság elve,
- a civil vezérlés elve,
- a kormányzati politika céljait a civileknek kell meghatározni (a katonák végrehajtók),

¹ Palombo, J. B: Academic Professionalism in Law Enforcement
Garland, Publishing Inc., New York-London, 1995., p. 260.

- a civil vezetés dönt arról, hogy hol kell meghúzni a határt a célok és az eszközök között (határ- a civil és a katonai felelősség között)

A politikai szférából a hadsereghez közvetített elvárások elsősorban az adaptáció igényével lépnek fel, azzal, hogy a politikai rendszer által megfogalmazott alapelvek szerint működjön. Ha közelebbről szemléljük a kormányzati szekciókat, lényegében a demokratikus kontroll intézményére koncentrálnak.

A megfelelő minőségű civil-katonai kapcsolatok nemcsak az egyes országok fegyveres erőinek belső legitimitását, kiszámíthatóságát, hanem külpolitikai relációban ezek nemzetközi megbízhatóságát is megalapozzák. Az új európai biztonsági architektúrában fontos követelmény a csatlakozó országokkal szemben (is) a fegyveres erők civil kontrolljának érvényesülése és összehasonlíthatósága.

b.) A civil-katonai kapcsolatok a védelmi kormányzat viszonyok mellett magukban foglalják a hadsereg-társadalom közötti kapcsolatokat. A közmegítélés differenciáltan értelmezi a hadsereget és különböző elvárásokat közvetít hozzá, s a különbségek mögött eltérő társadalmi helyzet és generációs differenciák állnak.

A kelet-közép- és kelet-európai országokban a civil-katonai kapcsolatokat illetően két tendencia érzékelhető¹:

- „tradicionális)
 - hadsereg maga presztízse, viszonylagos befolyásosság
 - katonai szolgálat intézményeinek elfogadása
 - a hadsereg a nemzeti szuverenitás őre és fenntartója
 - a közvélemény hadsereghez való viszonya támogató
 - a katonák a védelmi és a biztonsági kérdések legjelentősebb szakértői (Románia, Bulgária, részben Lengyelország, Szlovákia)
- „tradicionálison túllépő
 - a hadsereg iránti apatikus állampolgári attitűdök
 - a hadsereg alacsony társadalmi presztízse
 - a politikusok dominanciája védelmi kérdésekben (is) magától értetődő
 - társadalmi attitűdökben kétségek élnek a hadsereg felkészültsége, konfliktusokban való használhatósága iránt (Magyarország, Csehország)

¹ Szabó János: Modern civil kontroll-elméletek, konfliktusok, modellek. Védelmi Tanulmányok, 25. sz. Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, 1998., 66-69.o.

A közvélekedés alakításában fontos szerepe van a tömegkommunikációs eszközöknek. Valamennyi fontos médium újságírókat delegál a fegyveres erők történéseinek folyamatos figyelemmel kísérésére. Attitűdjük a hadsereg iránt függ a tradícióktól, az adott médium valóságos függetlenségétől, az adott országban kialakult civil-katonai kapcsolatoktól.

A **katonai szervezet irányából** nézve a hadsereg arra törekszik, hogy sajátos szempontjait elfogadtassa a politikai-állami szféra többi szereplőjével és a társadalom tagjaival is. A közelmúlt tapasztalata, hogy a politikai szféra és a polgárok akkor mutatják a legnagyobb érdeklődést és érzékenységet a hadsereg globális szempontjai iránt, amikor veszélyeztetve érzik magukat, és a hadseregben látják a veszély elhárításának biztosítékát¹.

a.) A **szervezeti hatalom** értelmezésében megfogalmazott szerepmóddal magába foglalja a politikai mezőben képviselt öngazdálkodást, a társadalom felé közvetített kompetenciát, valamint a hatalomgyakorlási módok fenntartására törekvést. Ezen megközelítés fókuszában a szakmai kompetencia elsődlegessége áll. Amennyiben a szakma meghatározása valamilyen (pl. történelmi) okból eltér a társadalmi (polgári, politikai) megközelítéstől, akkor a kettő ütközése miatti megoldások időlegesen lesznek, így a konszenzus helyett az aktuális „erőviszonyok” határozzák meg a hadsereg működési feltételeit. Ha nincs jelentős eltérés a szervezeti hatalom és a külső tényezők elképzelései, igényei között, akkor az uralkodó megközelítés a hadsereg átalakítását, korszerűsítését és a NATO-követelményeknek megfelelést hatékonyan támogatja.

Huntington egyik kulcskategóriája a „professzionizmus”, és elsősorban a tiszti karra koncentrál. Hangsúlyozza, hogy a konfliktus áll fenn a civil kontroll igénye és a katonai biztonság iránti szükséglet között. Bírálja a civil kontroll azon formáit, amelyek azon az elváráson alapulnak, hogy fel kell áldozni a külső fenyegetések elleni védelmet annak érdekében, hogy minimalizálják a katonai erőt, s ez által biztosabbá tegyék a civil kontrollt. Huntington szerint a civil kontrollt az a társadalmi igény indokolja, miszerint együttesen maximalizálható legyen mind a katonai alárendelés, mind pedig a katonai képesség. Véleménye szerint ezen objektív kontroll-mechanizmus legfontosabb része az „autonóm katonai professzionizmus elismerése”. A huntingtoni elemzés logikája a

¹ Tóth Sándor: A hadsereg társadalmi szerepe és a civil-katonai kapcsolatok
Társadalom és Honvédelem, 1999. 3-4.sz., 49-58.o.

következő: a szakmai autonómia professzionalizációhoz vezet, amely ennek révén politikai semlegességet és önkéntes alárendelődést eredményez. Mindezt együtt a civil kontroll is biztosítja. Huntington szerint tehát a professzionális haderő engedelmeskedik a civil autoritásnak, illetve amely haderő nem engedelmeskedik, az nem is professzionális.

A huntingtoni hipotézist – azaz a professzionalizmus azonosítható az alárendeléssel – a későbbi összehasonlító vizsgálatok nem támasztották alá.

Janowitz elvetette Huntington professzionális haderőre vonatkozó megállapításait, és arra a következtetésre jut, hogy egy modern haderőnek készen kell állnia mind a stratégiai elrettentésre, mind pedig a korlátozott háborúra. Ezt új katonai szerepként értelmezi, és összekapcsolja a rendfenntartó koncepcióval. Felfogása szerint a fegyveres erőknek inkább a funkcionális nemzetközi kapcsolatokat kell keresnie, semmint a katonai győzelem lehetőségeit. Janowitz három fő mechanizmus különböztet meg, amely által a civilek kontrollt gyakorolhatnak a hadsereg felett: a költségvetési folyamatot, a missziók és szerepek rendszerének kialakítását, valamint a tanácsadást a külpolitikai ügyekben. Janowitz elvetette a professzionalizmus tradicionális eszméjét, s inkább a katonai aktivitás, mint foglalkozás gondolatát hangsúlyozta. A civil kontrollt főként társadalmi kontrollként értelmezte, amely a társadalommal való integráció fokában mérhető¹.

Moskos szerint a mai haderők egyre inkább elveszítik tradicionális hivatásintézményi jellegüket, egyre inkább foglalkozási jellegű keretszervezetekké válnak. Moskos katonai professzionalizmus felfogását a hivatás-intézményitől a foglalkozási felé mozduló tendenciák alapozzák meg. Ez a folyamat a katonákhoz kapcsolódó attitűdöket – pl. önérdek, katonai szervezethez való viszony, testületi szellem stb. - tartalmazza².

b.) A „szervezeti hatalom” szerinti szerepértelmezés nemcsak a külső, hanem a belső, azaz a **katonák irányában** is megjelenik, elsősorban a belső nyilvánosság és a személyes interakciók síkján. Nagyon lényeges, hogy a katonai közegben formálódó speciális világlátás és konfliktuskezelés (a hadseregi szubkultúra) meghatározza a professzió értelmezését, a katonák mindennapi tevékenységét és annak irányítását.

¹ Janowitz, Morris: *The Military in the Political Development of New Nations*, University of Chicago Press, Chicago, 1964

Janowitz, Morris: *The Professional Soldier: A social and Political Portrait* Free Press, New York, 1971

² Moskos, C. Charles: *From Institution to Occupation: Trends in Military Organization*. Armed Forces Society, 1971/4.sz. pp 41-50.

Fontos indikátor a hadsereg „professzionális stábjának” társadalmi pozíciója, amely a társadalmi megítélés, a hivatásos katonák társadalmon belüli önelhelyezése és a kormányzat katonai hivatásra vonatkozó gyakorlatának mozzanataiban alakul ki¹.

Bármilyen is a hatalmi tényezők által adott meghatározás, a nyilvánosság mindig össze fogja azt vetni mindennapi tapasztalataival. Tehát azzal, hogyan jelennek meg a hadsereg tagjai az adott szituációban, illetőleg milyen a viszony a lakossággal, a helyi közösséggel.

A társadalom igényli a hadsereg szerepének és feladatainak folyamatos ellenőrzését és korrigálását. Mind a külső, mind a belső megközelítés vizsgálati dimenziói hatással vannak a sereg alakulására. A különböző irányok egyenértékűségét elfogadva nem adhatunk primátus sem a külső, sem a belső megközelítéseknek, hiszen eltérőek a viszonyítási pontok, amelyekhez a társadalmi szerepet illesztik.

A **tudományos – analitikus megközelítés** – a hadsereg társadalmi szerepét illetően – biztosítja a tudatosított álláspontok egyeztetését, explicitté teheti a létező látens megközelítéseket és csak kritikai elemzésével hozzájárulhat a társadalmi döntések és a legitimációs formálásához.

A szerep-megközelítések mindegyike egy integrációs rendszerben helyezi el a hadsereget. A hadsereg mind a szocializációs, interakciós (társadalmi integráció), mind pedig intézményi síkon (rendszerintegráció) részt vesz az integrációban. Hatása nem is választható szét, hiszen a civil-katonai kapcsolatokban egyszerre résztvevője a társadalmi integrációnak, és mint a központi akarat megjelenítője a rendszerintegrációnak.

A fentiekből következően valamely szervezet társadalmi szerepe eltérő szempontok szerint fogalmazódik meg.

A hadseregtől elvárt szerep attól függ, hogy milyen értékek uralkodóak a társadalomban és annak nemzetközi környezetében, s ebből következik, hogy a demokrácia értékrendjének kell meghatároznia a hadsereg társadalmi szerepét is.

¹ Vö.:

Joó, Rudolf: A fegyveres erők civil irányítása: megoldási változatok a fejlett demokráciákban

In: Joó, R.-Pataki, G.Zs. (szerk.): A haderő demokratikus irányítása

ZMNE Leszerelési és Civil-katonai Kapcsolatok Központja, Budapest, 7-40.o.

Kiss, Zoltán László: Modernizációs kihívások előtt a magyar tisztikar.

Új Honvédségi Szemle, 1998/4. sz. füzet

Sz.Kiss Csaba (szerk.): A haderő polgári vezérlése

SVKI-Gondolat, Budapest, 1995

Molnár Ferenc: Tendencia-e a sorozott haderők megszüntetése Európában?

Új Honvédségi Szemle, 1999/2.sz., 21-32.o.

c.) A hadsereg szervezeti struktúrája

A különböző szervezeti struktúrák a környezet, a „társadalmi piac” kihívásaira adott szervezeti válaszok eredményeként fejlődtek ki, tudatos útkeresés eredményeként, amelyek során a szervezetek azt a leghatékonyabb formációt keresték, amelyek a legnagyobb hatékonyságot biztosítják feladataik ellátásához¹.

A Magyar Honvédség illetékesei a kilencvenes évek elejétől folyamatosan dolgoztak a haderő átalakítását célul tűző terveken, amelyek elsősorban a mennyiségi átalakításra – a létszámcsökkentésre, a szervezeti leépítésre – koncentráltak. Mivel a cél csupán egy olcsóbb haderő kialakítása volt, gyakran érvényesült az ún. „fűnyíróelv”. Megkezdődött a békében mintegy 120 000 fős „tömeghadsereg” létszámcsökkentése, és sor került a technikai eszközök egy részének kivonására is.

Ezek az intézkedések nem tudták megvalósítani a haderő minőségi átalakítását, a haderő egyfajta leépülés állapotába került, és fokozatosan felélte készleteit. A haderő létszámát, fenntartásának költségeit összhangba kellett hozni az ország teherbíró képességével, ez azonban a sorozatos létszámcsökkentések ellenére sem valósult meg teljes mértékben.

A kialakult helyzet megoldása érdekében már az 1994-es kormányprogram is megfogalmazott új stratégiai célkitűzéseket a honvédelemmel kapcsolatban, illetve új követelményeket a fegyveres erőkkel szemben. A feladat megkezdését mind jobban sürgette, hogy a Magyar Honvédség az akkor meglévő létszámban és struktúrában tovább már nem volt finanszírozható.

A kormány – majd előterjesztésére az Országgyűlés – 1995-ben elfogadta a Magyar Honvédség hosszú és középtávú átalakítására kidolgozott terveket, amelyek végrehajtása 1995. december 1-jén kezdődött meg.

¹ Részletesebb kifejtéséhez lásd:
 Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
 KJK, Budapest, 1998
 Dobák Miklós: Szervezetalkítás és szervezeti formák
 KJK, Budapest, 1988
 Zeller Gyula: Piac és vállalatvezetés
 KJK, Budapest, 1988
 Zeller Gyula: Bevezetés a menedzsmentbe
 JPTE, Pécs, 1995

A határozatok értelmében a cél az volt, hogy csökkenjen a honvédség létszáma, béke- és hadiszervezeteinek száma, ugyanakkor – új, korszerű technikai eszközök rendszerbe állításával – növekedjen a csapatok harcképessége.

Az átalakítást a meglévő anyagi és eszközkészletek bázisán, a feleslegessé vált készletek és fegyverzeti anyagok felszámolásával, a katonai objektumok számának csökkentésével kívánták megvalósítani.

Az átalakítás végrehajtása során szerzett tapasztalatok alapján, valamint a honvédség előtt álló feladatok és a költségvetési lehetőségek ismeretében azonban 1996 közepére bizonyossá vált, hogy a célkitűzések megvalósítása az adott feltételrendszerben nem lehetséges.

Az újabb határozat döntés – miközben az előzőeknél is jobban előtérbe állította a létszámcsökkentést – a vezetési szinteket magasabbra emelte, és nem oldotta meg a Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar korábbi szétválasztásából eredő problémákat.

Így az 1995-1997-ben végrehajtott változások csak a szervezési feladatok terén hoztak eredményt. A honvédelmi tárcánál, ezen belül a Magyar Honvédségnél, a békehadrendi elemek száma 101-gyel, a szervezetek rendszeresített létszáma pedig mintegy 26 000 fővel csökkent. A kitűzött célokat csak részben sikerült teljesíteni és a honvédség működésével kapcsolatos anomáliák nagyrészt továbbra is megmaradtak, az átalakítási folyamat lényegében nem tudott kibontakozni.

A Magyar Honvédség létszámcsökkentését arányaiban nem követte a felső szintű vezetőszervek létszámának és a vezetés szintjeinek racionalizálása. 1994-ben a Magyar Honvédség Parancsnokságát, a Szárazföldi Csapatok Parancsnokságát és a Légierő Parancsnokságát – a későbbi Honvéd Vezérkart -, a haderőnemi vezérkarokat, valamint a Logisztikai Főigazgatóságot figyelembe véve a felső szintű vezető szervek létszámaránya 1,5 %-ról 2,6 %-ra nőtt.

A finanszírozási gondok továbbra is megmaradtak. Súlyosbította a helyzetet, hogy az akkori pénzügyi kormányzat lehetőséget kapott a szükséges források menet közbeni visszafogására, viszont a Honvédelmi Minisztérium forrásigénye évről évre növekedett.

Annak következményei, hogy a végbement változások nem vezettek a határozatokban megjelölt célok eléréséhez, különösen érzékelhetőek voltak 1999-ben, amikor – a NATO-hoz történő csatlakozást követően – a koszovói válság kezelése során

a Magyar Honvédség hadrafoghatósága, alkalmazhatósága terén számos probléma felszínre került.

A Magyar Honvédség csak nagy erőfeszítések árán tudta elérni azokat a képességeket, amelyekre az elvárások szerint szükség lett volna, és amelyekkel a politikai döntéshozók addig számoltak.

A Magyar Honvédség gyakorlatilag egyetlen olyan ún. „harcoló” egységgel sem rendelkezett, amely külön ráfordítás és felkészítés nélkül képes lett volna végrehajtani feladatait! A korábbi években végrehajtott „arányos csökkentések” miatt a honvédség békeszervezetei szétaprózódtak, reagáló, harc- és túlélőképességük az elvárható szint alá süllyedt.

A parancsnokok és tőrzsek felkészítése és a csapatkiképzés színvonala a kényszerű takarékoság miatt radikálisan csökkent, a gyakorlatok száma a minimálisra korlátozódott.

Kritikussá vált a haditechnikai eszközök, az anyagi készletek és az objektumok állapota, annál is inkább, mert komolyabb, tervszerű fejlesztésükre az elmúlt évtizedben nem került sor.

A Magyar Honvédség gazdálkodási rendszere csak részben alkalmazkodott az ország gazdasági szerkezetében és a tulajdonviszonyaiban bekövetkezett változásokhoz. Az ellátási és kiszolgálási rendszer működése nem mozdult el lényegesen a hatékonyság és a gazdaságosság irányába.

A Magyar Honvédség felső szintű irányításának rendszere – a Honvédelmi Minisztérium, a Honvéd Vezérkar – megfelelt ugyan a polgári irányítással szembeni követelményrendszernek, azonban nem tette lehetővé a korszerű véderőszervezetektől elvárható irányítási és működési hatékonyságot.

A korábbi átszervezések tapasztalataiból adódott a következtetés miszerint nem elegendő pusztán mennyiségi szempontokat szem előtt tartani, legalább ilyen fontos a minőség átalakítás és a modernizáció.

A magyar haderő szerkezeti megoszlását jól illusztrálja az a tény, hogy az állománytáblákban rendszeresített katonáknak és közalkalmazottaknak csak 37 százaléka tartozott a harci alakulatokhoz. Békeidőben a szárazföldi erőknél az egységek állománytáblákban rendszeresített létszáma a háborús létszámnak csak a 35 százalékát tette ki.

A hivatásos állományúak csoportján belül is aránytalanság alakult ki a tiszti állomány javára (a tiszthelyettesi állomány rovására), ami egy modern hadviselési elveket alkalmazó haderőben működési zavarokat okoz.

Mindezek következtében torz belső állományarányok alakultak ki, s részben az anyagi biztonság, részben a humán-stratégia hiányából, az elavult pályamodellből adódóan egyre súlyosabban jelentkeztek a hivatásos állományt érintő egzisztenciális problémák, vészesen csökkent a morál és a motiváltság. Ezzel párhuzamosan egyre kisebb lett a hadkötelezettség társadalmi elfogadottsága és támogatása, és tovább romlott a hadsereg imázsa.

A kedvezőtlen folyamatok végleges visszafogásának szándékával az ezredfordulón végre olyan döntések születtek, amelyek esélyt adnak a minőségi változásokra¹.

A kormányhatározat mellékleteként elfogadott korszerűsítési terv szerint a Magyar Honvédség struktúrájának alapját a harcoló csapatok jobb feltöltöttsége, a vezető szervek és a végrehajtók egészségesebb aránya, valamint a háttérintézmények számának és létszámának csökkentése biztosítja.

A elvárások szerint a fő hangsúly a rugalmasabb, ütőképesebb és a NATO-elveknek megfelelően átalakított csapattagozatra tevődik át. A béke- és a háborús hadrend felépítése és vezetési rendje közel azonos, a vezetési szintek és a vezető szervek létszáma mintegy 40 %-kal csökken.

Úgy tűnik, hogy a döntéshozók immáron nagyobb figyelmet fordítanak a feltételek megteremtésére, ugyanis a „korszerűsítési terv” megfogalmazza, hogy a haderő átalakítására fokozatosan és ütemenként, az erőforrások és az elhelyezési-infrastrukturális feltételek biztosításával kerüljön sor.

Az állományarányok tekintetében – a hadsereg rendszeresített „békelétszámához” viszonyítva a tiszti beosztások 16 %-ról 15 %-ra, a sorállományú beosztások 39 %-ról 33 %-ra, a közalkalmazotti munkakörök 17 %-ról 11 %-ra csökkennek; a tiszthelyettes kategória 18 %-ról 24 %-ra, a szerződéses állományú beosztások 10 %-ról 17 %-ra emelkednek.

A jelenlegi vegyes rendszerű katonai állománystruktúra meghatározóan befolyásolja a megtervezett, a képességeken alapuló új haderőszerkezet kialakítását. Az új haderőstruktúra – a NATO-tagságunk következtében megváltozott viszonyoknak

¹ A 61/2000 és 62/2000.sz. O.GY. határozatok;
A 2120/2000. sz. Kormányhatározat

megfelelően – a korábbiaknál lényegesen kevesebb hadrendi elemet, helyőrséget, kevesebb laktanyai objektumot, lő- és gyakorlóteret, haditechnikai eszközt, újszerű diszlokációt, kisebb és más összetételű személyi állományt, alapjaiban átalakított kiképzési és felkészítési rendszert, szolgálati körülményeket és mindezekhez igazodó korszerűbb sorozási, behívási, leszerelési és tartalékgazdálkodási rendszert feltételez. Mindezen területek a haderő-átalakítás végrehajtási terveiben kerültek részletes kibontásra.

A haderő-átalakítás elvi koncepciója abból indul ki, hogy a Magyar Honvédség összetett és sokoldalú feladatainak rendeltetés szerinti végrehajtása érdekében szervezeti struktúrájában a szerződéses (önkéntes) állománnyal rendelkező katonai szervezetek mellett még belátható ideig továbbra is szükség lesz a sorállománnyal is feltöltött békeszervezetekre, illetve háborús fenyegetettség esetén – csökkentett háborús szervezetüknek megfelelően – a tartalékos hadkötelesekkel kiegészített csapatokra. E céloknak megfelelően 2002-től kezdődően fokozatosan el kell érni, hogy a haderő – az összlétszámhoz viszonyítva – kisebb létszámú, főleg hivatásos tiszti, ennek mintegy másfél-kétszeresét kitevő, zömében szerződéses zászlósi és tiszthelyettesi, végül egyenlő nagyságrendű szerződéses és csökkenő hadköteles legénységi állományú katonákból tevődjön össze.

A haderő-átalakítás jelentős korrekciókat követel a tartalékos katonai szolgálat teljesítésének rendjében is. Az e területre vonatkozó új elveknek alkalmazkodniuk kell a Magyar Honvédség tervezett új struktúrájához, a béke-kiegészítés rendszerében várható változásokhoz, továbbá meg kell felelniük a NATO szükségletének megfelelő tartalékos állománnyal szembeni és az ország megbízható védelmét garantáló elvárásoknak egyaránt.

A tartalékos szolgálatot érintő szabályozási és tartalmi változásokat három alapvető körülmény befolyásolja¹.

A tartalékos katonai szolgálat teljesítésének új rendszerét döntően meghatározza, hogy a haderő-átalakítás befejezése után a haderő mozgósításához (a katonai szervezetek feltöltéséhez) szükséges tartalékos katonák létszáma várhatóan nem haladja meg a 4000 főt, ami a jelenleg szükséges mozgósítandó létszámnak megközelítően csak a harmada.

¹ Részletes kifejtése:

Lakatos László: Megváltozó sorkatonai szolgálat vagy csak szolgálati idő csökkenés?
Hadtudomány, 2001/4.sz., 30-37.o.

A másik alapvető befolyásoló tényező a sorkatonai szolgálati idő csökkenése, aminek következtében – még a kiképzési rendszer hatékonyságának növelése esetén is – objektíve alacsonyabb felkészültségű katonák szerelnek le és a kiképzettség nem elégíti ki a tartalékosokkal szembeni teljes követelményrendszert, jóllehet az alapvető katonai képességeket, beosztásukra vonatkozóan, megszerzik.

A harmadik, a hazánk NATO-kötelezettségeit is érintő körülménynek megfelelően azt is figyelembe kell venni, hogy a hadköteles tartalékos katonák békében – az önkéntes jelentkezést kivéve – nem vezényelhetők országhatáron kívüli feladat végrehajtására.

Mіндеzen körülményeket figyelembe véve a képességalapú haderővel szembeni új követelmények teljesítése – a tartalékos hadkötelesek részbeni (békeidős) és teljes (háborús) igénybevétele mellett – csak önkéntes tartalékos katonákkal valósítható meg. A gyors bevethetőség és a külföldön teljesítendő szolgálati feladat ugyanis a NATO részére felajánlott, valamint a gyorsreagálású erőknél jól kiképzett önkéntes tartalékosokat igényel.

d.) A katonai szervezet vezetési viszonyai és információtechnikai rendszere

A szervezeti és vezetési viszonyok tekintetében a rendszerváltás és a NATO-csatlakozás olyan mérföldköveket jelentettek, amelyek egyben szakaszhatárokként is értelmezhetők. A változást és a változtatás folyamatát befolyásolta, hogy abban mindig egy-egy funkcionális ágazat – többnyire pénzügyi, gazdasági – érdekrendszerének hatása érvényesült, emiatt a nagyarányúnak ígért változtatás és átalakítás a retorika szintjén maradt, a kilencvenes évek elején a politika „megelégedett” a depolitizálással. A NATO-csatlakozást követően a változtatás elkerülhetlenné vált annál is inkább, mert:

- a nyolcvanas évek közepétől állandósult az a forrás-hiány, amely egyre lehetetlenebb helyzetbe hozta a honvédség gazdálkodási rendszerét, szűkítette a kiképzésre fordítható anyagi-technikai eszközöket lehetetlenné tette a tervezést és az előrelátást;
- a rendszerváltást követően elmaradt a honvédség működési rendszerének funkcionális újragondolása és állandósult a szervezeti struktúrába történő „kívülről” igényelt laikus beavatkozás. A koncepció-nélküliséget bizonyítják a

kilencvenes évek első felének szervezeti összevonásai, alakulatok diszlokációja, tömeges belső vezénylések stb.;

- a folyamatossá váló szervezési intézkedések hatásaként egyre távolabb kerültek egymástól a szervezeti elvárások és az ezt kielégíteni képes emberi erőforrások;
- a bekövetkezett szervezeti változások a katonák, a közalkalmazottak gondolkodásában növelték a bizalmatlanságot, rontották a biztonságérzetet, a honvédség vezetésébe vetett hitet, eltávolították egymástól a feladat – felelősség – hatáskör-megoszlást, mindenek előtt a pénzügyi lehetőségek korlátozottságával. Az erőforrásokért, a stabilitásért folyó harc rontotta a honvédség legfelső szintjén az együttműködés lehetőségeit.

Az állomány az ilyen esetekben elvárható módon reagált a változásokra: a döntések elodázásával, a teljesítmény visszafogásával, pályaelhagyással próbálta megkerülni az átalakulással természetes módon keletkező konfliktusokat. Mindezek a körülmények a katonai felső vezetés szintjén az alkalmazkodás és együttműködés zavaraival jártak együtt.

A hadseregből már régóta hiányoznak azok a módszerek, amelyek az egyének konfliktus észlelésének, stressz- és konfliktustűrésének javítására, a konstruktív megoldásra irányuló stratégiák felvállalására irányulnak. Szinte minden szituációban a konfliktuskerülő magatartás került az előtérbe.

Megváltoztak a működési hatékonyság szempontjából kulcsfontosságúnak tekinthető vezetési stílus feltételrendszerei is.

Az elmúlt évszázadokban a harcban a személyes kvalitások (erő, ügyesség, bátorság, kezdeményezőkézség, fegyverek kezelése) voltak a meghatározók, a vezetővé válást és a vezetői munkát is könnyebb volt definiálni.

A harctevékenységek bonyolulttá válásával nőtt az intellektus, az ész, a felkészültség szerepe. A 20. század a tömeghadseregek kora volt, amely erre alapozva új követelményeket fogalmazott meg a vezetéssel szemben. Új szerepben jelent meg a tervezés, a felkészülés, a részletes és pontos koordináció, az összehangolás, a racionalitás, a meglepetés, amely előtérbe helyezte a csoportmunkát a törzsek, az alegységek, a fegyvernemek és szakcsoportok területén is. A parancsnokok a „gép típusú szervezet”-et és az ilyen szellemben kiképzett egyént eszményítették „katonafelfogásukban”. Az elmúlt évtized háborúi egyre inkább az egyént, a katonai kiscsoportokat helyezték a katonai vezetői gondolkodás és problémamegoldás középpontjába. A modern haditechnika a csoportos munkavégzés irányába vezette a

hadseregeket. Az elmúlt évtized háborúi nem is szólnak másról, mint katonai kiscsoportok összehangolt tevékenységéről¹.

A katonai vezetési stílus azt a folyamatot írja le, amely során az egyik katona befolyásolja a másikat a feladatok megoldásában. A parancsnok saját vezetői képességei (hite, értékei, tudása, karaktere, szakmai hozzáértése stb.) alapján oldja meg a befolyásolási folyamatot, amely mindig kétirányú egymásrahatást, kölcsönös érdeklődést, és figyelmet jelent. A katonai függelmi viszonyok nem teszik lehetővé az elutasítás nyílt megjelenítését, de teljesen nyilvánvaló, hogy ilyen esetekben jelentősen lecsökkenhet az együttműködés hatékonysága.

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az önmaguk érdekeit előtérbe helyező tisztek és tiszthelyettesek kevésbé hatékonyak az alegységekben, mint azok, akik önzetlenül szolgálnak, mivel a katonák kevés kockázatot vállalnak, és nem hajlandók követni őket. Ezek a parancsnokok békeidőben általában eredményesek, mert igyekeznek jó benyomást kelteni a rangidősekben, az „öreg” katonákban a fiatalok rovására. Ugyanakkor a hatékony vezetési stílushoz nélkülözhetetlen a csoport és a katonák iránt érzett felelősség, mivel a beosztottak azt ítélik meg, hogy egy vezető mit tesz a feladatok végrehajtása, a beosztottak szükségleteinek a kielégítése érdekében.²

Napjainkban gyakran okoznak működési zavart a szervezetből hiányzó azon vezetési módszerek, amelyek a parancsnoki rendszer felelősségi körének csorbítása nélkül ajánlanának együttműködési formákat és módszereket.

A szervezeti hatékonyság mérésének az MH-n belül nincs átfogó rendszere.

A szervezeti kommunikációs rendszerekben szabályozott az írásbeliség, a jelentési és tájékoztatási rendszer, az információk tárolása, rendszerezése, a hozzáférés lehetősége. Az emberi erőforrások felértékelődésével egyre fontosabb a formalizáció keretei közé helyezni az informális rendszerek által megfogalmazott javaslatokat és ötleteket is. Az emellett jelen levő informalitás egyszerre szolgál személyes és szervezeti érdekeket. Mivel teljes körű semlegesítésük megoldhatatlan, ezért legfeljebb a becsatlakoztatásukra irányuló törekvések tűnnek megalapozottnak.

¹ A katonai vezetői szerep és újszerű megközelítését lásd: Pintér István: „A katonai vezetés stílusa” c. tanulmányában.

² Vö.: Pintér István: A Magyar Honvédség békevezetésének jellemző vonásai és a szervezeti jellemzői. (Kutatási jelentés) ZMNE, Budapest, 1999
Dunai Pál – Pintér István: A stratégiai vezetés és gondolkodás katonai specifikációi az ezredfordulón. (Kutatási jelentés) MH Vezetési Főcsoportfőnökség – ZMNE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest, 1999

A katonai szervezet információs alrendszerének megfelelő működése a katonai szervezetek bevethetőségének, a hadrafoghatóságának és eredményes feladatvégrehajtásának az egyik biztosítója. Az információs rendszer zavarai kihatnak a vezetési rendszerre, hozzájárulnak olyan pszichés állapot kialakulásához, amely akadályozza a döntéshozatalt, a feladatok végrehajtását és elbizonytalanítja az embereket.

A szervezeti kommunikáció, interakció és befolyásolás magatartástudományi alapokon jelenik meg a NATO vezetésfelfogásában és a katonai vezetési stílusában. A személyes vezetés (leadership) el sem képzelhető fejlett kommunikációs technikák és gyakorlat nélkül. A katonai vezetési stílus (military leadership) központi eleme a beosztott, meghatározója a parancsnok és közöttük a kommunikáció teremt kapcsolatot. A katonai vezetés szituáció-elméleti felfogása szerint a lényeg a változások megértésén van, ezáltal a parancsnok időben és hatékonyan reagálhat. Ilyen módon felértékelődik az egyén és környezete között folyó interakció, a döntések, az utasítások így a megfelelő időben születhetnek meg.

A vezetők felkészítésében először mindenki személyes vezetési (leaderi) ismereteket kap, e fázisban az ehhez szükséges kommunikációs képességek fejlesztése folyik. Ekkor jelennek meg először a szervezeti kommunikáció elvárásai - a katonai szaknyelv megismertetésével, a kommunikációs technikák gyakoroltatásával - annak érdekében, hogy a magatartási eredetű zajok kiküszöbölhetőek legyenek.

A katonai tanácsadás (military counselling) rendszerén keresztül a segítő tanácsadás dimenziói között a parancsnokok és beosztottaik közösen elemzik a végzett munkát, és a vezetői szakértelem, hozzáértés, tapasztalat mindennapos jelenlétével növelik a tekintélyt, a parancsnoki presztízst és a befolyás elfogadását. A beosztottak ismerete, a mindennapos együttlét, a kiképzés, a példamutatás felerősíti az előljáró kommunikációs szerepét és megkönnyíti a személyre szabott befolyásolás lehetőségét.

A leadership a vezetés emberi oldalát, a humán erőforrással összefüggő kérdések csoportját jelenti. A probléma további elemzése azért fontos, hogy elhatárolhassuk a humán erőforrás menedzsmentől. A leadership olyan vezetői problémamegoldást jelent, amelyben a környezet – a feladatok – a csoport – a vezető és a beosztottak kölcsönös meghatározottsága jelenik meg, a mindenkori vezetési funkciók teljesítése közben.

Ami az információs rendszer műszaki-technikai oldalát illeti, azt konstatálhatjuk, hogy a Magyar Honvédségben az elmúlt évtizedekben több kísérlet történt a számítógépes rendszerek széleskörű elterjesztésére. Ezek legfeljebb szűk

szakmai sikert eredményeztek, de nem épültek be a MH vezetési rendszerébe, szervezeti kultúrájába. Mára a meglévő kapacitások ellenére is relatíve rosszabb helyzet alakult ki, mint tíz évvel ezelőtt volt.

A vezetés területén a számítógépes alkalmazásokat illetően a hadsereg néhány helyen lépést tart a fejlődéssel, de a honvédség „dolgát tekintve” a hatvanas-hetvenes évek szintjén van. A sokféle gép, szoftver, a felkészültség, az adatátvitel problémái, a mobilitás hiánya többnyire az egyéni érdeklődés, elkötelezettség és szükségletek, kielégítésére korlátozza az informatikát.

Egy nemkívánatos ellentmondás alakult ki: az informatika területén dolgozók korszerű, és a korszaknak megfelelő ismereteik, gyakorlatuk, képességeik révén évtizedekben mérve is megelőzték a parancsnoki-vezetői állományt, akik ezzel szemben sokszor az alapvető informatikai ismeretekkel sem rendelkeznek¹.

Az információs adatgyűjtés és adatfeldolgozás legfontosabb problémái:²

- az információs rendszerben a felhasználók adatjogosultsága nincs maradéktalanul és kellő szigorral szabályozva. (A felhasználók nem kapnak tájékoztatást a számukra szükséges adatok mások által, más helyen, már megszervezett gyűjtéséről és feldolgozásáról);
- nem problémamentes az információigény összehangolása a vezérkar szintjén, amelynek az esetenkénti párhuzamos adatgyűjtés, - továbbítás és – feldolgozás a következménye;
- az információk és adatok szervenként elkülönült, (párhuzamos) gyűjtése jelentős terhet ró az adatszolgáltatókra és az egyébként is zsúfolt adatátviteli csatornákra;
- a jelenlegi vegyes (számítógépes és manuális) jellegű információs rendszer igen jelentős emberi erőforrást és időt köt le. Az érdemi alkotó, elemző tevékenységhez szükséges kapacitás már alig biztosítható, a többféle kidolgozási változat (alternatíva) elkészítése pedig sokszor lehetetlenné válik;

¹ Lásd: Mráz István: Az MH felsőszintű vezetésének információ igénye és az informatikai rendszer fejlődésének irányai.
Repüléstudományi Közlemények, 2000/1.sz., 275-289.o.

² Mráz István: Az MH Informatikai rendszere fejlesztését akadályozó humán tényezők az ezredforduló küszöbén a NATO-elvárások tükrében.
Repüléstudományi Közlemények, 1999/2.sz., 143-151.o.

Uő.: A katonai felső szintű vezetés információs rendszerek korszerűsítése.
Doktori (PhD) értekezés
ZMNE, Budapest, 2001

- a feldolgozási, valamint az adattovábbítási problémák miatt adatok viszonylag lassan jutnak el a címzettekhez, emiatt aktualitásukból jelentősen veszítenek;
- a vegyes rendszereket általában jellemzi egy dokumentálási, archiválási probléma, ami az újbóli adathozzáférést és a feldolgozást nehézkessé teszi, gátolja a programok gazdaságos kihasználhatóságát;
- a jelenlegi információs rendszerek többsége a helyi adatfeldolgozás és szolgáltatási igények kielégítésére épül, alig vannak tekintettel más szervek igényeire, felhasználási lehetőségeire;
- a korszerű adatgyűjtési, adat-előkészítési rend több helyütt nem illeszkedik hagyományos feldolgozáshoz;
- az egyedi gépekre és egyedi igényekre épülő kidolgozások azt is eredményezték, hogy a különböző rendszerek illesztése a jelenlegi megoldások alapján gazdaságosan kivitelezhetetlen;
- a jelenlegi rendszer nem teljesíti az egységes fogalomértelmezés, az egységes kódrendszer és az egységes (dokumentált és engedélyezett) adatkezelési módszerek, programok alkalmazásának követelményét;
- az alkalmazott számítógépes rendszerek többsége csak a békekörülmények közötti feladat-megoldásra alkalmas, technikailag elavult és a „minősített viszonyok” közötti vezetéshez nem tud kielégítő minőségben és megbízhatósággal adatokat biztosítani;
- a programok széttagolt fejlesztései, átdolgozásai azt eredményezték, hogy a központi, egységes alapokon nyugvó módosítások, fejlesztések, karbantartások nem vagy alig végrehajthatók;
- a Magyar Honvédség számítógépparkja összességében elavult, katonai kivitelű PC gépei gyakorlatilag nincsenek.

A Magyar Honvédség a bemutatott feltételrendszerben egyre kevésbé képes együttműködési és feladatteljesítő funkcióinak megfelelni.

e.) Humánstratégia és humánkapacitás

A humán erőforrás-gazdálkodás funkcióit öt fő tevékenység köré csoportosíthatjuk¹

- az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás általános teendői: a szervezet munkaerő-szükségletének és munkaerő-keresletének meghatározása, a lehetséges fedezeti források feltárása és a szükséglettel való összehangolása, a szükséges munkaerő megszerzése, szelekciója, munkába állítása, fejlesztése és megőrzése;
- a „munkakapcsolatok” kezelése: a belső munkaerőpiacok kialakítása, a szervezet tagjainak döntésekbe való bevonási módjainak kimunkálása és a szociális kérdések kezelése;
- a bér- és jövedelemgazdálkodás, valamint az érdekeltségi rendszer kialakítása; a szervezetek tagjaival szembeni teljesítményelvárások megfogalmazását és a teljesítmények díjazása;
- a munka megszervezése: a munkának hatékony foglalkoztatást elősegítő megszervezése, a munkafeltételek humánus kialakítása, valamint a munkaidővel való gazdálkodás;
- a belső érintettek képzési, továbbképzési folyamatainak irányítása és szervezése, a formális oktatás és az általános önfelkészítés lehetőségeinek kihasználásával.

A humán erőforrás-gazdálkodás egészének orientációs bázisát szolgáltató értékelési rendszerrel szemben alapkövetelmény a megfelelő komplexitás. Ily módon tartalmaznia kell a nemzetközi, a nemzeti és a katonai szervezeti környezet valamennyi fontos követelményét, regisztrálható adottságait, illetve a szervezeti és egyéni szinteken diagnosztizálható megfeleléseket.

A hazai véderő humánkapacitásával szembeni makroszintű elvárások egyrészt a nemzetközi, másfelől a hazai társadalmi elvárásokból származtathatók.

Ezek a követelmények egyrészt ellentmondásmentes rendszert kell, hogy alkossanak önmagukban, illetve a makro-, és mikroszinten képződő követelményekkel: ilyenek a védelmi szektoron belüli erőforrás-tervezést, -gazdálkodást és –fejlesztést végző intézmények működtetésére vonatkozó feladatok, szükséges mobilitási elvárások, a rendszerszemlélettel tervezett projektekhez illeszkedő humánpolitikai stratégiából

¹ Vö.: Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan
Aula Kiadó, Budapest, 2000, 251-287.o.

végrehajtandó követelmények. Ezekre az alapvetően szervezeti eredetű követelményekre ráakódnak az állomány tagjai, egyes csoportjai által nyomatékosított és a szervezet által felvállalt követelmények, amelyek a rugalmas ösztönzési és kompenzációs rendszere (oktatás, képzés, vezetésfejlesztés, karriertervezés stb.) és az állománycsoportok szervezeti megfelelését stabilizálni hivatott szociális rendszere (lakhatási ellátások, családtámogatás stb.) tagolódnak.

A mindenkori hierarchizált követelményrendszert a helyes célkitűzés érdekében mindenkor össze kell vetnünk a humánintézmény-rendszert, illetve magát a humán erőforrást jellemző adottságokkal. A humánintézmény-rendszer és –erőforrás-gazdálkodás adottságairól elmondható: a nemzetközi követelményekhez illeszkedő „stratégiai készenlét” hiányánál is problematikusabb, hogy általában a stratégiai kultúránk is fogyatékos, a külügyi és honvédelmi kormányzatok nemzetközi feladatmegosztásában nincsenek világos elkülönülések, a tervszerűség és a kooperáció esetlegessége mellett nehezen halad előre nemzetközi védelmi szerepvállalásunk irányzásának pontosítása (pl. a NATO déli szárnyán belüli magyar védelmi szereprészesedés ügye).

A védelem humán erőforrásainak nemzeti szintjén az adottságok szintén jelentős hiányokat mutatnak: „változatlanul gondot jelent a forrásbiztosítás korlátozottsága, a költségvetési gondoskodás hiányai, a nemzeti biztonsági, illetve katonai stratégiák ügyében hiányzó konszenzus, az alacsony társadalmi presztízs, a védelmi szervezetek személyzete származási reprezentációjának egyoldalúsága, a szervezetből kilépők intézményesülés nélküli visszaintegrálása a társadalomba, a „védelem a katonák ügye” reflexének továbbélése még a kormányzati (központi és helyi) szervezetekben is”¹

A humán erőforrás minőségének NATO-kompatibilitása stratégiai értelemben vett prioritással bír, hiszen előfeltétele és végrehajtója, vagy hiányai esetén a legbiztosabb akadályozója lehet az összes többi szervezeti dimenzió (technikai, szervezeti, vezetési stb.) kompatibilitásának².

Miután Magyarország 1999. március 12-én bekerült a NATO-tagországok körébe, a magyar hadsereg a haderőreform azon szakaszához érkezett, amikor már

¹ Szabó János. Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívái
Zrínyi Kiadó, Budapest, 2001, 98.o.

² Tóth Sándor: A hadseregkép a NATO-csatlakozás küszöbén
Repüléstudományi Közlemények, 1998/1.sz., 119-145.o.

Tóth Sándor. Karrier és pályakép a NATO-csatlakozás után
Társadalom és Honvédelem, 1999/2. NATO-különszám, 111-118.o.

eltávolodott a „veszélyorientáltságra” épülő tömeghadsereg-jellegtől és filozófiától, s áttért a „képességorientált” katonai erő kialakítására és megszilárdítására. Ez lényegében és komplexitásában különbözik a korábbi időszakok átalakítási törekvéseitől. Míg korábban alapvetően csupán pénzügyi megfontolásokat vettek figyelembe, addig most – a NATO-tagságnak is köszönhetően – vélhetően olyan koncepció megvalósítása kezdődött, amely alapján a magyar haderő képessé válhat az együttműködés, a visszatartás és a védelem három elemének integrált megjelenítésére¹.

A humán erőforrásokkal foglalkozó társadalomtudományi kutatások eredményei szerint ma már elfogadott tény, hogy a munkaerő szakképzettsége, tudása, elkötelezettsége és motiváltsága a nemzeti és a szervezeti tőke egyik részét alkotja. Nem vitatott az sem, hogy ez a tőke a jelentős növekedést mutató fejlett országokban tudatos beruházás eredménye, és növekedése ezekben a társadalmakban gyorsabb, mint a hagyományos tőke növekedése.

A fentiekből kirajzolódnak a szervezeti humánpolitika normatív alapelvei, melyeknek kettős feladatrendszere van. Az egyik: a hadsereg aktuális és perspektivikus humánerőforrás-szükségletének (mennyiségi és minőségi) biztosítása. A másik: a katonai szervezetben közreműködő egyének motiváltságának, felkészültségének, teljesítőképességének növelése, egzisztenciális és önmegvalósítási igényeinek kielégítése.

Ugyanakkor a Magyar Honvédség még jelenleg is tovább cipeli a kelet-európai „örökségét”. A szakértők egy része határozottan úgy véli: ma már egyértelműen a fegyveres erők elkülönülését fokozza és a társadalmi tendenciákhoz való felzárkózásukat rontja, hogy a katonai pályát választók körében a társadalomban érvényesülő tendenciákkal ellentétes rendezőelvek jellemzik az illetményviszonyokat: míg a társadalomban a piaci viszonyok széthúzzák az egyenlőtlenségi ollót, s növekszik az Európa-konform tevékenységek honorálása, addig a Magyar Honvédségben 2002-ig az illetményrendszer ezzel ellentétesen változott, általában leértékelődött a fegyveres erőben kamatoztatott kvalifikáció.

A humán erőforrás-gazdálkodás reformjának kérdésén belül egyik meghatározó elem a hadkiegészítés területén kialakult helyzet és annak további lépései. A fő kérdés minden esetben az, hogy az átalakított haderő létszámigénye (elsősorban a légénységi

¹ Tóth Sándor: Values, Harmony, Social and Army
Bulletins in Aeronautical Sciences, 2002/1.sz., pp. 173-177.o.

állomány) hogyan és milyen módon biztosítható, és ez mennyiben felel meg a csapatok alkalmazási igényeinek.

A kiindulási helyzet mindenkor az volt, és jelenleg is az, hogy a Magyarországon első ízben, 1868-ban bevezetett általános hadkötelezettség érvényesítésével, a sorozott állomány folyamatos behívásával a béke- és a háborús létszám miként áll rendelkezésre. Mindez a korábbi haderő nagyságától, tipikusan a tömeghadseregi igényből eredt¹.

A hadkiegészítés területén mindig központi problémaként jelentkezett az általános hadkötelezettség teljesítése lehetőségének biztosítása minden férfi magyar állampolgár számára. Ezért a kilencvenes évek egyik nagy kérdése volt a sorkatonai szolgálati idő alakulása, amely fokozatos csökkenést hozott, így 18 hónapról 12-re, majd 12-ről 9-re, végül 9-ről 6 hónapra.

Ez azzal függ össze, hogy a hadkiegészítési szakterület alkalmaz egy viszonyszámot, amely megmutatja, hogy a rendszeresített létszám és a szolgálati idő összhangja fenntartható-e (ez a viszonyszám a behívható és behívandó sorkötelesek aránya)².

Magyarországon az elmúlt években a bevonulási hajlandóság egyre romlott. A hadkötelezettségen vagy önkéntességen alapuló haderő kérdése egyre fokozódó intenzitással került napirendre. Egyes politikai és katonai körökben, valamint a közvéleményben egyaránt hangot kapott elképzelés a katonai szolgálati kötelezettség esetleges eltörlése és a hivatásos hadseregre történő áttérés (11. számú melléklet).

Megítélésem szerint legfontosabb e kérdésben az, hogy a jövő hadseregének helye, szerepe, személyi összetétele a realitások figyelembevételével kerüljön kialakításra. Ilyen realitás a hadkiegészítést érintő három meghatározó tényező: politikai akarat, gazdasági lehetőség és a munkaerő-piac helyzete.

A politikai akarat alapján határozza meg a hadsereg modelljét, a társadalomban elfoglalt helyét. Így a Magyar Honvédség átalakulása folyamán fokozatosan közelít a hadseregek nyugati modelljéhez, mely az autonómiákat megőrzi,

¹ Szigeti Lajos: A tömeghadsereg utáni haderő hadkiegészítési kérdései
Új Honvédségi Szemle, 2000/1.sz., 18-39.o.

² Ha ez az arány 1,5-2,5 között van, akkor az összhang jól fenntartható. 1,5 érték alatt a katonai szervezetek kiegészítése nehezen biztosítható, meg kell vizsgálni a rendszeresített beosztások számának csökkentését vagy a sorkatonai szolgálati idő növelését. 2,5-3 közötti értéknél megkezdődik az összhang felbomlása, de a hadkiegészítés eszközeivel ez még kezelhető. 3 egész érték feletti esetén a behívható állomány felhalmozódik, lényegesen több lesz, mint amit a katonai szervezetek fogadni képesek, tehát a rendszer alapjaihoz kell hozzányúlani.

a katonát egyenruhás állampolgárnak tekinti. Jellemző rá a funkcionalizmus és a specializálódás, a társadalmi legitimitációra való érzékenység.

A politikának kell meghatározni és a végső döntést meghoznia, hogy a személyi biztosítást illetően hadkötelezettségen vagy hivatásos szolgálaton alapuló haderőt kíván-e működtetni. Ez összefügg azzal is, hogy a politikai szándék alapvetően meghatározza a költségvetési juttatások mértékét is, azonban az egyes megoldások kialakításánál az előnyök-hátrányok mérlegelésénél, a döntés meghozatalánál a költségigény meghatározó jelentőségű.

A haderő bármilyen átalakítása feltételezi és megköveteli a humán erőforrások megújítását, reformját.

A NATO-csatlakozás következtében – illetve már az azt közvetlenül megelőző időszakban is – szükségessé vált a sorállománnyal, a szerződéses katonákkal, a hivatásos katonákkal (tiszthelyettesekkel, tisztekkel, tábornokokkal) szemben támasztott követelmények újbóli megfogalmazása, átgondolása egy egységes, követhető pályamodell tükrében, ahhoz igazodva. Ezen új követelmények teljesítéséhez szükséges olyan képzési, felkészítési, kiképzési rendszer kialakítása, amely a humán erőforrás oldaláról biztosítja, hogy a Magyar Honvédség legyen képes teljesíteni nemzeti, szövetségi és nemzetközi feladatait.

A rövidebb szolgálati idő bevezethetőségének – tudományos alapossággal történő – vizsgálata megmutatta, hogy a jelenlegi körülmények javítása nélkül a jelenlegi sorkatonákkal betöltött beosztások jó részének ellátására nem lesz elegendő a kiképzésre fordított idő.

Ezért meg kell növelni a szerződéses katonák számát (az egyébként a professzionális haderő távlati megvalósításával azonos irányba mutató lépés), illetve új kiképzési rendszert kell bevezetni. Ezen új rendszernek biztosítania kell, hogy valamennyi alkalmas sorköteles állampolgár teljesítsen szolgálatot a társadalmi igazságosság jegyében (legalábbis amíg sorozott haderőt alkalmazunk).

Az új kiképzési rendszernek meg kell felelni a Magyar Honvédség jövőbeni professzionális haderővé történő átalakításának, és természetesen garantálnia kell a hadrafoghatóságot (8-10. számú melléklet).

Mindezek mellett és ellenére hosszú távon a katonaidő csökkentésének és az alkalmazott fegyverrendszerek egyre bonyolultabbá válásának ellentmondását csak a szerződéses katonák egyre nagyobb számban történő alkalmazásával a teljesen professzionális haderőre történő áttérés lesz képes feloldani.

A szerződéses katonák alkalmazásával elvileg egy sor feladat jóval hatékonyabban – gazdaságossági és katonai-szakmai szempontból – megoldható, mint sorkatonákkal. A problémát az okozza, hogy egyfelől még számos parancsnok nem tud, nem képes megfelelő kapcsolatteremtésre, nem tud megfelelő feladatot adni, másfelől korlátot jelent az illetmények elvárásokhoz viszonyított alacsony volta¹. A szerződéses katonai szolgálatot általában a kevésbé kvalifikált rétegek tagjai választják, ennek megfelelő előképzettséggel, kulturális tőkével és magatartással².

Ma a katonai szervezet tekintélyének biztosításában világszerte egyre kisebb szerepe van a szolgálat vállalásának, és egyre inkább az válik presztízsképzővé, hogy milyen nagyságú és mennyire sokoldalú kompenzációkat biztosít a hadsereg a személyi állománynak (bár régebben a hivatástudatra való hivatkozás mellé odatették az anyagiakat is: a továbbszolgálók juttatásai jóval magasabb reálértékkel bírtak, mint a mai szerződéses katonáké). A haderőkben az egyes állománykategóriák vonatkoztatási csoportjaikat döntően nem belülről a fölöttük álló szintekről választják, hanem a hadseregen kívüli hasonló szakmaiságú foglalkozások köréből. A nyugati hadseregekben már a szakképzettségi szint és a védelmi szektorban éppen fellépő szakemberhiány alakítja a kompenzáció mértékét (annyira emelik a juttatásokat, hogy a munkaerőpiacon a védelmi szektor esélyesként jelenik meg vásárlóként), emellett a rendfokozat szerint nyomottak az illetmények, valamint egyéb kompenzációk dominálnak.

A NATO-csatlakozást követően a sürgető feladatok közé került az új típusú tiszthelyettesi kar megteremtésének ügye. Az előző haderőstruktúrában a tiszti, tiszthelyettesi szerepkörök jelentős mértékben eltértek – és ezt tükrözték a rendszeresített és meglévő létszamarányok – a NATO-hadseregekben jellemzőktől. Ez egyértelművé tette, hogy újra kell gondolni a szerepköröket, a beosztási követelményeket, és el kell indulnia az állományarányok megváltoztatásának irányába. Ehhez elsősorban az új feladatok megfogalmazása után ki kellett alakítani az új munkaköröket és az új beosztási követelményeket a NATO-tag haderónk tiszthelyettesi (és tiszti) karával szemben.

A tiszthelyettes-képzés teljesen „betagozódott” az állami szakképzés rendszerébe, annak minden alapszabályát elfogadta és alkalmazza; miközben teljesítette

¹ Eszényi József: A szerződéses katonák toborzásának munkaerőpiaci és illetmény-determinánsai Új honvédségi Szemle, 2001/11. sz., 25-37.o.

² Malomsoki József: Jegyzetek a humán erőforrás-gazdálkodásról Hadtudományi Tájékoztató, 1996/5.sz., 96-105.o.

a vele szemben támasztott katonai-szakmai követelményeket is. Ez nagyon komoly, megőrzendő érték.

A NATO-csatlakozás következtében a tiszti és tiszthelyettesi szerepek megváltoztatásának hosszú távú igénye úgy fogalmazódott meg, hogy a tiszt szervez, vezet, parancsot ad és ellenőriz, a tiszthelyettes a végrehajtásért felel, kiképzzi, oktatja és neveli a legénységet, egyben egy-egy szakterület önálló felelőse. Szentendrén 2001. szeptemberében megkezdődött a Központi Tiszthelyettes Szakképző Iskolában az egyintézményes korszerűbb tiszthelyettes-képzés.

A jövő nagy jelentőségű feladata a tiszthelyettesek olyan át- és továbbképzési tanfolyamrendszerének a kimunkálása és később működtetése, amely biztosítja, hogy a magas minőségű alapképzésre építve a tiszthelyettesek teljes pályájuk, karrierjük során mindig az új (magasabb) beosztás ellátásához szükséges ismeretek birtokába jussanak. Minthogy ma inkább csak szakmai (típus) átképző tanfolyamok léteznek, ezen új tanfolyamrendszer kidolgozása – az új karriermodell és beosztási struktúra elfogadását követően – az egyik legsürgetőbb feladat lesz.

A tisztképzés – mint iskolarendszerű állami felsőoktatás – ma működő rendszerének kialakulására éppúgy mint a tiszthelyettes-képzésre – az elmúlt évek haderő-átalakításának következményei és a társadalmi-oktatásügyi változások egyaránt hatással voltak. A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem – mint integrált tisztképző intézmény szervezetében két egyetemi és a Bolyai Főiskolai karral – akkreditált állami egyetem, ahol katonai és civil szakok képzése, főiskola 4 éves és egyetemi 5 éves (civil), illetve 4+2 éves (katonai) kimenettel, doktori (PhD) képzés, tudományos kutatás folyik – tehát mindazon tevékenység, amelynek alapján elmondható, hogy az egyetem a tárca (HM és HVK) szellemi központja.

Álláspontunk szerint a ZMNE – mint egyetem katonai felsőoktatási intézmény – nemzeti érték, hiszen ez ma Magyarországon az egyetlen egyetem, ahol hadtudományi tudományos képzés és tudományos kutatás zajlik, ahol a tisztképzés mellett biztonság- és védelempolitikai, valamint védelmi igazgatási szakon civil szakértők képzése is folyik.

A tisztképzés (az egyetem) jövőbeni helyzete alapvetően a haderő-átalakítás kimenetelének a függvénye. Amennyiben hosszú távon jelentősen csökken a tiszti utánpótlás nagysága, elemezni lesz szükséges, hogy mi módon őrizhető meg az egyetemen kialakított nemzeti érték és a tisztképzés színvonala, biztonsága.

A hadseregek funkcióiból eredő működési sajátosságai megkövetelik, hogy olyan állományuk legyen, amely hosszabb-rövidebb ideig képességei legjavát adva végzi beosztásból adódó feladatait. Ebben nagyon nagy szerepe van a növekvő arányú hivatásos (szerződéses) állománynak. Ezen állománycsoport kialakításának és hatékony megtartásának nélkülözhetetlen feltétele a pályaképek hiteles felmutatása, amelyre megélhetésüket, életüket hosszabb-rövidebb időre alapozhatják. Ennek alapja az emberi szükségletrendszer kielégítettsége, mely a szakmai feladatok megoldásával, illetve a hierarchiában történő előmenetellel kiteljesedhet.

A honvédség karriermodell-tervezése összefoglalja és rendszerezi mindazon egyénre megállapított célirányos emberierőforrás-fejlesztési feladatokat, melyek elvégzése az egyén fejlesztésén keresztül a szervezet eredményes működtetését is támogatja. Kölcsönösségen alapuló tevékenység, amely alapvetően épít az egyén aktivitására, a kezdeti esélyegyenlőség biztosítása után azokat támogatja, akik korábbi tevékenységük, jellemzői alapján legértékesebbek lehetnek a szervezet számára.

A katonák előmeneteli rendjének elfogadott és az új szolgálati törvényben érvényesített alapelvei¹:

- A pályára lépés teljes esélyegyenlőséggel, a továbbhaladás az egyéni teljesítmény alapján történjen.
- Az előmeneteli rend leglényegesebb alapelve a katonai beosztások hierarchiája.
- Az előmeneteli hierarchia alapja a parancsnoki előmenetel. A parancsnoki pályát a parancsnoki és különböző törzsbeosztások közötti átjárhatóság jellemezze.
- A parancsnoki pálya nem lehet lineáris, azaz magasabb parancsnoki beosztásokba – külön rögzített követelmények szerint – törzs- és egyéb beosztásokon (külszolgálaton) keresztül vezessen az út.
- A parancsnoki előmeneteltől függjön, és ennek legyen alárendelve a további beosztások pályája. (mellette működnie kell a szakmai hierarchia rendszerének is).
- A pályahálónak biztosítania kell a parancsnoki, törzs- és egyéb beosztások közötti elengedhetetlen átjárhatóságot, valamint a külszolgálatok lehetőségét.
- Minden egyes beosztáshoz megfelelő rendfokozat tartozzon. A betöltött beosztásnak ki kell fejeződnie a katonai rendfokozatában.

A pályán való előrelépés feltétele a felállított követelményeknek való megfelelés, azaz:

¹ Krizbai János: Pálya és karriertervek a megvalósulás útján
Humán Szemle, 2001/1-4.sz., 26-39.o.

- előírt végzettség megléte;
- katonai-szakmai képzettség;
- a beosztásban eltöltött idő;
- a betöltött beosztás ellátásának minősége;
- pszichikai, fizikai és egészségi előfeltételek;
- esetleg további, törvény által megállapított egyéb feltételek.

Fontos megjegyezni, hogy a hadsereg tagjai – különösen a hivatásos katonák – pályakezdésüktől erős szervezeti függésbe kerültek. Életük, tevékenységük jelentős részét a hadsereg sajátította ki, amely a társadalomtól való viszonylagos elkülönülést eredményezett. Csak a rendszerváltást követő években jelent meg az „egyenruhás állampolgár” szellemisége. Ez utóbbi szempontok már átvezetnek bennünket a szervezeti kultúra világába.

A szervezet hagyományosan kulturális elemei a szervezet működésének stabilizálásában, a szervezet iránti elkötelezettség növelésében fontos szerepet játszanak. Nagy jelentőségű közöttük például a szervezet története, annak tudatos ápolása, a múlt példává tétele a jelen számára. A modern hadseregekben is kiemelt szervezeti politikává vált a szervezeti történet ápolása, a „nagy emberek” kultusza, a szervezeti hősök nimbuszának ápolása. A hősök mint példaképek olyan viselkedési formákat, normákat, olyan elvárt emberi cselekedeteket és értékeket testesítettek meg, amelyeket a jelenben is fel lehet és kell mutatni az állomány számára. Az embereket a hőskultusz magával tudja ragadni, és a példaképállítás gyakran sokkal erősebb viselkedésszabályozónak tűnik, mint pl. az anyagi ösztönzés.

A kultúra másik fontos elemeként említhetjük a katonai szervezetekben tradicionálisan fontos szerepet betöltő, ezért formálisan is széleskörűen szabályozott szimbólumrendszert, a kommunikációt, valamint az elvárt viselkedési formákat. Mindhárom kulturális elem olyan eszköz is egyben, amely segíti az embereket, hogy a szervezeten belül tájékozódjanak minden egyéb információszerzés nélkül. A szimbólumok hozzásegítenek ahhoz, hogy valamilyen előrejutást, a szervezet presztízshierarchiájában való előrelépést megfelelően elkülönítsenek az előző szinttől, s így az érintett számára értékesebbé tegyék új pozícióját, rangját.

Különösen fontosak a szervezet kultúrájában az alapértékeket, valamint a hatalmi- és presztízviszonyokat tükröző szimbólumok. A hatalmi szimbólumok egész rendszere jelenik meg a szervezeten belül a berendezésektől az elvárt viselkedési kommunikációs formáig. A modern társadalmak embere számára való fontosságát jól

jelzik a szimbólum-divatok és a civil foglalkozások körében is térthódító öltözék- és jelképrendszerek. Az elkülönülő, megkülönböztető jelzések többek között az öltözéken mindenki számára (még az ismeretlenek előtt is) világossá teszik a személy helyét, rangját, tekintélyét. A hatalmi szimbólumok konkrét események, interakciók nélkül is biztosítják azt, hogy a szervezeti tagokban nap mint nap egyre erősebben és mélyebben tudatosuljanak a különbségek akár pozitív, akár negatív irányban. Így a kialakult hatalmi és befolyásviszonyok elfogadásának, legitimálásának a kulturális rendszer igen fontos eszköze.

A védelmi szektor és a fegyveres erők új missziójának megfogalmazása, a demokratikus törvényhozás védelmi kérdésekről eddig hozott döntéseinek víziója (jövőképe), értékrendje alapvető fontosságú a fegyveres erők szervezeti kultúraváltása szempontjából, hiszen ez az átalakított szervezetek normáinak értékrendjének kiindulópontja is egyben.

A katonai szervezet saját azonosságadata a legitim célok, a tevékenységi területek és működési keretek, a társadalmi, gazdasági, politikai elvárások széles körű összefüggésein nyugszik. Ez az összefüggésrendszer oktató, értékei, rendező elvei átélhetőek, s ezek intézményesítése a védelmi rendszeren belül (oktatás, felkészítés, át- és továbbképzések stb.) tervszerűen felvállalható.

Az alapelveknek megfelelő szervezeti struktúrák létrehozása képezi azt a formális keretet, amely meghatározza a katonai szervezet szociális struktúráját, az emberek és csoportok közötti mindennapi interakció kereteit. A szervezeti kultúra magatartási alapjai végül is az intézményesített biztosítékokban lelhetőek fel.

A kultúraalkotó hivatalos norma- és értékmegfogalmazások a szervezeti önismeret részévé kell hogy váljanak, ám ezek gyakorlati „felszívódása” a szervezeti köztudatban rendszerint hosszadalmas, ugyanakkor nem kizárólag direkt úton történik, hanem azok gyakorlati működéséből származó személyes élmények is nagyban befolyásolják, hogy kiben milyen mélyen és milyen elfogadottsági szinten rögzülnek az új értékek és normák.

A szervezeti kultúra legerőteljesebb támogatói a szervezeti múlt kontinuitást és személyes átélhetőséget kiváltó rituáléi, ceremóniái, szimbólumai, amelyekből megfelelően szelektálni, és azokat hatásosan működtetni szintén igen nagy jelentőségű feladat.

A humán erőforrás-gazdálkodás önmaga tárgya is és alanya is a szervezeti kultúra modernizálásának. Ám fejlődő tárgya csak akkor lehet, ha alanyként

„demiurgosza” azaz alkotója lesz az új szervezeti kultúrának. Ehhez eszközei az értékszelekció és az értékterjesztés területein, szinte végtelenek, ezért a szervezeti kultúrának mint tevékenységi területnek a jövőben is meg kell kapnia az őt megillető, stratégiai szerepét betölteni engedő feltételeket (26. és 27. számú melléklet).

3. A Magyar Honvédség szervezeti identitását meghatározó formai elemek

A hadsereg mai – sok tekintetben ellentmondásos – arculata kialakításának első lépései az államszocializmus fellazulásának időszakára nyúlnak vissza. A nyolcvanas évek vége felé már jelentkezett az az újszerű gondolkodásmód, amely szerint a honvédség csak azáltal válhat nemzeti intézménnyé, ha fokozatosan csökkentik, majd megszüntetik a korábbi állampárti elkötelezettséget, s ha mind funkcionálisan, mind arculatuk vizuális elemeit is tekintve a nemzeti értékek és jelleg kifejezésére törekednek. Ennek a szellemiségnek jegyében került sor először a katonai szervezetek elnevezésére, az egyértelmű pártszimbólumok, majd minden – pártideológiát kifejező – jelképek, emléktárgyak, művészeti alkotások (pl. szobrok, domborművek) eltávolítására¹.

A katonák személyét ezek közül elsőként közvetlenül a sapkajelvény cseréje, illetve a kitüntetések eredeti formában való viselésének megtiltása érintette. Már akkor nyilvánvalóvá vált, hogy előbb-utóbb – a hadsereg társadalmi funkcióinak, méreteinek és területi elhelyezésének tisztázásával egyidejűleg sor kerül további arculati elemek, jelképek megváltoztatására, (a csapatzászló, a felségjel, kitüntetések, jelvények, az egyenruha).

A honvédség szimbólumainak, illetve más vizuális arculati elemeinek cseréjét szaktudományos – társadalmi nyilvánosságot sem nélkülöző – előkészítés alapozta meg. Ennek ellenére a nem végiggondolt arculatépítés eredményeként alakult ki a jelenlegi helyzet, pedig a hadseregek esetében az egyenruhának kitüntetett szerepe van. Az egyenruha a hadsereg hivatalos öltözete, amely a szervezeti identitás egyik kifejezője.

A katonai egyenruhákat az állandó hadseregek megszervezésével vezették be, jogtalan viselése a magyar jogban szabálysértésnek számít².

¹ Az MH Nevelési és Szociálpolitikai Főnök 22/1990.sz. intézkedése

² Az Öltözködési Szabályzat (MK. 1998/112.) nem csupán az egyenruha általános és konkrét szabályait írja elő, hanem a bajusz és szakáll viselésének feltételei is.

A katonai egyenruha történelmi léptékkal mérve viszonylag nem régen jelent meg¹.

A Magyar Honvédség Öltözködési Szabályzata következőképpen definiálja az egyenruhát: „A katonai egyenruházat – a hadviselésre vonatkozó nemzetközi egyezményekben meghatározott követelményeknek megfelelően – kifejezi a Magyar Honvédséghez való tartozást, továbbá háborúban és békében megfelel a fegyvernemi, haderőnemi sajátosságoknak és a fokozott igénybevételi követelményeknek, megjeleníti haladó nemzeti hagyományainkat”²

A rendszerváltozás után nemcsak a haderő-átalakítás, illetve az új hadseregekép kialakításának igénye fogalmazódott meg a Magyar Honvédség vezetésének elképzeléseiben, hanem ezzel kapcsolatosan a Magyar Honvédség új, egységes szimbólumrendszerének, vizuális arculat elemeinek kialakítása is. Ezen újonnan kialakítandó szimbólumrendszer egyfelől a Magyar Honvédség, (mint az egyik legmarkánsabb nemzeti intézmény) nemzeti jellegét a haza védelmére való elkötelezettségét fejezi ki, a társadalmi környezet irányában; másfelől a hadsereg állományának a szervezettel történő azonosulását, identitását tükrözi.

A Magyar Honvédség elfogadott **alapszimbólumának** központi eleme a karmai között Szent István kardját tartó, kiterjesztett szárnyú turulmadár, amelyet balról tölgyfaág, jobbról olajág övez. Az ágak találkozási pontjában a nemzeti színeket magában foglaló pajzs található, míg felső csúcsaikat A HAZÁÉRT jelszó köti össze, alatta pedig a MAGYAR HONVÉDSÉG félköríves felirata található³.

A turul karmai között látható kard a harc, a hatalom, a bátorság, a férfias erő és a hősiesség jelképe, ezáltal a katonai szimbólumok körébe is illeszkedik.

A tölgy- és olajág is a katonai jelentéstartalmat mélyíti el kettősségével, hiszen a tölgyfaág a harcot, háborút, míg az olajág a békét jelenti.

A nemzeti színeket magán hordozó pajzsnek egyrészt azonosítási funkciója van, hiszen a nemzeti hovatarozás egyértelmű meghatározója, másrészt pedig a biztonság és a védelem szimbólumaként nyilvánvalóan utal a Magyar Honvédség alapvető feladatára.

¹ Vö.: Börcsök József: Öltözködés, kitüntetések, jelvények mint szimbólumok
In: Tóth Csaba (szerk.): A tiszt. Szolgálat és hivatás
HVK Humán Főcsoportfőnökség, Budapest, 1998., 190-201.o.

² A Magyar Honvédség Öltözködési Szabályzata. Melléklet a 19/1998. (VII. 16.) HM rendelethez
Magyar Közlön, 1998/112.sz., 7270.o.

³ Erről részletesen ír:
Szabóné Szabó Andrea: A Magyar Honvédség arculati elemei
Hadtudomány, 2000/3.sz., 107-113.o.

Ezt a hatást erősíti a jelmondat és a szervezet megnevezése, mely heraldikai szempontból stabilitást, teljességet, szilárdságot sugall és biztosít, mintegy keret adva az eszmeiség vizuális megjelenítésének¹.

A katonai jelképek közé tartozik a hadsereg testületi jellegét meghatározó, annak zárt, bizonyos szempontból elkülönült mivoltát hangsúlyozó **egyenruha**, mely egyidejűleg több funkciót is betölt. Egyrészt a nemzeti jelleget, viselőjének hovatarozását hangsúlyozza és biztosítja összetéveszthetetlen egyediséggel, másrészt a korszerűség és a praktikum kritériumainak is meg kell felelnie. A harci, illetve a kiképzési öltözetnek mindenkor meg kell felelnie a hadsereg technikai felszereltségének, harcászati követelményeinek, valamint a különféle külső hatások elleni védelemnek is. Ezen túlmenően természetesen fontos hangsúlyozni, hogy a ruházatnak szabásában, ékítményeiben, színében is jelképeznie kell a magyar katonai öltözködési hagyományokat².

Az egyenruhához szorosan kapcsolódnak a rendfokozati, fegyvernemi jelzések, a különböző jelvények, a kitüntetések, melyek az egyenruha kiegészítő elemeként jellegükönél fogva is a nemzeti hagyományokra utalnak és azokra vezetnek vissza.

Ugyanakkor ezzel ellentétes hatásként, a nagyfokú „jelvényezettségből” adódóan érvényesül egyfajta „amerikanizálódás”³, amelyet a nemzeti hagyományok megtartása mellett szinte a világ összes hadserege átvett. A jelvényezettség révén az adott öltözet viselőjéről mindazon információk leolvashatók, melyek katonai hivatásának gyakorlásához szükségesek, illetve kifejezik viselőjük önbecsülését, önértékelését is.

A jelvények fajtáit általánosságban a következőképpen határozhatjuk meg: felségjelvények, rangjelzések, fegyvernemi jelvények, csapatjelvények, képzettségi jelvények, teljesítményjelvények, emlékjelvények, személyazonosító jelek (névfeliratok) és egyéb azonosító jelek (például vércsoportjel).

A második világháború után a világ hadseregeinek jelvényezettsége a katonai tömbök létrejöttének függvényében alakult. A Magyar Királyi Honvédségből Magyar Néphadsereggé váló fegyveres erők 1945-51 között fokozatosan mind

¹ Vö.: Hoppál M. – Jankovics M. – Nagy A. – Szemadám Gy.: Jelképtár
Helikon Kiadó, Budapest, 1997

² A tiszti és hadiruházati rendszerek komplex kidolgozására utoljára a hatvanas évek közepén, illetve a hetvenes évek elején került sor!
Vö.: Erdélyi Tibor: Milyen lesz az új egyenruha?

Új Honvédségi Szemle, 1991/12.sz., 107-112.o.

³ Lásd erről: Bacsoni Tamás: Az egyenruha mint információs tábla
Új Honvédségi Szemle, 1999/2.sz., 99-104.o.

egyenruházatában, mind jelvényezettségében a szovjet modellhez hasonult. Jól szemlélteti ezt a rendfokozat jelek változása: 1945-ben az addig gallérhajtókán viselt rangjelzéseket áttették a vállszalagra, s először a magyar hadsereg történetében – fegyvernemi jelvényeket vezettek be. Többszöri módosítás után 1949-ben döntő változás következett be, az addig használt hagyományos hatágú csillagokat ötágúak váltották fel, végül 1951-től teljesen áttértek a szovjet rendfokozati jelek használatára (csak a tiszthelyetteseknél volt némi különbség), beleértve a magyar hagyományoktól teljesen idegen, s mellesleg igen kevésbé praktikus széles váll-lapok használatát is.

Az amerikaiak három jelentős újítással lepték meg a világ jelvénykultúráját: az első a felkaron elhelyezett hímzett textil csapatjelvény; a második a feliratos felségjelvény és névcímke; a harmadik pedig mindezen jelvények álcázószínekben való megjelenítése; miáltal a modern harci egyenruhán is viselhetők. A felkaron elhelyezett színes csapatjelvények még az első világháború idején jelentek meg, s noha a brit és a francia hadseregben is viseltek ilyeneket, mégis elsősorban az amerikai forma terjedt el világszerte, az 1950-es évektől a NATO-tagállamok hadseregeiben, majd 1993-tól immáron a Magyar Honvédségnél is.

Véleményünk szerint a nemzeti tradíciók megjelenítése és az ezzel ellentétes – funkcionalitás jegyében jelentkező „amerikanizálódás” harmonikus feloldását a Magyar Honvédség szakembereinek még nem sikerült megtalálniuk. Az állandóan változó hadi-, köznapi és társasági öltözetek gyakran okoznak meghökkentő látványt, legfőképpen gátolják az egységes arculati design megteremtését, hiszen egyidőben vannak jelen a különböző fazonú, anyagú és funkciójú ruházatok¹.

A **csapatzászló** az egyik legfontosabb, legnagyobb múltra visszatekintő jelkép, alapszimbólum. A katonai becsület, hősiesség, dicsőség, a haza védelme iránti feltétlen elkötelezettség szimbóluma, a csapat, az alakulat tagjainak összetartozását jelképező eleme. A katonai szervezet tekintélyét és becsületét testesíti meg, s mint olyant, óvni, védeni kell².

A történelmi zászlók „újrafelfedezése” egyrészt a hagyományok tiszteletének és megőrzésének szempontjából bír jelentőséggel, másrészt a nyilvánosság előtti megjelenésüket egyfajta hagyományteremtésként is értelmezhetjük, a nemzeti tudat és a

¹ A katonák között gyakran emlegetett szólás szerint: „a nagy hadseregek fegyverkeznek, a kis hadseregek öltözködnek.

² A jelenlegi csapatzászlót a köztársaság kikiáltása óta, 1989. október 23. óta használják a csapatok. A csapatzászló – melyet a köztársasági elnök adományoz – átadása nemzeti, állami vagy katonai ünnepek alkalmával, ünnepélyes keretek között történik.

történelmi múlt, különösképpen a katonai múlt értékei építésének és ápolásának eszközeiként.

A hagyományok őrzésében, a szimbólumok továbbörökítése és vállalása mellett, az ünnepek és a velük kapcsolatos **rituálék** létfontosságú szerepet töltenek be. Az ünnepek az egyén és egy adott szervezet, közösség életében is döntő fontosságúak, hiszen egyrészt alkalmat adnak az ünneplésre, a hétköznapi monotóniából történő kiszakadásra, másrészt erősítik az összetartozást, a „mi érzést”. Erősítik az adott közösség által elfogadott értékeket, normákat. Közösségformáló funkciója mellett a közös múlttudat, a hagyományok továbbörökítése, a kontinuitás biztosítása is alapvető elemként jelenik meg az ünnepek jelentőségének vizsgálatában.

A nemzeti ünnepek méltó, hagyományoknak megfelelő megünneplése mellett a katonai ünnepek megtartása is részét képezi a katonai hagyományok ápolásának. Ide tartozik a Magyar Honvédelem Napja, a fegyvernemi nap, illetve a csapatünnep.

A katonai ünnepekkel kapcsolatos hagyományok, közé tartozik a fegyvernemi napok megünneplése. Az egyes fegyvernemekhez, szakcsapatokhoz, szolgálati ágakhoz tartozó katonai szervezetek, valamint a katonai tanintézetek fegyvernemi tanszékei a személyi állomány és a széles társadalmi nyilvánosság előtti bemutatkozás, a védőszentek kultúrájának és a fegyvernem hagyományainak ápolása céljából fegyvernemi napot tarthatnak. A fegyvernemi nap lehetőséget nyújt a környezetnek történő bemutatkozásra, az eredmények bemutatására, számadásra a kiképzési feladatok elsajátításáról, de módot ad különböző közösségi rendezvények lebonyolítására is (versenyek, avatás). Ezek a rendezvények elmélyítik az adott fegyvernemen belüli és azon kívüli kapcsolatrendszereket, hagyományokat őriznek és teremtenek, az összetartozást erősítik a közösen átélt élmények révén.

A **tiszti fogadalom** a hivatás vállalásának szimbóluma, a feladatokkal, jogokkal és köteleességekkel azonosulás jelképe, a fegyveres szolgálatra való felkészülés folyamatának egyfajta végső visszaigazolása. A Magyar Honvédség eszme- és filozófia-rendszeréhez való azonosulás tömörített deklarációja, az elhivatottság tanúságtétele.

A katonai szolgálaton belül létező hagyományok ápolásához és rituálékhoz köthető még a katonai eskü is, mint régi és az egyén, valamint a katonai szervezet életében döntő fontosságú hagyomány. A katonai eskü az elkötelezettség, a katonai normáknak, a haza védelmének vállalása iránti elkötelezettség szimbóluma.

A hadsereg nemzeti jellegének, a nemzeti múlt és történelem jelentős személyiségeinek vállalása a katonai szervezetek **névválasztásában** is megnyilvánul. A

névválasztás által kifejezésre jut mind a Magyar Honvédség, mind pedig az adott katonai szervezet azon szándéka is, hogy erősítsék a csapatnak, az alakulatnak otthont adó település és az adott alakulat közti összetartozás érzését, a szülőföld és a lakóhely védelme iránti elkötelezettséget, az alakulat és külső környezete közötti együttműködést, kapcsolati rendszert.

A hagyományápolás másik mozzanata egy katonai alakulat életében a csapattörténeti, fegyvernemi emlékek bemutatása, gyűjtése, rendszerezése, folyamatos ellenőrzése, bővítése. A Magyar Honvédség alapszimbólumán túl az egyes katonai alakulatok, csapatok esetében is felmerült az igény egy, a szervezet azonosítására szolgáló saját, önálló jelzés létrehozására.

A csapatkarjelzést szabályozó intézkedés meghatározza a karjelzés formai és vizuális megjelenítésének legfontosabb kritériumait, ezen karjelzések természetesen merőben eltérnek egymástól, hiszen minden alakulat önálló múlttal, csapattörténettel rendelkezik, valamint az alakulat jellegénél fogva más-más szín- és formavilággal bír. Míg a csapatzászló az alakulat jeles napjain, ünnepein jelenik meg, addig a karjelzést minden nap viselik a szervezet tagjai, mindennapi kapcsolatban vannak vele, ezáltal az alakulat tagjainak a szervezethez kötődése, azonosságtudata mélyül, erősödik¹.

A hadsereg mindennapi életében meghatározó szerepe van **a laktanyáknak**, amelyek a szolgálatteljesítés színterét is jelentik. Egyetértve a tervek funkcionális jelentőségét kutató szakemberekkel, véleményünk szerint a hadseregeknek sajátos viszonyuk van a terekhez, hiszen alaprendeltetésükből eredően védelmezik és felkészítik államuk tereit². Történelmi tapasztalatok azt is igazolják, hogy a hadseregek olykor betörnek az ellenség terébe, azt rombolják és kifosztják.

A katonai terek legfontosabb jellemzői:

- a katonai közgondolkodásban a tér földközpontú, hiszen az állam tere forrásaival, határaival a lét alapjaként elsődleges;
- békeidőben zártak, őrzöttek, elkülönítettek és rejtettek, háborúban pedig eszkalálódhatnak;

¹ Varga József: A Magyar Honvédség – mint nemzeti intézmény – identitását tükröző arculat 1990-1994 közötti kialakításának tapasztalatai, jelentősége és további feladatai (Kandidátusi értekezés)
ZMKA, Budapest, 1994

² Lásd: Harai Dénes: Terek és gesztusok a katonai kommunikációban
In: Vincze L. (szerk.): Kommunikáció-kultúra a hadseregben. (Tanulmányok)
ZMNE, Budapest, 1996

- zártságuk miatt a huzamosabb ideig ott tartózkodóakra traumatikus hatású lehet („beszorítottság”);
- makroszinten (háború vs. béke), lokális szinten (tábor, laktanya) és mikroszinten (vezetők és beosztottak) felosztottak, a szembenállást is kifejezhetik;
- a rideg anyagok („vas és a vasbeton”) tere, ezen anyagok a keménység, az időtállóság (legyőzhetetlenség), a bevehetetlenség és az erő szimbólumai;
- a hadi funkciók tere, hiszen a laktanyák középpontjában kialakított alakulóterek a felkészítés, a kiképzés, a ceremóniális és a rituális közösségi aktusok terei;
- az autoritások tere, ahol az „alapélmény” a függelem és a küzdelem;
- az ingerek tere, ahol a lecsupaszítottág, a szagok, a fények, térképződmények, hangok (vezényszavak, robbanások) és szennyezetség ingerei hatnak;
- ambivalencia, mert egyrészt befogad, biztonságot ad, felkészít és összetart, ugyanakkor félelmet kelt, veszélyes, statikus sablonossága miatt egyszerre vonzó és taszító.

A kutatások azt mutatják, hogy mind a hivatásos, mind a sorkatonák privát környezetüknél lényegesen rosszabb anyagi és tárgyi körülmények közé kerülnek a laktanyákban, és ezen rosszabb körülményeket egy állandó tömeges együttlét közepette, a hadseregre jellemző állandó bizonytalanságban kell elviselni¹.

A laktanyák „műtárgyainak” sajátos elrendezése, a körletek berendezettsége a szervezeti identifikáció szempontjából is releváns².

A laktanyákban minden – ami funkcionálisnak tekinthető – a biztos elzárást hivatott szolgálni. Az épületek egyformasága, a behatárolt terek, a „sarkos” rendezettség és a felfestett jelek nyomasztó és tekintélyt parancsoló érzést keltenek, mindezek az alávetettséget és egyöntetű cselekvés kényszerét sugallják.

Az alegységek körletei – szintén funkcionális módon – úgy kerültek kialakításra, hogy a hálósobák egy központi folyosóra nyílnak, ahol az ügyeleti szolgálat irányítja és ellenőrzi a napirend szerinti tevékenységet. A körletekben szinte mindenhol a kiképzést, a biztonsági rendszabályokat, az alakulat életét bemutató táblák, képek díszítik a falakat.

¹ ZMKA Szociológia Tanszékének 1993-as felmérése szerint általában 20 katona „lakik” egy körletben és 10-40 főre jut egy zuhanyzó. Ez a helyzet tovább romlott az 1994-ben bevezetett takarékosági intézkedések után.

² Vö.: Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő
MH Tájékoztatási és Média Központ, Budapest, 1999.

Ugyanakkor a fentiekben említett terek, tárgyak nemcsak a szervezet számára szocializálnak (fegyelemre, egyöntetű cselekvésre stb), hanem az utóbb említett táblák, képek révén jelentős mértékben a hivatalosan elrendelt politikai szocializációnak is eszközei. A hálótermek nem biztosítják a privát visszahúzódást, a sorkatonák folyamatosan kontrollálják egymást, az elfogadott viselkedési normákat megerősítik, az általuk el nem fogadottakat pedig keményen szankcionálják. Saját maguk által felépített világuk legjellemzőbben a mindenki által egyformán használt mozdulatokban, kommunikációs jelekben és kommunikációs stílusban, valamint jelképekben nyilvánul meg¹. Mivel ezen viselkedési formák megvalósulása állandóan elvárt és végre nem hajtásuk adott esetben szankciókat von maga után, az egyén hajlamos rövid időn belül magáévá tenni azokat anélkül, hogy ezt saját maga észrevenné².

Míg a tárgyak más fajtái a mikrokönyezet ingerszegénységét, igénytelenséget növelve demotiválja a kommunikációt³.

Az 1999. évi stratégiai felülvizsgálat helyzetértékelése szerint az 1995. óta folyó átalakítások során erőteljesen csökkent az alakulatok száma, azonban ez a csökkentés nem járt együtt a maradó erők koncentrálásával, a szükségtelen laktanyák bezárásával. A korszerűsítési terv olyan „összpontosított” bázishelyőrségek kialakítását írja el, ahol a polgári infrastruktúrára támaszkodva biztosított a katonák megfelelő elhelyezése mind a privát, mind a szolgálati szférában.

4. A Magyar Honvédség külső és belső szervezeti kommunikációja

A rendszerváltozással megváltoztak, illetőleg jelenleg is változásban vannak az MH céljai, feladatai és szerepkészlete, s e lényegi módosulásokkal párhuzamosan kell a hadseregnek „szervezeti személyiségét” megfogalmaznia mind a saját tagjai, mind pedig a hazai és a nemzetközi nyilvánosság felé. Minthogy az arculatnak „valós személyiséget” kell tükröznie, a változó feladatokkal és környezettel összhangban kell

¹ Vö.: Kiss Péter: Bakaduma
Zrínyi Kiadó, Budapest, 1992

² Whitlow, P.: Személyiségelméletek
Gondolat, Budapest, 1983

³ Részletesen elemzi:
Harai Dénes: A kommunikáció jelentősége, funkciói és sajátosságai az MH-nál az állomány közgondolkodásának, meggyőződésének, közvéleményének formálásában.
(Kandidátusi disszertáció)
ZMKA, Budapest, 1991

újra meg újra keresni és kommunikálni a reális önábrázolás tartalmi és formai jegyeit. Erre számos kezdeményezés, intézkedés történt az elmúlt időszakban, ezek részben a kommunikációs problémák kényszere miatt születtek, részben már tudatos törekvéseknek tekinthetők. Kezdeti lépések eredményeként számos olyan változás történt a Magyar Honvédség életében, ami lehetővé tesz egy új, már az önkéntes haderőre jellemző „személyiségjegyek” (kis létszámú, mozgékony csoportmunkára építő, biztonságot nyújtó) kimunkálásának hosszabb ideig tartó folyamatát. A jelenlegi arculati elemek némelyike a korábbi jelképrendszer egyes darabjainak cseréjéből következett (a sapkajelvényről lekerült a vörös csillag, a rendfokozati jelzések csillagai hatágúra változtak, az egyetemi jelvények átalakultak stb.), más arculati elemek megjelenése az egyes katonai szervezetek önálló arculati kifejezési törekvéseit jelzik (például: a csapatok egyedi karjelzéseinek sokasága, amelyek teljesen „függetlenedtek” az egész honvédséget szimbolizáló emblémától, s szakmai kritériumoknak sem felelnek meg). Ezek a korábbi kezdeményezések azonban nem konstituálódtak konzisztens egészzé.

Egy katonaszerző – aki évek óta a gyakorlatban is foglalkozik a hadsereg arculatának formai elemeivel – keserűen állapítja meg: „A honvédség önmaga és a társadalom felé mutatott arculatát manapság alapvetően az jellemzi, hogy az nem tudatos, összehangolt arculatépítő munka eredménye, hanem az arculat egyes elemeit képező szimbólumok, katonai rendezvények, ceremóniák váltása, korszerűsítése során több-kevesebb szerencsével illeszkedő egyedi döntések terméke¹.

A Magyar Honvédségben évek óta egyfajta „kommunikációs éhség” érezhető, a felső katonai vezetésben éppúgy, mint a végrehajtás különböző lépcsőfokain tevékenykedő vezetőkben. Nem állítom, hogy rövid ideig „aludt” ez a különösen fontos tevékenység. Mintegy tíz-tizenkét esztendő kell visszamenni az időben, hogy a hadseregben működtetett kommunikációs rendszer nyomaira rábukkanjunk.

Egyetértek azon megállapítással, hogy a pártállami, posztsztálinista, prűdériista kommunikációs rendszert szakemberestől, szervezetestől úgy dobták ki „rúgták ki” a rendszerváltoztatás huzatos ablakán, hogy jóformán írmagja sem maradt”².

¹ Varga József: A Magyar Honvédség – mint nemzeti intézmény – identitását tükröző arculat 1990-1994 közötti kialakításának tapasztalatai, jelentősége és további feladatai (Kandidátusi értekezés) ZMKA, Budapest, 1994., 56.o.

² Részletesen kifejti: Gróf Ferenc: A fürdővízről és a gyermekről Humán Szemle, 1997/1.sz., 73.o.

Ezáltal egy ellenőrzési „felület” is megszűnt, hiszen a szervezeti kommunikáció számos ellenőrzési – visszacsatolási funkciót is hordoz. Az 1997. januári kommunikációs szakmai tanácskozáson megállapították, hogy a Magyar Honvédség külső kommunikációval, média és tartalmi kapcsolatokkal foglalkozó szakapparátussal nem rendelkezik!

Az elmúlt évtizedekben a honvédelem ügye, de maga a hadsereg sem örvendhetett különösebb népszerűségnek. Az akkori kommunikációnak – nevezhetjük „szocialista PR-nek” is –, nem is volt célja, hogy bármiféle pozitív társadalmi attitűdöt érjen el, hiszen nem demokratikus alapokon, nem társadalmi kontroll alatt fejtette ki hatását.

A több mint négy évtizedes „súlytalansági állapot” szinte törvényszerűen hozta magával azokat a „rendszerátcsoportosító kijelentéseket”, amelyek megkérdőjelezték a hadsereg létének szükségességét is. Erősítette ezeket a vélekedéseket a hadseregben alkalmazott „szovjet minta”, ami a szinte teljes zártságot, a titkolózást és erős társadalmi elszigeteltséget követelt meg. Ez az állapot oldódott ugyan valamelyest a rendszerátalakítás előtti években a laktanya-kapuk alkalmankénti „nyitogatásával”, de a kitalált „szlogen”, miszerint a hadsereg a társadalom része, csak az utóbbi években tűnik megvalósíthatónak.

A szigorú „kézi vezérlés” és ellenőrzés jellemezte a hadsereg rendelkezésére álló médiumok felhasználását is. A párt iránti hűség és lojalitás, az egység napi bizonygatása érdekében a hadseregben működő párt és politikai szerek határozottan felléptek. A civil (pártsajtó) sem nagyon mehetett a hadsereg közelébe, vagy ha igen, bürokratikus engedélyezési procedúrát kellett végigjárnia, ami eleve riasztóan hatott. Talán erre a helyzetre is visszavezethető, hogy a civil média „leszokott” a honvédelemről, a hadseregről. A belső kommunikációnak ugyanakkor szigorúan megkövetelt hierarchikus rendje volt. Ez szóbeliségében többnyire a pártpolitikai és katonai szakmai feladatok morális előkészítésének céljait volt hivatott megvalósítani, írásos csatornáin keresztül pedig a felső vezetés igyekezett tájékozódni az alsóbb szintek történéseiről. Az információk „felfelé menet” általában jelentős „kozmetikázásokon” estek át, a kritikai részek „elkallódtak” a különböző vezetési szinteken. Azt azonban nem lehet állítani, hogy a rendszer nem működött, mint ahogy azt sem, hogy az akkoriban megkövetelt minőségnek nem felelt meg.

A rendszerátalakítást követően a hadsereg kommunikációs szempontból kényszerű örökséget kapott, hiszen „(bel)biztonsági szempontból” szétválasztották a honvédelem

politikai és szakmai vezetését, ezáltal kettéváltak a külső és belső kommunikáció csatornáit, irányítási és felügyeleti rendszere.

Így a tárca számára fennmaradt az alapvetően külső – társadalmat megcélzó – szóbeli és tömegkommunikációs lehetőség, míg a belső kommunikáció tartalmilag és szervezetenként a honvédség hatókörébe került. Ez a „meghasadt” állapot – egészen a HM és VK 2001. augusztusi integrációjáig – egyrészt megakadályozta az „átjárhatóságot”, másrészt az egymás mellett való „elbeszélés” helyzetét alakította ki.

A honvédelmi vezetés a rendszerváltozás kezdetén azonnal hozzájárult a korábban pártpolitikai érdekeket szolgáló struktúrák lebontásához. Megindult a hadsereg eltávolítása az új pártok tevékenységétől, egyben deklarálták, hogy teljesen új arculatú, nemzeti jellegű és érdekelttségű, kizárólag védelmi tevékenységi körű honvédséget kell létrehozni. A honvédelemhez való társadalmi viszony megváltoztatására is indultak kísérletek, amelyek kezdeti sikerei a szovjet csapatok kivonása utáni helyzetben már érzékelhetők voltak. A korábbi zártságot előíró szabályokat eltörölték, vagy enyhítették, így a nyitottság mint lehetőség már adottá vált.

A honvédelmi kommunikációban ugyanezen időszak alatt azonban nem alakult ki még a komplexitás, a külső és belső tartalmak, irányok kézzelfogható meghatározása. Sok esetben a spontaneitás, az egy-egy közvetlenül kitűzött cél elérése érdekében kifejtett „lobby jellegű” tevékenység volt a jellemző. Filozófiai tartalmú meghatározottságot talán csak a nemzetivé formálás eszméje és a kizárólagosan védelmi tevékenységre való áttérés gondolatköre hordozott. A stratégiai célokként is elfogadható két gondolatkör azonban – nem utolsó sorban a kedvezőtlen gazdasági helyzetnek köszönhetően –, a gyakorlatban csak kezdeti eredményeket hozott.

Az elhúzódó honvédelmi törvénykezés korántsem csak a normális külső kommunikációs viszonyok kialakulását gátolta. A belső viszonyokban egy olyan bizonytalansági állapotot tartott fenn – sok vélemény szerint nem is véletlenül –, amelyik a nyílt, őszinte belső véleménycserének gátjává, a bizalmatlanság légkörének erősítőjévé vált. Jelzések pedig érkeztek, hiszen egymást követően sorakoztak a szociológiai kutatások¹, amelyek egymásra „rímelve” megállapították, hogy a magyar társadalom lélektani állapotában egymás mellé került a védelem, a biztonsági garancia illetőleg a gazdasági-szociális aggodalmaktól vezérelt további forráselvonás igénye.

¹ Lásd az I. fejezetben felsorolt kutatásokat

A hazai védelempolitika egyik legnagyobb veszélyévé vált, hogy e két egyformán fontos, de feltételeikben konkurens igények kijátszhatók egymás ellen. A lakosság körében nem egyértelmű a védelmi szektor racionalizálásának mibenléte és az ehhez való hozzájárulás készsége. Az ellentmondásokat feloldani hivatott kormányzati szektoron belül azonban a költség és a funkció optimalizálás hosszú távon jelen lévő kényszer, aminek eleget tenni csak úgy lehet, ha a védelmi szektor intézményi keretei a lehető legjobban megközelítik a piacgazdaság és a parlamenti demokrácia működésmódjának igényeit. A közelítés első lépései megtörténtek, azonban ahogyan feltételeik, úgy következményei is távol állnak az ideálistól, s rögzítésük, elmélyítésük tekintetében a feladat nagyobbik része még elvégzetlen.

A múltó évek során természetesen oldódtak a kezdeti feszültségek és a tárca szervezetébe integrált Társadalmi Kapcsolatok és Sajtó Főosztály, majd a szétválasztását követően a Társadalmi Kapcsolatok és Kulturális Főosztály és a HM Sajtóiroda (már ismét főosztály) átvállalt feladatokat a honvédség külső kommunikációs feladataiból, arculatának formálásából, de a szervezeti rendben nem következtek be jelentős változások. A múltó idő csupán arra adott módot, hogy a rendszerváltás első honvédelmi tárcája a maga politikai arculatára formálja a honvédelem irányító posztjait, a második tárcának pedig ez idáig ebben a kérdésben csak arra futotta, hogy a saját szakember-garnitúráját a tárca szintjén betanítsa.

A rendszerváltás harmadik tárcája megvalósította a HM és a VK integrációját, ezáltal a kommunikációs stratégia kialakításának egyik legfontosabb akadálya elhárult.

Ugyanakkor úgy vélem, hogy a Magyar Honvédség egyik leginkább „körméreteget” feladata a kommunikációs rendszerének mielőbbi rendbetétele.

Azt is észre kell vennünk, hogy a NATO-csatlakozási folyamat PR-tevékenységének előkészítése és megvalósítása a munkaterület első tudatos és átgondolt terméke. A 2001. őszi központilag szervezett toborzókampány sikeressége viszont talán már azt mutatja, hogy a kommunikációs-nyilvánossági és arculatformáló tevékenység „menet közbeni alakulgatásának” korszaka lezárult.

Optimistának tűnő megállapításom arra (is) alapozom, hogy az elmúlt öt-hat évben több olyan – évtizedes tapasztalatokat kreatívan összegző – munka született, amely már magában rejti egy átfogó PR-konceptió bizonyos elemeit. Galambos Béla egyre gyarapodó – sajnálatos módon csak szűk szakmai körben ismert – tanulmányaiban kifejti, hogy a honvédségi PR, vagyis a katonai szervezet kommunikációs tevékenységének megtervezése egy olyan tudatosan alakított és

tudományosan megalapozott eljárási műveletsorozat, amely egyrészt a szervezet előtt álló legfontosabb feladatok megvalósítását hivatott biztosítani, másrészt pedig iránymutatást ad a katonai szervezet jövőképeinek alakításához, befolyásolásához és távlati megvalósításához¹.

A szervezetnek tehát olyan kommunikációs koncepcióval kell rendelkeznie, amely hosszú távra meghatározza valamennyi kommunikációs megnyilvánulás alapját, stílusát, hangvételét, filozófiáját és kultúráját.

Ez a koncepció tartalmazza a katonai szervezetnél érvényesítendő „szervezeti identitás” elemeket, valamint a szervezeti magatartás megfogalmazását és annak jellegzetes kommunikációs megnyilvánulásait. A kommunikációs koncepció a katonai szervezetnek olyan „bibliája” kell legyen, amit a katonai vezetésnek, a parancsnokoknak és valamennyi beosztottnak képviselnie és érvényesítenie szükséges².

A honvédség élete, tevékenysége békeidőben, konfliktusmentes helyzetekben a többi állami szervhez hasonló nyilvánosság előtt zajlik. Biztonságpolitikai, honvédelmi kérdésekről viszonylag rendszeres a tájékoztatás, folyamatos a kommunikáció, ugyanakkor legkevésbé sem zavartalan.

A katonai szervezetek belső konfliktusai, krízisei viszont nagymértékben felkeltik a médiumok figyelmét. Az ország, a szűkebb környezet, s leginkább a személyes biztonság féltése és a környezeti ártalmak esetleges bekövetkezése érthető aggodalmat vált ki a társadalom kisebb-nagyobb csoportjaiban, a lakosságban. Ha egy katonai szervezet nincs felkészülve a válságkezelésre, a válsággal foglalkozó kommunikáció katasztrofális hatású lehet³.

A Magyar Honvédség komplex kommunikációs stratégiájának kidolgozásához szükségesnek tartjuk az ún. Issue Management-modell alkalmazását⁴.

¹ Lásd bővebben:

Galambos Béla: Public Relations a hadseregben. A honvédség kommunikációjának szervezése.
(Kézirat)

HM HVK Személyügyi Főcsoportfőnökség, Budapest, 1997.

² Galambos Béla – Bertalan György: Miért fontos a belső kommunikáció?
Humán Szemle, 1999/4.sz., 25-45. o.

Galambos Béla: A hadsereg belső kommunikációja
Humán Szemle, 2001/1-4.sz., 163-183.o.

³ Lásd Galambos Béla: A honvédség külső kommunikációjának gyakorlata
MH Humánszolgálati Csoportfőnökség, Budapest, 1996
Uő.: A kríziskommunikáció

MH Humánszolgálati Csoportfőnökség, Budapest, 1996

⁴ Részleteit lásd: Szeles Péter: Issues Management
CEO Magazin, 2001/2.sz., 1-8.o.

Az Issue Managementet tehát olyan rendkívül összetett fogalom, amely magában foglalja:

- az előrejelzést,
- a politikai manőverezést,
- a kommunikációt és
- a társadalmi felelősségen alapuló tervezési és vezetési tevékenységet egyaránt.

Az Issue Management a „kulcsa” a környezet befolyásolásának és a környezethez történő folyamatos, dinamikus és rugalmas alkalmazkodásnak.

Abból indul ki, hogy a stratégiai tervek és a szervezeti tevékenység sokkal eredményesebb, ha alkalmazkodik a közérdekhez, illetve ha az alkalmazkodik hozzá. Az Issue Management feltételezi a társadalmi környezet kölcsönhatásainak megértését, valamint azt, hogy hatékony tervezés, működés és kommunikáció révén a szervezetek képesek minden érdekcsoport számára kedvező nyilvánosságpolitika kialakítására és alkalmazására.

IV. ÖSSZEZÉS, JAVASLATOK, TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A kilencvenes évekre átalakult társadalmi-történeti kontextus és a megváltozott nemzetközi környezet a rugalmas, sokszerepű és sokoldalúan képzett fegyveres erők létrehozását igényelte.

Az elmúlt évtizedben az egymást érő „reformhullámok” jó néhány területen jelentős előrelépést eredményeztek a korábbi tömeg- és párthadsereg lebontásában és az új integrációs rendszerhez illeszkedő hadsereg kiépítésében, ám ezidáig nem voltak képesek az alapvető strukturális és funkcionális problémák megoldására. A Magyar Honvédségről mindezideig nem mondható el, hogy egyszerre és hosszú távon megfelelné nemzeti védelmi-biztonsági érdekeinknek és a NATO tagságból adódó kötelezettségeinknek.

Magyarország NATO tagságát követően került sor egy stratégiai felülvizsgálattal induló újabb haderő-átalakítási folyamatra, amelyben már néhol felsejlenek a projektfejlesztési rendszerre jellemző elemek is.

A rendszerváltozással világossá vált: a védelmi szektornak saját érdeke, hogy megfelelő társadalmi támogatással rendelkezék. Csak ez váltható át költségvetési támogatássá, a működéshez elengedhetetlen inputok felé csak ezen keresztül vezet út, emellett a védelmi kormányzat is felvállalta a szektor nyilvánosságát.

Természetesen nem meglepő, hogy eltérő várakozások és elképzelések tapadnak az új nyilvánosság működéséhez a katonák, a védelmi kormányzat és a társadalom részéről. A katonák szerint egyfelől a nyilvánosságban közölt diszfunkcionális jelenségek indokolatlan averziókat váltanak ki a lakosságban a hadsereg iránt, még olyan esetekben is, amelyek nem gyakoribbak és nem súlyosabbak, mint a társadalom átlagában.

Nem érthetek egyet azokkal, akik szerint a média „szenzációhajhász” viselkedést tanúsít a hadsereggel kapcsolatos „ügyekben”. Úgy látom, hogy a média csak akkor tud hitelesen tájékoztatni, amennyiben autentikus forrásokból szeresheti információit, illetőleg időben és korrekt módon tájékoztatják képviselőit. Az információáramlás folyamataiban persze nehézséget okoz egyfelől az évtizedekig „blokkolt” nyilvánosság „odafordulása” a haderő felé; másfelől a hadseregnek léteznek olyan mozzanatai, amelyek nyilvánosságra hozatala sérti a védelmi érdeket. Létezik olyan álláspont is,

miszerint a katonai mesterség társadalmi elfogadottságához minden időben szükség volt bizonyos misztifikációkra, s ezt a legtöbb esetben – a történelmi tanúság szerint – meg is tették. Mindez együtt a védelmi szektor önmagáról nyújtott képének a „visszafogottságát” erősíti a katonák körében.

A mindenkori védelmi kormányzatnak nem állhat érdekében, hogy a védelmi szektor viselt dolgai a „hivatalos melletti csatornákon kerüljenek nyilvánosságra, ezért nem éri meg számára, hogy a tényeket rejtegesse. Olyan képet kell sugározni a társadalom felé, ami részint igazolja az általa végzett munka hatékonyságát, részint elfogadhatóvá teszi a katonai szolgálatot és a hadsereget a társadalom számára., ugyanakkor elfogadható a már pályán dolgozóknak is. Minimálisan azt kell érezniük, hogy az a környezet, amiben élnek, megfelel annak a képnek, amit a nyilvánosságban érzékeltek, amikor ezt a pályát választották.

Felfogásom szerint a nyilvánosságpolitikának több pillére van, melyek közül a legfontosabb, hogy mindenekelőtt a védelmi szektor megoldásra váró és a társadalom számára is fontos feladatairól adjanak hírt. A NATO-tagság követelményeinek teljesítése, a haderő-átalakítás, illetve a védelmi feladatokban részt vevő emberek társadalmi megjelenítése adják a védelmi szektor nyilvánosságpolitikájának fő tárgykörét.

Kívánatosnak tartom, hogy a külső és belső nyilvánosság között ne legyen túl nagy eltérés: sem abban az értelemben, hogy a külső nyilvánosság nem kapja meg a szakmai információkat, sem abban az értelemben, hogy a belső nem kapja meg a politikai információkat. A vállalt átláthatóság elvéből következően csak a nemzetvédelmi érdekek által indokolt esetben lehet különbség a kettő között.

Nyilván nem szerencsés és nem segíti az imázs építését, ha a belső véleménykülönbségek idő előtt nyilvánosságra kerülnek, de a hadsereg nem lehet „begubózott” sem, mert akkor nincs nyilvánosság. A Magyar Honvédségnek meg kell magát mutatnia, még ha időnként a róla megjelenő kép elmarad is attól, amit a katonák szeretnének látni.

Véleményem szerint ugyanarra a kérdésre ugyanolyan válaszokat kell adni, hiszen a társadalom egyfelől az igazat akarja tudni, másfelől biztonságban akarja érezni magát.

A jelenleg élő gyakorlat egyelőre még mindig nem tudhat maga mögött részletesen kidolgozott nyilvánosságpolitikát. Bizonyos markáns tételek már általánosságban megfogalmazódtak, ám a Magyar Honvédség új „imázsának”

összetevőit illetően a problémát körülálló szakterületek elsőbbségét illetően még további viták várhatók.

Elemzéseim alapján a következő ajánlások tehetők:

1. Programszerűen meg kell fogalmazni a „szervezeti magatartás” alapelveit, főbb elemeit.
2. Az új elvárásoknak (a globális, regionális és hazai) megfelelő olyan arculati stratégiát kell kidolgozni, amely a Magyar Honvédségről
 - a.) NATO felé a megbízható, a vállalásait teljesítő szövetséges képét mutatja;
 - b.) a társadalom felé a hazát oltalmazó, nemzeti intézmény vonásait hangsúlyozza, s amelynek társadalmi hasznossága nem lehet kérdéses;
 - c.) a hadsereg tagjai felé pedig egy kiszámítható jövőt és tervezhető pályáívet kínál, a modernizációval lépést tartó szervezet képét vetíti.
3. Létre kell hozni egy olyan munkacsoportot, amely külső és belső szakemberek egyidejű alkalmazásával kidolgozza a Magyar Honvédség komplex arculati stratégiáját, amely a tartalmi dimenziók meghatározását követően, erre alapozva munkálja ki a vizuális szimbólumrendszert. Az így kialakított formajegyeknek utalniuk kell az arculat tartalmi vonatkozásaira, „sugallnia” kell a hadsereg sajátos egyediségét.
4. Meg kell határozni az egyes célcsoportok elérésére felhasználható kommunikációs csatornákat és eszközöket, a kommunikáció mondanivalóját és stílusát. Ehhez pontosan ismerni kell a célcsoportok tagjainak értékrendjét, motivációit.
5. A célcsoportok elérésére és a közvélemény tájékoztatására az ún. fókuszált kommunikációs stratégiát kell alkalmazni.
6. Ki kell dolgozni a Magyar Honvédség arculati kézikönyvét és a katonák etikai kódexét.
7. Létre kell hozni mintegy 80-90 PR-szaktisztból álló „hálózatot”, amely a hadsereg külső és belső szervezeti kommunikációját szakmai kompetenciák alapján irányítaná és szervezné.

Teoretikus munkák és praxis alapján szerzett tapasztalataim alapján úgy vélem, hogy az imázsépítés nagyon hosszú folyamat. Ahhoz, hogy kedvezően változzon a hadsereg imázsa, egymással összefüggésben el kell végezni a rövid és hosszú távú feladatokat. Amennyiben ezek eredményei szerencsésen találkoznak, akkor hatnak a

hadseregről alkotott képre kedvezően, hiszen a jól megtervezett kampányok nem helyettesíthetik a társadalmi elfogadottság hosszú távú feladatait.

Értekezésem tudományos eredményének tartom:

1. A marketingkommunikációs szemlélet és gyakorlat adaptálását a Magyar Honvédség viszonyainak vizsgálatára.
2. Multidisziplináris megközelítés és interdisziplináris kutatási módszer alkalmazásával annak igazolását, hogy a világos társadalmi elvárások és szerepek megfogalmazásának hiánya akadályozza a stratégiai arculatformálást.
3. Az alapvető tartalmi arculat dimenziók elemzésével annak bizonyítását, hogy a Magyar Honvédség arculatának formai elemi önmagukban – a tartalmi-stratégiai szegmensek kimunkálása nélkül – nem állhatna össze konzisztens egészszé.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ács Tibor – Horváth István (szerk.): Honvédelmi reformok, haderő-átalakítások
Magyarországon 1848-1998.
ZMNE, Budapest, 2001
- Anderson, J.R.: Concepts, Propositions and Schemata: What are Cognitive Units?
In: Flowers(ed.): Cognitive Processes.
University of Nebraska Press, 1980, pp. 61-121.
- Babbie, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata
Balassi Kiadó, Budapest, 1999
- Baczoni Tamás: Az egyenruha mint információs tábla
Új Honvédségi Szemle, 1992/2.sz., 99-104.o.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK, Budapest, 1998
- Barát Tamás: Public Relations, avagy hogyan szerezzük és tartjuk meg partnereink
bizalmát?
Medipen, Budapest, 1994
- Baráth Tamás: A bizalom tolmácsai
Medipen, Budapest, 2001
- Bauer András – Berács József: Marketing.
Aula Kiadó, Budapest, 1992
- Bergler R.: Image a marketingban.
Marketinkg-Piackutatás. 1984/6.sz., 465-469.o.
- Berkigt, K. – Stadler, M. – Funck, J: Corporate Identity
Verlag Moderne Industrie, Landsberg, 1993
- Berth, Kirsten - Sjöberg, Göran: Quality in Public Relations
IQPR, Koppenhága, 1997
- Black, Sam: Introduction to Public Relations
Modino Press, London, 1989
- Boulding, K. F.: The Image: Knowledge in Life and Society
University of Michigan Press, 1956
- Börcsök József: Öltözködés, kitüntetések, jelvények mint szimbólumok
In: Tóth Csaba (szerk.): A tiszt. Szolgálat és hivatás
HVK Humán Főcsoportfőnökség, Budapest, 1998, 190-201.o.

- Bősze, Suzanne Irving: A marketingtervezés gyakorlati útmutatója,
Geomédia, Budapest, 2001
- Caforio, Giuseppe (ed): The military progression in Europe,
Current Sociology, 1994/3.sz., pp. 41-48.o.
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan
Aula Kiadó, Budapest, 2000
- Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés
„Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-
Budapest, é.n.
- Dandeker, Christopfer: New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the
Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societes
British Journal of Sociology, 1994/12.sz., pp. 637-654.
- Deák János: A jövő konfliktusainak és háborúinak jellemzői
Hadtudomány, 2001/2.sz., 3-20.o.
- Denis, M.: Image and Cognition.
Harvester Wheatsheaf, 1991
- Dobai Pál: Gondolatok a mentálhigiénéről, a Magyar Honvédség helyzetéről és az
intézményrendszeréről
Humán Szemle, 2002/1.sz., 89-104.o.
- Dobák Miklós: Szervezetalakítás és szervezeti formák
KJK, Budapest, 1988
- Dunai Pál – Pintér István: A stratégiai vezetés és gondolkodás katonai specifikációi az
ezredfordulón. (Kutatási jelentés).
MH Vezetési Csoportfőnökség – ZMNE Vezetési és Szervezési Tanszék,
Budapest, 1999
- Dunai Pál: A Magyar Honvédség fizikai felkészítési rendszere. A fizikai felkészítés
megítélése a Magyar Honvédségben
Repüléstudományi Közlemények, 2000/1.sz., 367-378.o.
- Erdélyi Tibor: Milyen lesz az új egyenruha?
Új Honvédségi Szemle, 1991/12.sz., 107-112.o.
- Eszényi József: A szerződéses katonák toborzásának munkaerő-piaci és illetmény-
determinánsai
Új Honvédségi Szemle, 2001/11.sz., 25-37.o.
- Eszényi József: A katonai pálya presztízisének alakulása.
Új Honvédségi Szemle, 2002/3.sz., 6-16.o.

- Galambos Béla: A honvédség külső kommunikációjának gyakorlata
MH Humánszolgálati Csoportfőnökség, Budapest, 1996
- Galambos Béla: A kríziskommunikáció
MH Humánszolgálati Csoportfőnökség, Budapest, 1996
- Galambos Béla: Public Relations a hadseregben. A honvédség kommunikációjának szervezése. (Kézirat)
HM HVK Személyügyi Főcsoportfőnökség, Budapest, 1997
- Galambos Béla – Bertalan György: Miért fontos a belső kommunikáció?
Humán Szemle, 1999/4.sz., 25-45.o.
- Galambos Béla: A hadsereg belső kommunikációja
Humán Szemle, 2001/1-4.sz., 163-183.o.
- Gál Anna: Az emberi igények és a szervezeti követelmények összhangja
Hadtudomány, 2001/3.sz., 63-70.o.
- Gazdag Ferenc: Közép-európai tapasztalatok a haderő polgári vezérlése terén
In: Joó R. – Pataki G. Zs. (szerk.): A haderő demokratikus irányítása
ZMNE LCCK, Budapest, 1998, 211-226.o.
- Gerbner, Georg: Kommunikáció és társadalmi környezet,
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978
- Gerbner, George: A média rejtett üzenete
MTA-ELTE Kommunikációelméleti Kutatócsoport, Budapest, 2000
- Gollner, Andrew: Social Change and Corporate Strategy
Issue Action Publications, Stamford, 1983
- Görög Mihály: Általános projektmenedzsment
Aula Kiadó, Budapest, 1999
- Grunig, James-Hunt, Todd: Managing Public Relations
Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth, 1984
- Gutjahr, G.: A piaciélektan kézikönyve.
Aula Kiadó, Budapest, 1992
- Háber Péter: A haderőátalakítás néhány aktuális kérdése
Hadtudomány, 2001/4.sz., 19-29.o.
- Harai Dénes: A kommunikáció jelentősége, funkciói és sajátosságai az MH-nál az állomány közgondolkodásának, meggyőződésének, közvéleményének formálásában (Kandidátusi disszertáció).
ZMKA, Budapest, 1991

- Harai Dénes: Terek és gesztusok a katonai kommunikációban
In: Vincze János (szerk): Kommunikáció-kultúra a hadseregben. (Tanulmányok)
ZMNE, Budapest, 1996
- Hoffmann Istvánné: Modern marketing
Universitas Kiadó, Budapest, 1990
- Hoffman Istvánné: Stratégiai marketing
Aula Kiadó, Budapest, 2000
- Hoppál M. – Jankovics M. – Nagy A. – Szemadám Gy.: Jelképtár
Helikon Kiadó, Budapest, 1997
- Horváth György: Vélemények mérlegen
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1996
- Horváth István: A haderőrendszerek modelljei és a honvédség átalakítása
Hadtudomány, 1995/1.sz., 19-28.o.
- Huntington, Samuel H.: A katona és az állam. A civil és a katonai szféra viszonyának
elmélete és politikája
Zrínyi Kiadó-Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994
- Huszár Tibor – Szabó János: Restauráció vagy kiigazítás
Zrínyi Kiadó, Budapest, 1999
- Hülvelly Lajos: Gondolatok a személyi kiegészítési rendszer átalakításáról I.
Új Honvédségi Szemle, 2001/5.sz., 5-20.o.
- Kőszegvári Tibor – Sztternák György – Magyar István: A 21. században várható
biztonsági kihívások és háborúk. A fegyveres erők feladatai
ZMNE, Budapest, 2000
- ifj. Leopold Lajos: A presztízs
Budapest, 1912
- Janowitz, Morris: The Military in the Political Development of New Nations
University of Chicago Press, Chicago, 1964
- Janowitz, Morris: The Professional Soldier: A Social Political Portrait
Free Press, New York, 1971
- Jenkins, Frank: Public Relation Techniques
Heinemann, Oxford, 1989
- Jóó Rudolf - Pataki G.Zsolt (szerk.): A haderő demokratikus irányítása
ZMNE LCCCK, Budapest, 1998
- Kanyó Lászlóné: A honvédség képe a magyar sajtóban (2000. január-december)
Új Honvédségi Szemle, 2002/1.sz., 138-143.o.

- Sz. Kiss Csaba (szerk.) A haderő polgári vezérlése
SVKI-Gondolat Kiadó, Budapest, 1995
- Kiss Péter: Bakaduma
Zrínyi Kiadó, Budapest, 1992
- Kiss Zoltán László: Fejlődési tendenciák a modern hadseregekben
MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1998
- Kiss Zoltán László: Magyar Honvédség: Hivatásos és sorállományú katonák
In: Kolosi T.-Tóth I. Gy.- Vukovich Gy. (szerk.): Társadalmi riport-1998
TÁRKI, Budapest, 1998
- Kiss Zoltán László: Modernizációs kihívások előtt a magyar tisztikar
Új honvédségi Szemle, 1998/4. füzet
- Kotler, Ph.: Marketing management.
Műszaki Kiadó, Budapest, 1991
- Krippendorff, Klaus: A tartalomelemzés módszertanának alapjai
Balassi Kiadó, Budapest, 1995
- Krizbai János: A tiszti pálya jellemzői
In: Tóth Csaba (szerk.): A tiszt. Szolgálat és hivatás
Humán Főcsoportfőnökség, Budapest, 1998, 101-109.o.
- Krizbai János: Pálya- és karriertervek a megvalósulás útján
Humán Szemle, 2001/1-4.sz., 26-39.o.
- Kulcsár Rózsa: A katonai pálya presztízse.
Honvédségi Szemle, 1986/7.sz., 34-40.o.
- Lakatos György: Gondolatok a Honvédség átalakításáról
Hadtudomány, 1995/1.sz., 15-18.o.
- Lakos László: Megváltozó sorkatonai szolgálat, vagy csak szolgálati idő-csökkenés?
Hadtudomány, 2001/4.sz., 30-37.o.
- Léderer Pál (szerk.): A foglalkozások presztízse. Tanulmányok
Gondolat Kiadó, 1977
- Magyar M. Kazimir: A marketingé a jövő?
LSI Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat, Budapest, 1990
- Malhotra, Naresh K.: Marketingkutató
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001

- Malomsoki József – Radványi Lajos: A hivatásos tiszti pálya társadalmi tényezői
(Kandidátusi értekezés)
ZMKA, Budapest, 1987
- Malomsoki József-Szabó János: A felnőtt lakosság fegyveres erőkhöz való viszonyulása, a honvédelemhez kapcsolódó beállítódásai
ZMKA Közlemények, 1992/5. Különszám, 40-50.o.
- Malomsoki József: Jegyzetek a humán erőforrás-gazdálkodásról
Hadtudományi Tájékoztató, 1996/5.sz., 96-106.o.
- Martineau, P.: The personality of the Retail Store
Harvard Business Review, 1958/1.sz., pp. 47-55.
- Matus János: A védelmi minisztériumok szervezeti felépítése és a NATO kompatibilitás
In: Szabó J. – Szenes Z. (szerk.): A magyar haderő és a civil kontroll a brit átvilágítás tükrében
HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály, Budapest, 1997, 65-69.o.
- Molnár Attila: A presztízs mibenléte
Honvédségi Szemle, 1986/6.sz., 17-28.o.
- Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő
MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1999
- Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő viszonya, mint a katonai szervezet külső és belső integrációjának fontos kérdése a '90-es években Magyarországon
(Kézirat). Doktori (PhD) értekezés
ZMNE, Budapest, 1999
- Molnár Ferenc: Tendencia-e a sorozott haderők megszüntetése Európában?
Új Honvédségi Szemle, 1999/2.sz., 21-32.o.
- Molnár Károly: A katonai és hadseregek torzulásai
Honvédségi Szemle, 1982/12.sz., 59-69.o.
- Molnár Károly: A katonai pálya presztízse.
MH OKAK, Budapest, 1995
- Morgan, Gareth: Images of Organization Sage,
Newbury Park, 1986
- Móricz Éva: Reklámpszichológia
Képiró Kft., Budapest, 1999
- Moskos, Charles C. – Wood, Frank R.(eds.): The Military: More Than Just a Job?
Washington, Pergamon-Brassey's, 1988
- Moskos, Charles C.: From Institution to Occupation. Trends in Military Organizations
Armed Forces and Society, 1977/1.sz., pp. 41-54.o.

- Moskos, Charles C.: The Postmodern Military
In: Burk, J(ed): The Military in New Times: Adapting Armed Forces to a Turbulent World
Boulder Co., Westriew Press, pp. 141-146.
- Moss, Danny – Mac-Manus, Toby – Vercic, Dejan: Public Relations Research: an international perspective.
Thomson Business Press, 1997
- Mráz István: Az MH informatikai rendszere fejlesztését akadályozó humán tényezők az ezredforduló küszöbén a NATO-elvárások tükrében.
Repüléstudományi Közlemények, 1999/2.sz., 143-151.o.
- Mráz István: A katonai felső szintű vezetés információs rendszerének korszerűsítése.
Doktori (PhD) értekezés,
ZMNE, Budapest, 2001
- Mráz István: Az MH felsőszintű vezetésének információ igénye és az informatikai rendszer fejlődésének irányai.
Repüléstudományi Közlemények, 2000/1.sz., 275-289.o.
- Muller, F. – Renkena, E.H. – Heyde, K. (eds.): Short Dictionary Latin-Deutch.
Groningen, 1963, pp. 422-423.
- Németh Márta: A Public Relations nemzetközi értelmezései (Kézirat)
KKF, Budapest, 1992
- Németh Márta: Külkereskedelmi marketingkommunikáció. I-II.
KKF, Budapest, 1992
- Németh Márta: A Public Relations főbb elméleti kérdései külföldön és itthon
(Kandidátusi értekezés)
MTA-TMB, Budapest, 1994
- Németh Márta: A Public Relations elmélete
KKF, Budapest, 1998
- Nikolov Nikolett: Vállalati egységes arculat
Mahír Műhely, 1987/1.sz., 32-38.o.
- Nyarádi Gáborné – Szeles Péter. Public Relations alapismeretek
BGF-KKFK, Budapest, 1996
- Olach Zoltán: A marketing szemlélete és gyakorlata
LSI, Budapest, é.n.
- Olins, Wally: Corporate Identity. Making business strategy visible through design
Thames and Hudson, 1990

- Packard, V.: The hidden persuaders.
David Mac Kay, London, 1957
- Palombo, J.B.: Academic Professionalism in Law Enforcement
Garland Publishing Inc., New York - London, 1995
- Pelejtei Tibor: Public Relations. A kommunikáció szervezésének gyakorlati kézikönyve
és kiegészítő szakismeretei
Könyvtári és Informatikai Kamara, Budapest, é.n.
- Pintér István: A honvédség szervezeti kultúrájáról
Hadtudomány, 1995/4.sz., 62-65.o.
- Pintér István: A katonai vezetés stílusa
ZMNE, Budapest, 1999
- Pintér István. A Magyar Honvédség békevezetésének jellemző vonásai és szervezeti
jellemzői. (Kutatási jelentés).
ZMNE, Budapest, 1999
- Pintér István – Dunai Pál: A stratégiai vezetés és gondolkodás katonai specifikációi az
ezredfordulón (Kutatási jelentés).
MH Vezetési Főcsoportfőnökség – ZMNE Vezetési és Szervezési Tanszék,
Budapest, 1999
- Pokol Béla: A professzionális intézményrendszerek elmélete
Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1992
- Pokol Béla: Niklas Luhmann elmélete a bizalomról
Valóság, 1995/3.sz., 103-106.o.
- Quelch, J.A.: Sales Promotion Management
Prentice Hall International Editions, 1989
- Rossiter, J.E.-Percy, L.: Advertising and Promotion Management
Mc Graw-Hill International Editions, 1987
- Rudas Tamás: Hogyan olvassunk közvélemény-kutatásokat?
Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 1998
- Sándor Imre: Marketingkommunikáció
KJK, Budapest, 1987
- Sándor Imre: Public Relations („az uralkodás titka”) Társszerző: Szeles Péter
Mercurius Kiadó, Budapest, 1990
- Sándor Imre: Marketingkommunikáció. A piacbefolyásolás eszközei és módszerei.
Képiró Kft., Budapest, 1992, 1997

- Sándor Imre: A marketingkommunikáció kézikönyve.
Képiró Kft. Budapest, 1999
- Schultz, D.E.: Strategic Advertising Campaigns
NTC Business Books, Lincolnwood-Illinois, 1990
- Snodgrass, J. G.: Concepts and their Surface Representations
Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 1984/23.sz., pp. 3-22.
- Szabó János: Valóban bomlik-e a hadsereg?
MH OKAK, Budapest, 1991
- Szabó János: Az 1948-1990 közötti magyar katonatársadalom néhány szociológiai jellemzője
Társadalomkutatás, 1993/3.sz., 46-63.o.
- Szabó János: A katonatársadalom főbb fejlődéstendenciái
(Akadémiai doktori értekezés)
ZMNE, Budapest, 1993
- Szabó János: A civil társadalom viszonya a magyar fegyveres erőkhöz
Valóság, 1997/5.sz., 89-101.o.
- Szabó János – Szenes Zoltán (szerk.): A magyar haderő és a civil kontroll a brit átvilágítás tükrében
HM Oktatási és Tudományszervező Főosztály, Budapest, 1997
- Szabó János: A fegyveres erők arculatváltozása
Új Honvédségi Szemle, 1998/4.sz., 102-116.o.
- Szabó János: A fegyveres erők civil kontrolljának új áramlatai
Zrínyi Kiadó – LCKK, Budapest, 1998
- Szabó János: A tiszti hivatás, mint értékrend és életforma
In: Tóth Csaba (szerk.): A tiszti szolgálat és hivatás
HVK Humán Főcsoportfőnökség, Budapest, 1998, 31-47.o.
- Szabó János: A haderőreform humán vonatkozásai
Hadtudomány, 2000/2.sz., 3-12.o.
- Szabó János: 2000 – a haderőreform áttörésének éve
In: Kurtán S. – Sándor P. – Vass L. (szerk.): Magyarország politikai évkönyve-2001
Demokrácia Kutatások Magyar Központja alapítvány, Budapest
- Szabó János: Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívája,
Zrínyi, Budapest, 2001

- Szabóné Szabó Andrea. A Magyar Honvédség arculati elemei
Hadtudomány, 2000/3.sz., 107-113.o.
- Szecekső Tamás. A tömegkommunikáció szociológiája,
Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1975
- Szecekső Tamás. A tömegkommunikáció társadalmi hatásai. Bevezetés a
tömegkommunikáció szociológiájába.
Oktatáskutató Intézet, Budapest, 1994
- Szeles Péter: Minőség-fogyasztói elégedettség- Public Relations. Új utak a szervezeti
kommunikációban
Star PR Ügynökség, Budapest, é.n.
- Szeles Péter: A hírnév ereje. Image és arculat
Star PR Ügynökség, Budapest, 1998
- Szeles Péter: Public Relations a gyakorlatban
Geomédia, Budapest, 1999
- Szeles Péter: Issues Management
CEO Magazin, 2001/2.sz., 1-8.o.
- Szeles Péter (szerk.): Nagy PR-könyv.
Management Kiadó, Budapest, 2001
- Szeles Péter: Arculatelmélet / A hírnév ereje.
Alapítvány a PR Fejlesztéséért, Budapest, 2001
- Szigeti Lajos: A tömeghadsereg utáni haderő hadkiegészítési kérdései
Új Honvédségi Szemle, 2000/1.sz., 18-39.o
- Szigeti Lajos: A hadkötelezettség alapján fenntartott haderő előnyei, hátrányai
Új Honvédségi Szemle, 2000/9.sz., 27-34.o.
- Szigeti Lajos: Az önkéntesség alapján fenntartott haderő előnyei, hátrányai
Új Honvédségi Szemle, 2000/10.sz., 24-30.o.
- Tanulmány a NATO bővítéséről – 1995. szeptember
Külpolitika, 1995/3-4.sz., 157-181.o.
- Toffler, Alvin: Hatalomváltás. Tudás, gazdagság és erőszak a XXI. Század küszöbén
Európa Könyvkiadó, Budapest, 1993
- Totth Gedeon: A vállalati image kialakításának és fenntartásának módszertana.
BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1996
- Tóth Csaba: A tiszt. Szolgálat és hivatás
HVK HFCSF, Budapest, 1998

- Tóth Sándor: Hadsereg és a katona alakja a sajtóban. (Kézirat). Diplomadolgozat, Politikai Főiskola, Budapest, 1987
- Tóth Sándor: Hadsereg- és katonakép a sajtóban. Napilapok 1990-1992-es évfolyamainak tartalomelemzése. (Kézirat). Diplomadolgozat. ELTE Szociológiai, Szociálpolitikai és Vezetőképző Intézet, Budapest, 1993
- Tóth Sándor: A hadsereg arculata a sajtóban
Új Honvédségi Szemle, 1997/9.sz., 55-60.o.
- Tóth Sándor: A hadseregekép a NATO-csatlakozás küszöbén
Repüléstudományi Közlemények, 1998/1.sz., 119-145.o.
- Tóth Sándor: A hadsereg társadalmi szerepe és a civil-katonai kapcsolatok
Társadalom és Honvédelem, 1999/3-4.sz., 49-58.o.
- Tóth Sándor: Katonai karrier és pályakép
Humánpolitikai Szemle, 1999/6.sz., 23-32.o.
- Tóth Sándor: Karrier és pályakép a NATO-csatlakozás után
Társadalom és Honvédelem, 1999/2.sz., 111-118.o.
- Tóth Sándor: A hadsereg metamorfózisa és a társadalom
In: Rozgonyi Ibolya (szerk.): A demokrácia 10 éve Magyarországon. 1989-1999. Tanulmánykötet az V. Országos Politológus Vándorgyűlésről
Bessenyei Kiadó, Nyíregyháza, 2000, 104-106.o.
- Tóth Sándor: Values, Harmony, Social and Army
Bulletins in Aeronautical Sciences, 2002/1.sz., pp. 173-177.o.
- Ujj András: A politikai irányítástól a civil kontrollig
SVKI, Budapest, 2000
- Vámosi Zoltán: Hadsereg és társadalom
In: Papp Dezső (szerk.): A hadsereg és társadalom az ezredfordulón
MH HUSZK, Budapest, 1997
- Vámosi Zoltán: Biztonságpolitikai kihívások a XXI. század küszöbén
TIT HABE, Budapest, 1998
- Varga István: A társadalmi értékrend változása, hatása a Magyar Honvédségre
ZMKA Közlemények, 1992/2. Különszám, 21-32.o.
- Varga József: A Magyar Honvédség – mint nemzeti intézmény – identitását tükröző arculat 1990-1994 közötti kialakításának tapasztalatai, jelentősége és feladatai (Kandidátusi értekezés)
ZMKA, Budapest, 1994

Végh Ferenc: A Magyar honvédség feladatai és struktúrája az ezredforduló után,
a biztonság alakulásának függvényében (PhD) értekezés
ZMNE, Budapest, 1999

Whitlow, Peck: Személyiségelméletek
Gondolat, Budapest, 1983

Wiatr, J.: The Soldier and the Nation
Westview Press, 1988

Zeller Gyula: Piac és vállalatvezetés
KJK, Budapest, 1988

Zeller Gyula: Bevezetés a menedzsmentbe
JPTE, Pécs, 1995

Kutatások

„A CUBIC Applications Inc. által készített Akcióterv. Végrehajtási összegzés.
HM, Budapest, 1999. március 10.

„A fegyveres erők demokratikus kontrolljáról, illetve a HM parlamenti felügyeletéről.
Kutatási jelentés.
HM, Budapest, 1996. február 5.

„A felnőtt lakosság fegyveres erőkhez való viszonyulása, a honvédelemhez kapcsolódó
beállítódása”.
ZMKA Közlemények, 1993/5. Különszám.

„A haderőreform megjelenése a tömegkommunikációs eszközökben”.
Szonda Ipsos Média -, Vélemény- és Piackutatás, 1990. május

„A hivatásos katonák a társadalomról, a hadseregről és önmagukról”.
ZMKA Közlemények, 1994/6. Különszám

„A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség képe a lakosság körében”.
ZMKA Szociológia Tanszéke, 1993. október

„A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség képe a társadalomban”.
ZMKA Szociológia Tanszék, 1993. január

„A közvélemény a Honvédelmi Minisztériumról”. Összefoglaló tanulmány.
Magyar Gallup Intézet, 1999. december

„A közvélemény a Magyar Honvédségről és a biztonságpolitika egyes kérdéseiről.
Összefoglaló tanulmány.
Magyar Gallup Intézet, 1999. december

- „A közvélemény a Magyarországon állomásozó IFOR-csapatokról és a boszniai békefenntartásban való magyar részvételről 1996. decemberében”.
Magyar Gallup Intézet, 1997. január
- „A közvélemény a NATO-tagságról 1996. májusában”.
Magyar Gallup Intézet, 1996. május-június
- „A Magyar Honvédség a rendszerváltás évében”.(Válogatás az 1990-ben végzett katonaszociológiai kutatások eredményeiből).
ZMKA Közlemények, 1991/180. Különszám
- „A Magyar Honvédség nemzeti jellegéről I.”. Kutatási beszámoló.
ZMKA, 1990. október
- „A Magyar Honvédség sorállományának helyzete és viszonya a katonai szolgálathoz”
Kutatási beszámoló.
ZMKA Szociológia Tanszék, 1996
- „Biztonságpolitika és védelmi koncepció a hivatásos állomány véleményének tükrében”.
ZMKA Szociológiai Tanszék kutatási beszámolója, 1990 október
- „Életkörülmények '97”.
ZMNE Szociológia Tanszék, 1997
- „Életkörülmények '99”.
ZMNE Szociológia Tanszék, 1999
- „Haderőreform I.”
ZMKA Szociológiai Tanszék kutatási beszámolója, 1990 február
- „Haderőreform II.”
ZMKA Szociológia Tanszék kutatási beszámolója, 1990. október
- „Közérzet '92”. Kutatási jelentés.
ZMKA Szociológia Tanszék, 1992. június
- „Közérzet” '93”.
ZMKA Szociológia Tanszék, 1993
- „Közvélemény és hadsereg Magyarországon 1996. áprilisában”
Magyar Gallup Intézet, 1996. április-május
- „Közvélemény-kutatás a Honvédelmi Minisztériumról és a Magyar Honvédségről.
HM Társadalmi Kapcsolatok és Sajtó Főosztály, 1992. december
- „Lakossági vélemények a védelmi kiadások nagyságáról”.
TÁRKI, 1990

„Önnek mi a véleménye?”

ZMKA Szociológia Tanszék kutatási beszámolója

„Pályaelhagyás '93”, Kutatási Jelentés.

ZMKA Szociológiai Tanszék, 1993. október

„Sorállomány '93”. Kutatási beszámoló.

ZMKA Szociológiai Tanszék, 1993

„Sorállomány '98”. Kutatási beszámoló.

ZMNE, 1998

„Sorállomány 'SZ”. Kutatási beszámoló.

ZMKA Szociológia Tanszék, 1992

„Sorállomány '95”. Kutatási beszámoló.

ZMKA Szociológiai Tanszék, 1995

A fegyveres erők demokratikus kontrolljáról „illetve a Honvédelmi Minisztérium parlamenti felügyeletéről”. Kutatási jelentés.

HM, Budapest, 1996. február 5.

A közvélemény a Magyar Honvédség és a honvédelem aktuális kérdéseiről.

Magyar Gallup Intézet, 2001. december

A közvélemény a Magyar Honvédségről és a biztonságpolitika egyes kérdéseiről.

Összefoglaló tanulmány.

A HM megbízásából készítette a Magyar Gallup Intézet, 1999. december

A közvélemény a Magyar Honvédségről.

Magyar Gallup Intézet, 2000. február

MELLÉKLETEK

1. Változások a modern fegyveres erők és a társadalom viszonyrendszerében, valamint a katonai szervezetek meghatározó vonásaiban
2. A modern kori katonai szervezetekben ható domináns értékrendszerek eltérő fejlődési trendjeiről
3. A haderő létszáma és a védelmi kiadások a NATO-országokban
4. A hivatásos állomány arányainak változása (1961-1990)
5. A Magyar Honvédség hivatásos, sorállományú és polgári alkalmazotti állományának létszámviszonyaiban bekövetkezett változások 1989-1998 között
6. Hivatásos állomány létszámváltozása a rendszerváltás előtt
7. Az MH békelétszámának alakulása 1989-2000
8. Haderőnemek feltöltöttségi mutatói 2010-re
9. A toborzás létszámadatai
10. Javaslat az önkéntes állomány 10 éves időtartamú kiválasztására
11. A hadkiegészítés alapvető elvével kapcsolatos vélemények alakulása
12. A tiszti állomány létszámának várható változása 2015-ig
13. A tiszthelyettesi állomány létszámának várható változása 2015-ig
14. Az MH főbb haditechnikai eszközeinek helyzete
15. A honvédelmi kiadások reálértékének alakulása (%)
16. Intézmények iránti lakossági bizalom változása
17. A Magyar Honvédség iránti lakossági bizalom alakulása 1988-2001 között
18. Változott-e az Ön véleménye a Magyar Honvédségről?
19. A hivatásos katonák presztízsének lakossági értékelése, valamint a hivatásos állomány önértékelése
20. A hivatásos tiszti pálya presztízsének változása a lakosság szerint
21. A katonatiszti pályán elérhető jövedelem lakossági értékelése (%-ban)

22. A katonatiszti foglalkozással járó hatalom lakossági értékelésének alakulása (%-ban)
23. A hivatásos tiszti pálya presztízisének változása a polgári lakosság szerint (Gallup)
24. A honvédelmi kiadások mértéke nemzeti össztermék (GDP) százalékában
25. Az alakulatok ellátásába bekerült (felhasznált) központi készletek
26. A hadsereg humánkapacitásának külső feltételrendszere
27. A hadsereg humánkapacitásának belső feltételrendszere
28. A médiatípusok áttekintése
29. A Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányai
30. Jogi normák

**Változások a modern fegyveres erők és a társadalom viszonyrendszerében,
valamint a katonai szervezetek meghatározó vonásaiban**

Kitüntetett vizsgálati dimenziók	A hidegháború előtti időszak hadserege	A idegháború korszakának ún. „modern” hadserege	A hidegháború utáni korszak ún. „posztmodern” hadserege
Deklaráltan legfőbb fenyegető tényezők	ellenséges invázió	nukleáris háború, űrhadviselés	regionális és szubregionális szintű – nem csupán katonai – konfliktusok és eszkalációjuk
Adott időszak fegyveres erőinek „differentia specificái”	háborús készültség	háborús elrettentés	„háború-nélküliség”
Haderő formális szervezeti keretei, illetve struktúrája	Tömeghadseregek, sorkötelezettség	nagy hivatásos hadseregek	kis professzionális („rendészeti”) hadseregek, kis létszámú tartalék erők
Hangsúlyozottan kiemelt feladat	Honvédelem nemzeti erőforrásokra támaszkodva	Szövetségi keretekben folytatandó honvédelem	új típusú feladatok (például békeateremtés, békefenntartás; humanitárius segítségnyújtás) végrehajtása (régi-új, átfogóbbá vált) szervezeti keretek között
A szervezeti tagság azonosulása a rájuk rótt katonai szerepekkel	intézményi	foglalkozási	állampolgári
Jellegzetes szervezeti feszültség-források	immanens szolgálati szerepek (például előljáró vs. beosztott; harcoló vs. kiszolgáló stb.)	költségvetési küzdelmek (szervezet határaitól!)	a misszió helyettesítése (szervezet határaink kívülről)
Esetleges lelkiismereti kifogások a katonai szolgálat ellen	korlátozott vagy tiltott	rutin alapon engedélyezett	alternatív katonai szolgálati lehetőségek kiszélesítése
Rekrutáció	a fiatal férfiak képviselőiből (kizárólag katonák)	a munkaerőpiac speciális rétegéből (kizárólag katonák)	a fiatal férfiak és nők képviselőiből és a munkaerőpiacról szerződéssel alkalmazott szakértők
A katonai szakember domináns típusai	harcvezető	technokrata	„béke” vezető vs. válságkezelő menedzser
a katonái iránti nyilvános társadalmi attitűdök jellege	támogató	ambivalens	szkeptikus, illetve apatikus
Katonák domináns attitűdjei a fegyverzet-csökkenéssel, leszereléssel kapcsolatban	ellenséges	szkeptikus	apatikus
A költségvetés fegyverzet-technikai vonatkozású kiadásainak fő tételei	alacsony technológiai szintű fegyverrendszerek	magas technológiai szintű fegyverrendszerek	alacsony és magas technológiájú fegyverzet együtt (illetve kombináltan)

A költségvetés személyügyi vonatkozású kiadásainak fő tételei	halmozott személyügyi költségek; közepére nivellált bértömeggazdálkodás	fejenkénti személyügyi költségek; differenciált bérszínvonal-gazdálkodás	tartalékos infrastruktúra, erősen differenciált bérszínvonal-gazdálkodás, jelentős virtuális (kiépített és mozgósítható pénzügyi) kapacitások
A politikai és katonai döntéshozók attitűdjei a fegyveres erők tagjai emberi és állampolgári jogainak korlátozhatóságáról	„elkülönült társadalom tagjai” (jogaik széles körben és jelentős mértékben korlátozhatók)	„speciális normák címzettjei” (jogaik részleges korlátozása)	„egyenruhás állampolgárok”

- Vö.: Dandeker, Christopher: New Times for the Military: Some Sociological Remarks on the Changing Role and Structure of the Armed Forces of the Advanced Societies
British Journal of Sociology, 1994/12.sz., 639.o.
- Kiss Zoltán László: Magyar Honvédség: hivatásos és sorállományú katonák
In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. – Vukovich Gy. (szerk.): Társadalmi riport – 1998, 172-173.o.
- Moskos, Charles C.: The Postmodern Military
In: Burk, J. (ed.): The Military in New Times
Boulder Co., Westview Press, pp. 141-146.o.

**A modern kori katonai szervezetekben ható
domináns értékrendszerek eltérő fejlődési trendjeiről**

	A modernkori katonai szervezetek egyes ideáltípusainak jellemzésére szolgáló főbb indikátorok:	Hivatásrendi (intézményes) jellegű szervezeti értékek dominanciájával jellemezhető hadseregek	Foglalkozási jellegű szervezeti értékek dominanciájával jellemezhető hadseregek:
1	Legitimáció (a tevékenység alapja)	Normatív érték(ek)	Piac (üzleti, gazdasági)
2	Szerep-elkötelezettség	Széles körű, diffúz	Speciális
3	Az ellenszolgáltatás alapja	Rendfokozat és szenioritás (rangidősség, szolgálati idő)	Szakértelem, (szakképzettség) szintje; munkaerő gyakorlottságból fakadó hatékonysága
4	Az ellenszolgáltatás módja	Nem-késpénzes formában vagy későbbre halasztva	Fizetés és (fizetésen felüli) pótlékok, prémium
5	Az ellenszolgáltatás szintje	Dekompresszált* nyomott, alacsony kezdő fizetés (Jelentős fizetésbeli különbségek rendfokozati szinttől függően)	Kompresszált**; emelet, magas kezdő fizetés (A rendfokozati különbségek nem túl jelentősek.)
6	A teljesítmény értékelése	Teljes körű és minőségi	Részleges és mennyiségi
7	Jogrendszer	Katonai igazságszolgáltatás	Civil jogtudomány (igazságszolgáltatás)
8	Vonatkoztatási csoport	Vertikális – szervezeten belül	Horizontális-kiterjed az egész szervezeten kívülre is
9	Társadalmi elismertség	A megbecsülés alapja a szolgálat iránti elkötelezettség	A presztízs alapja az ellenszolgáltatás szintje
10	A szolgálat utáni státus	Veterán juttatások és kedvezmények	A „nem katona” státusú (civil) személyekéhez hasonló
11	Lakhely	A munkahely és a lakhely (gyakorlatilag) egybeesik	A munkahely és a lakhely elkülönül
12	Család; házastárs	A katonai közösség integráns része	A katonai közösségtől elkülönül

* dekompresszált = jelentős különbségek a fizetési szintben a rendfokozati szinttől függően, a fizetés erősen rétegzett:

** kompresszált = csökkentett különbségek a fizetési szintben a rendfokozati szinttől függően (a rendfokozat szerinti különbségek nem túl jelentősek).

Forrás: Kiss Zoltán László: Modernizációs kihívások előtt a magyar tisztikar
Új Honvédségi Szemle, 1998/4. füzet, 7.o.

**A haderő létszáma és a védelmi kiadások
a NATO-országokban**

Ország	Létszám (ezer fő)		Védelmi kiadások GDP százalékában	
	1994	2000	1994	2000
Belgium	63,0	42,0	1,7	1,4
Csehország	92,9	51,0	2,6	2,3
Dánia	27,0	25,0	1,9	1,5
Franciaország	409,6	395,0	3,3	2,7
Görögország	159,3	205,0	5,7	4,9
Hollandia	70,9	54,0	2,1	1,6
Izland	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Kanada	78,1	59,0	1,7	7.2
Lengyelország	283,6	191,0	2,5	2,0
Luxemburg	0,8	1,0	1,2	0,7
Magyarország	74,5	54,0	1,6	1,7
Nagy-Brittania	254,3	218,0	3,4	2,4
Németország	367,3	323,0	2,0	1,5
Norvégia	33,5	32,0	3,1	1,9
Olaszország	322,3	382,0	2,1	1,9
Porugália	50,7	73,0	2,6	2,2
Spanyolország	206,5	160,0	1,6	1,3
Törökország	503,8	793,0	3,2	6,0
USA	1650,5	1484,0	4,3	3,0

**A hivatásos állomány arányainak változása
(1961 - 1990)**

Kategória	1961	1965	1968	1980	1985	1986	1990
tábornok	13	31	38	73	74	83	45
ezredes	96	146	209	463	508	565	462
főtiszt	1752	4468	7949	7416	5934	5630	5046
beosztott tiszt	12173	1156	8972	8571	9388	10000	10135
tiszti összlétszám.	14034	16205	16713	16523	15904	16278	15688
tiszthelyettes	4673	7683	8144	11101	11604	11920	9982
hivatásos áll. összesen	18707	23888	24857	27624	27505	28198	25670

Forrás: Személyügyi Statisztikai Évkönyvek (1961-1991)
HM SZÜFCSF Archívum, Budapest, 1993

**A Magyar Honvédség hivatásos, sorállományú és
polgári alkalmazotti állományának létszámviszonyaiban
bekövetkezett változások 1989-1998 között**

Év	Tiszt (fő)	Tts. (fő)	Sorkatona (fő)	Katona összesen (fő)	Polgári. alkalm. (fő)	Katona a lakosság %-ában
1989	17 078	11 401	91 900	120 379	33 300	1,16
1990	15 688	9 982	81 000	106 670	32 500	1,03
1991	14 067	8 468	65 300	87 835	27 600	0,85
1992	14 400	8 500	51 100	74 000	26 000	0,72
1993	13 700	8 300	52 340	74 340	25 660	0,72
1994	16 320	10 682	47 336	74 338	24 910	0,72
1995	14 386	9 713	37 959	62 058	19 208	0,61
1996	11 770	10 280	29 430	57 480	14 450	0,56
1997	11 450	11 600	25 600	48 650	11 350	0,48
1998	11 350	11 200	27 070	49 620	11 800	0,48

Forrás: Kiss Z. L.: Magyar Honvédség: Hivatásos és sorállományú katonák,
182.o.

Hivatásos állomány létszámváltozása a rendszerváltás előtt

Év	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Tiszt												
Rendszeresített	18160	18399	18724	19060	19032	20073	20231	20781	20722	20433	17381	16303
Meglévő	16425	16523	16467	16323	16078	15904	16278	17228	17342	17078	15688	14067
Növedék	761	799	846	882	908	938	1279	1795	1034	1003	1099	543
Fogyaték	724	701	902	1026	1153	1112	905	845	920	1267	2489	2164
Változás	+37	+98	-56	-144	-245	-174	+374	+950	+114	-264	-1390	-1620
Feltöltöttség %	90,4	98,8	87,9	85,6	84,5	79,2	80,5	82,9	83,7	83,6	90,3	86,3
Tiszthelyettes												
Rendszeresített	13570	13764	13870	13916	14487	13645	13753	13796	13899	13659	11669	10691
Meglévő	10965	11041	11126	11382	11500	11847	11920	11901	12044	11401	9982	8468
Növedék	921	879	924	1148	1179	1385	1276	1336	1139	752	569	350
Fogyaték	694	803	839	892	1061	1038	1203	1355	996	1395	1988	1864
Változás	+227	+76	+85	+256	+118	+347	+73	-19	+143	-643	-1419	-1514
Feltöltöttség %	80,8	80,2	80,2	81,8	79,4	86,8	86,7	86,3	86,7	83,5	85,5	79,2

Megjegyzés: A HM tárca költségvetési létszáma 1988-ban mintegy 156 ezer fő volt, 1992-ben pedig már csak 100 ezer!

Forrás: Személyügyi Statisztikai Évkönyvek (1981-1992)

MH SZÜFCSF Archívum, Budapest, 1993

**Az MH békelétszámának alakulása
1989-2000**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
MH létszáma	155 700	143 200	121 600	100 000	100 000	92 248	92 175	81 266	66 872	57 531	53 150	57 580
Tiszt	17 800	17 300	16 800	14 400	13 700	16 320	16 321	14 368	11 770	11 450	8 420	11 350
Tiszthelyettes	12 700	12 700	11 900	8 950	8 300	10 682	10 682	9 713	10 280	10 600	9 700	11 000
Szerződéses katona	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 330	5 330
Sorkatona	91 900	81 000	65 300	51 100	52 340	47 336	43 964	37 959	30 372	26 581	20 500	20 500
Pályaelhagyó tiszt*	n.a.	2 088	1 921	875	516	607	836	1 187	1 166	287	473	1 205
Pályaelhagyó tts.*	n.a.	1 851	1 769	725	420	555	842	1 091	1 107	353	574	662

* normál nyugdíjazás és elhalálozás nélkül

Forrás: A honvédelem négy éve 1990-1994

A honvédelem négy éve 1994-1998

A honvédelem négy éve 1998-2002

**Haderónemek feltöltöttségi mutatói
2010-re**

Alakulatok	Jelenlegi	Tervezett
Harci	30 %	77 %
Szárazföldi	22 %	63 %
Légierő	47 %	91 %
MH összesen 2010-ben	30 %	52 %

Forrás: A honvédelem négy éve 1998-2002
Zrínyi Kiadó, Budapest, 2002, 197. o.

Rendfokozati piramis átalakulása

Megnevezés	Rendszeresített 2000.05.30.	Rendszeresített 2000.10.01.	Optimális modell
Ezredes	5 %	4 %	6 %
Alezredes	27 %	19 %	15 %
Őrnagy	29 %	21 %	23 %
Százados	30 %	31 %	40 %
(Fő)hadnagy	9 %	25 %	16 %

Forrás: Honvédelem négy éves 1998-2002
Zrínyi Kiadó, Budapest, 2002, 197.o.

A toborzás létszámadatai

Év	Rendszeresített létszám	Tájékoztatás kapott szóban-írásban	Érdeklődők száma	Szerződést kötöttek száma	Állományban lévők száma
1996	3.220	22.000	5.898	2.324	2.225
1997	4.330	49.000	8.516	3.518	3.596
1998	5.330	74.000	13.625	6.403	4.305
1999	5.330	100.000	15.360	7.298	4.354
2000	4.900	100.000	17.420	7.312	4.433

Megjegyzés: a táblázatban szereplő adatok az előző évi adatokat és a fluktuációt is tartalmazzák

Forrás: MH HVK Hadkiegészítési Csoportfőnökség, Budapest, 2001.

JAVASLAT
az önkéntes állomány 10 éves időtartamú
kiválasztására

Évek	Alap- létszám	Toborzandó	Bevonult	Maximális létszám/év	Leszerelő/év	Várható tartalék/össz. tartalék
1999	5 300	-	-	5 300	400	300
2000	4 900	2 500	1 000	5 900	600	500/ 800
2001	5 100	500	1 000	6 100	600	400/1 200
2002	5 500	2 500	1 000	6 500	600	400/1 600
2003	5 900	2 500	1 000	6 900	600	400/2 000
2004	6 300	2 500	1 000	7 300	1 000	400/2 400
2005	6 300	5 000	2 000	8 300	1 000	400/2 800
2006	8 100	5 000	2 000	10 100	1 200	600/3 400
2007	8 900	5 000	2 000	10 900	1 200	700/3 900
2008	9 500	5 000	2 000	11 500	1 200	700/4 600
2009	10 300	7 500	3 000	13 300	1 200	800/5 400

Forrás: Hülvely Lajos: Gondolatok a személyi kiegészítési rendszer átalakításáról I.
Új Honvédségi Szemle, 2001/5.sz., 17.o.

**A hadkiegészítés alapvető elvével kapcsolatos vélemények
alakulása**
(Gallup) (százalékos megoszlás)

	1992. dec.	1996. ápr.	1997. jún.	1998. ápr.	1998. dec.	1999. nov.	2000. febr.	2001. dec.
Sorozott legyen	54	57	50	47	40	48	37	34
Önkéntes legyen	41	40	47	49	44	48	56	52
Nincs válasz	5	3	3	4	16	4	7	14

HM-tárca létszámadatok
(az MH 2006-ig szóló korszerűsítési terve alapján)

		Tiszt	Tts.	Szerz.	Sor	Kt./ka.	Mindösszesen
Meglévő létszám 2000.08.15-én		9514	10098	3674	19265	10536	53087
Rendsze- resített létszám	2001.06.30-ig	8452	10463	6636	13257	6111	44919
	2002.12.31-ig	8361	10496	6939	13012	6111	44919
	2003.12.31-ig	8007	10899	7169	13120	5724	44919
	2004.12.31-ig	8156	11340	7861	11902	5660	44919
	2005.12.31-ig	8154	11872	8498	10746	5649	44919
	2006.12.31-ig	8242	12980	9254	8833	5610	44919

Forrás: Szabó János: Haderő-átalakítás
Zrínyi Kiadó, Budapest, 2001., 195.o.

**A tiszti állomány létszámának
várható változása 2015-ig**

Év	Meglévő létszám	Kiáramlás (-)	Spontán kiáramlás (-)	Beáramlás (+)	Különbség	Beállt létszám
2000	9700	2050-2150	200-300	320	-1930– -2130	7770-7570
2001*	7770-7570	600-650	200-300	300-400	-500– -550	7270-7020
2002	7270-7020	200	200-300	320-450	+80– -50	7350-6970
2003 ⁺	7350-6970	170	200-300	300-400	-70– +70	7280-7040
2004	7280-7040	200	100-200	320-450	+20– +50	7300-6990
2005	7300-6990	210	100-200	300-400	-10	7290-6980
2006	7290-6980	330	100-200	320-450	-110– -80	7180-6900
2007	7180-6900	330	100-200	300-400	-130	7050-6770
2008	7050-6770	350	100-200	320-450	-130– -100	6920-6670
2009	6920-6670	350	100-200	300-400	-150	6770-6520
2010	6770-6520	400	100-150	320-450	-180– -100	6590-6420
2011	6590-6420	360	100-150	300-400	-160– -110	6430-6310
2012	6430-6310	390	100-150	320-450	-170– -90	6260-6220
2013	6260-6220	400	50-100	300-400	-150– -100	6110-6120
2014	6110-6120	350	50-100	320-450	-80	6030-6040
2015	6030-6040	350	50-100	300-400	-150– -50	5880-5990

Megjegyzés: A számvetések olyan előfeltevéssel készültek, amely szerint a nagyobb mennyiségi változások 2001-ben megtörténnek

Forrás: Szabó János: Haderő-átalakítás
Zrínyi Kiadó, Budapest, 194.o.

**A tiszthelyettesi állomány létszámának
várható változása 2015-ig**

Év	Meglévő létszám	Kiáramlás (-)	Spontán kiáramlás (-)	Beáramlás (+)	Különbség	Beállt létszám
2000	8960	1300-1440	200-300	700	-800– -1040	8160-7920
2001*	8160-7920	300-350	200-300	600-1000	+100– +350	8260-8270
2002	8260-8270	150-170	200-300	600-1000	+250– +530	8510-8800
2003+	8510-8800	100	200-300	600-1000	+300– +600	8810-9400
2004	8810-9400	100	200-300	600-1000	+300– +600	9210-10000
2005	9210-10000	100	200-300	600-1000	+300– -550	9510-10550
2006	9510-10550	100	200-300	600-1000	+300– +550	9810-11100
2007	9810-11100	150	200-300	600-1000	+250– +550	10060-11650
2008	10060-11650	150	200-300	600-1000	+250– +550	10310-12200
2009	10310-12200	150	200-300	600-1000	+250– +550	10560-12750
2010	10560-12750	250	150-250	600-1000	+200– +500	10760-13250
2011	10760-13250	280	150-250	600-1000	+170– +470	1090-13720
2012	10930-13720	300	150-250	600-1000	+150– +450	11080-14170
2013	11080-14170	260	100-200	600-1000	+240– +540	11320-14710
2014	11320-14710	250	100-200	600-1000	+250– +550	11570-15260
2015	11570-15260	300	100-200	600-1000	+200– +500	11770-15760

Megjegyzés: A számvetések olyan előfelvetéssel készültek, amely szerint a nagyobb mennyiségi változások 2001-ben történnek meg

Forrás: Szabó János: Haderő-átalakítás
Zrínyi Kiadó, Budapest, 195.o.

Az MH főbb haditechnikai eszközeinek helyzete

Eszközcsopt.	Szükséges	Van	Hadra fogható (db)	Beszerzés	Átlagos életkor	Rendszerben tartható	Javítandó (%)	Elmaradt javítás klts. (M Ft)
Tüzérségi eszköz	1590	2091	1800	1960-1988	30	2005-2015	25	800
Rádiótechnika	292	607	300	1967-1994	25	2008-2015	50	2500
Rakétatechnika	414	722	544	1975-200	22	2000-2012	60	2950
Lőszer	263 190 000	323 723 000	230 000 000	1960-1999	20	2000-2020	15	700
Gyalogsági fegyver	223 900	381 000	285 750	1950-1999	25	2000-2020	15	500
Harcocsi	427	806	606	1968-1996	20	2010	50	1000
Lánctalpas pszh.	349	506	380	1978-1987	18	2010	50	780
Harcocsvontató	192	208	130	1970-1994	23	2010	60	1420
Kerekes pszh.	507	1121	665	1970-2000	20	2015	50	66
Gépkocsi	28 558	13 920	5112	1962-1999	19	2010	75	14 000
MIG-29B	22	21	7	1993	7	2015	57	23 000
MÍG-29UB	6	6	3	1993	7	2015	50	
AN-26	4	4	3	1975	25	2013	25	0
MI-24V	10	10	5	1985	15	2014	50	3000
MI-24D	22	26	7	1979	21	2014	66	
MI-17	7	7	4	1983	17	2015	35	500
MI-9	1	1	1	1983	17	2010	0	1200
MI-8	35	35	20	1968-1986	27	2010	40	

Forrás: Új Honvédségi Szemle, 2000/6.sz., 49.o.

**A honvédelmi kiadások reálértékének
alakulása (%)**
(bázisév: 1989)

Év	Reálérték (%)
1989	100
1990	85
1991	65
1992	60
1993	55

Forrás: Honvédelem '93
Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 1993, 22.o.,

Honvédelmi kiadások
(a GDP %-os arányában)

Év	Arány (%)
1989	2,8
1990	2,5
1991	2,3
1992	2,3
1993	1,9
1994	1,7
1995	1,48
1996	1,31
1997	1,62
1998*	1,31
1999*	1,55
2000*	1,63
2001*	1,61
2002*	1,61

Megjegyzés: * Az orosz haditechnikai szállításokkal együtt
Forrás: Honvédelem '93, 20.o.
Honvédelem '95, 20.o.
Honvédelem 1990-1994, 157.o.
Honvédelem 1998-2002, 205.o.

Intézmények iránti lakossági bizalom változása
(Medián Közvélemény – és Piackutató Kft.)

	1991. szept.	1992. jan.	1993. okt.	1994. júl.	1996. ápr.	1998. nov.	1999. okt.	2000. szept.
Köztársasági elnök	79	-	61	80	70	72	74	68
Alkotmánybíróság	68	-	5	65	65	71	67	67
Hadsereg	66	52	53	62	55	55	51	42
Egyházak	61	56	-	-	45	43	47	42
Rendőrség	64	-	51	59	54	61	41	45
Önkormányzatok	61	53	47	56	52	54	56	54
Kormány	57	43	29	63	42	50	42	42
Parlament	57	33	30	58	38	48	42	43
Szakszervezetek	39	-	33	39	30	31	27	28
Pártok	37	-	26	43	31	38	36	35

(átlagok 100 fokú skálán, ahol 1= egyáltalán nem bízunk, 100= nagyon bízunk bennük)

**A Magyar Honvédség iránti lakossági bizalom
alakulása 1988-2001 között**

Felmérés időpontja	Bizalmi index (0-1000-ig)
1989. január	51
1989. szeptember	54
1990. január	58
1991. szeptember	66
1992. február	52
1992. december	51
1993. március	52
1993. október	53
1994. július	62
1995. április	64
1996. június	67
1998. április	66
1999. február	59
2001. december	73

Forrás: A honvédelem négy éve. 1998-2002-04-25
Zrínyi Kiadó, Budapest, 2002

Változott-e az ön véleménye a Magyar Honvédségről?
(Válaszok %-os megoszlása) (Gallup)

	1992. dec. (választások óta)	1996. ápr. (rendszer­váltás előttihez képest)	1997. jún. (egy évvel ko- rábbihoz képest)	2000. febr. (az utóbbi fél évben)
Javult, kedvezőbb	45	38	26	5
Nem változott	32	33	51	52
Romlott, kedvezőtlenebb	12	16	16	28
Nincs válasz	11	12	7	15
Összesen:	100	100	100	100

A Magyar Honvédséggel kapcsolatos ismeretek forrásai
Mely forrásokból származnak? Kérjük, hármat jelöljön meg!
(Válaszolók százalékában) 1999. november, Gallup

	Leggyakrabban tájéko­zódik
Televízió	92
Újságok	71
Rádió	66
Ismerős, barát	22
Családtag	13
Szóbeszéd	11
Személyes tapasztalatok	11
Honvédségi kiadványok	2
Internet	1

**A hivatásos katonák presztízsének lakossági
értékelése, valamint a hivatásos állomány
önértékelése
(Gallup-ZMNE)**

(0-tól 100-ig terjedő skálán)

	katonatisztek presztízse		tiszthelyettesek presztízse	
	lakossági értékelés	katonák önértékelése	lakossági értékelés	katonák önértékelése
szaktudás	60	54	48	43
hatalom	66	43	57	31
társadalmi hasznosság	55	43	47	39
jövedelem	53	33	45	26
összpresztízis	58	43	49	35

**A hivatásos tisztek presztízsének lakossági értékelése
valamint a hivatásos állomány önértékelése
1999-ben
(Gallup-ZMNE)**

(0-tól 100-ig terjedő skálán)

	a tisztek presztízsének lakossági értékelése	a katonai pálya presztízsének önértékelése
szaktudás	70	61
hatalom	64	38
társadalmi hasznosság	66	49
jövedelem	59	31
összpresztízis	65	45

A hivatásos tiszti pálya presztízsének változása a lakosság szerint¹
(0-tól 100-ig terjedő skálán)

	1992	1993	1996	1999	2001
Szaktudás	57	60	65	70	70
Hatalom	62	66	65	64	64
Társadalmi hasznosság	54	55	70	66	67
Jövedelem	62	53	59	59	60
Összpresztízis	59	58	65	65	65

Megjegyzés: Tekintettel arra, hogy a felméréseket nem teljesen azonos módszerekkel és mintán végezték, az adatok inkább trendeket jeleznek.

¹ A kutatási eredmények forrásai:

Közérzet '93. Kutatási zárójelentés.

ZMKA Szociológiai Tanszéke, Budapest, 1993. ápr.

Közvéleménykutatás a HM-ről és a MH-ről a lakosság körében.

Kutatási beszámoló. ZMKA Szociológia Tanszéke, Budapest, 1993. nov.

Közvélemény és hadsereg Magyarországon 1996. áprilisában, Kutatási beszámoló.

A HM megbízásából készítette a Magyar Gallup Intézet

Életkörülmények '99. Kutatási zárójelentés.

ZMNE Szociológiai Tanszéke, Budapest, 1999. aug.

Közvélemény és hadsereg Magyarországon 2001. decemberében. Gyorsjelentés.

A HM megbízásából készítette a Magyar Gallup Intézet

**A katonatiszti pályán elérhető jövedelem
lakossági értékelése (%-ban)
(Gallup)**

(1-től 9-ig skálán, ahol 1=lealacsonyabb, 9=legmagasabb érték)

	alacsony 1-2-3	közepes 4-5-6	magas 7-8-9	nem tudja, nincs válasz	skálaátlag
1996	11 %	46 %	26 %	27 %	5,21
1999	14 %	47 %	22 %	17 %	5,34
2001	13 %	36 %	21 %	30 %	5,34

**A katonatisztek társadalmi hasznosságának
lakossági értékelése (%-ban)
(Gallup)**

(1-től 9-ig skálán, ahol 1=legalacsonyabb, 9=legmagasabb érték)

	alacsony 1-2-3	közepes 4-5-6	magas 7-8-9	nem tudja, nincs válasz	skálaátlag
1996	5 %	45 %	42 %	8 %	6,27
1999	10 %	44 %	34 %	12 %	5,90
2001	6 %	38 %	32 %	24 %	6,02

**A hivatásos tiszthelyettesi pálya presztízsének változása
a polgári lakosság szerint
(Gallup)**

(0-tól 100-ig terjedő skálán)

	1993	2001
szaktudás	48	59
hatalom	57	52
társadalmi hasznosság	47	59
jövedelem	45	51
összpresztízs	49	55

**A katonatiszti foglalkozással járó hatalom
lakossági értékelésének alakulása (%-ban)**
(Gallup)

(1-től 9-ig skálán, ahol 1=legalacsonyabb, 9=legmagasabb érték)

	alacsony 1-2-3	közepes 4-5-6	magas 7-8-9	nem tudja, nincs válasz	skálaátlag
1996	7 %	45 %	32 %	16 %	5,89
1999	7 %	49 %	31 %	13 %	5,80
2001	7 %	40 %	24 %	27 %	5,72

**A katonatiszti foglalkozás betöltéséhez szükséges
szaktudás lakossági értékelése (%-ban)**
(Gallup)

(1-től 9-ig skálán, ahol 1=legalacsonyabb, 9=legmagasabb érték)

	alacsony 1-2-3	közepes 4-5-6	magas 7-8-9	nem tudja, nincs válasz	skálaátlag
1996	7 %	44 %	30 %	19 %	5,82
1999	5 %	39 %	42 %	14 %	6,28
2001	5 %	34 %	35 %	26 %	6,27

**A hivatásos tiszti pálya presztízsének változása
a polgári lakosság szerint
(Gallup)**

(0-tól 100-ig terjedő skálán)

	1992	1993	1996	1999	2001
szaktudás	57	63	65	70	70
hatalom	62	66	65	64	64
társadalmi hasznosság	54	55	70	66	67
jövedelem	62	53	59	59	61
összpresztízs	59	58	65	65	65

**A felsőoktatási intézményekbe jelentkezők megoszlása
szakcsoportos bontásban,
a 2001/2002. tanévben**

(az Országos Felsőoktatási Felvételi Iroda adatai)

Szakcsoport	Fő	%
Gazdasági	67 740	21,60
Műszaki	48 867	15,59
Bölcsész	42 646	13,60
Állam- és jogtudomány	34 499	11,00
Agrár	32 233	10,28
Tanár	30 831	9,83
Tanító és óvodapedagógus	18 097	5,77
Természettudomány	16 352	5,22
Orvos	14 002	4,47
Művészeti	7 467	2,38
Katonai	810	0,26
Összesen:	313 544	100

**A honvédelmi kiadások mértéke nemzeti össztermék
(GDP) százalékában**

1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
3,5	2,6	2,5	2,1	2,0	1,7	1,7	1,5	1,3	1,3	1,3	1,4	1,51

**Az éves infláció mértéke hazánkban
(%-ban)**

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
28,9	35	23	22,5	18,8	28,2	23,6	18,3	14,3	9,9

**A honvédelmi tárca számára előírt bevételi kötelezettség
(milliárd Ft-ban)**

1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
2,6	6,2	8,0	9,1	10,6	8,4	11,3	15,1	13,0	16,6	29,4	-

**A felhalmozás/fenntartás arányának változásai
(%-ban)**

	1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994
felhalmozás	41	24	19	11	11	8	9
fenntartás	59	76	81	89	89	92	91

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
felhalmozás	7	9	11	9	11	11
fenntartás	93	91	89	91	89	89

**Az alakulatok ellátásába bekerült (felhasznált)
központi készletek
(millió forintban)**

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
-	16	44	408	557	882	694

**Mennyire tartja valószínűnek, hogy Magyarország
a közeljövőben fegyver konfliktusba keveredhet?
(Gallup)**

(Válaszok %-a)

	1992. dec.	1996. ápr.	1997. jún.	1998. ápr.	1999. okt.	2000. nov.	2001. dec.
nagyon valószínű	9	4	2	1	9	4	3
kicsit valószínű	47	27	19	20	24	4	3
nem valószínű	38	62	74	73	66	61	71
nem tudja	6	7	2	6	1	4	8

**A honvédséget a NATO-országok hadseregeink
színvonalára kell fejleszteni
(Gallup)**

(Válaszok %-a)

	1996. ápr.	1997. jún.	1998. ápr.	1998. okt.	1999. nov.	2001. dec.
egyetért	69	75	74	78	87	77
nem ért egyet	19	18	14	14	8	11
nem tudja, nincs válasz	12	7	12	8	5	12

A hadsereg humánkapacitásának külső feltételrendszere

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
1. Nemzetközi	<p>Hazánk nemzetközi szerepvállalásából fakadó követelmények érvényesítése a védelmi szféra nemzetközi humán erőforrás-menedzsmentje során, különös tekintettel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - az európai biztonsági intézményrendszer egyes szervezeteibe (EU, WWU, NATO, OSCE) a védelmi szféra szervezeteiből delegált nemzeti képviselők kiválasztására és felkészítésére; - NATO-tagságunkból fakadó szövetségi kötelezettségeink teljesítésére; - regionális biztonságpolitikai együttműködési kezdeményezések alapján ideiglenesen ill. állandó jelleggel létrejövő, védelmi jellegű szerveződések (pl. olasz-szlovén-magyar, ill. román-magyar közös zászlóalj) létrehozása után – azok nemzetközi törzseibe (hatékony teammunkára képes) személyi állomány kiválasztásának és felkészítésének követelményei; 	<p>Koherenc nemzeti stratégiai kultúra hiánya. Részletesen kidolgozott és hivatalosan elfogadott nemzeti biztonsági és nemzeti katonai stratégia (NKS) hiánya. Külügyi és honvédelmi tárca közötti feladatmegosztás nem mindenkor egyértelmű (az együttműködés alkalmanként sajátos zsákmányrendszer logikáját követi). A védelmi szféra szervezeteinek (honvédség, rendőrség, határőrség, vám- és pénzügyőrség, büntetés-végrehajtás) nincs egyeztetett, egységes alapelveket követő integrált humánstratégiája. A humánstratégia nem tartalmaz a hadsereg humán erőforrásainak nemzetközi menedzsmentjére vonatkozó egyértelmű elképzeléseket. A védelmi szférán belül a külszolgálatban, ill. nemzetközi missziókban részt vettek tapasztalatait csupán részlegesen hasznosítják. Nemzetközi minták adaptációjának nehézségei.</p>	<p>Nemzeti stratégiai kultúra (NSK) megteremtése; az NSK humán erőforrások menedzsmentjére vonatkozó fejezetének kidolgozása és megvalósítása. A védelmi szféra szervezeteinek vezetési rendszerei hatékonyabbá tétele, - NAT-normáknak megfelelő Civil-Military Cooperation koncepció kidolgozása és kiképzésbe való differenciált bevezetése. A szervezeti kultúra paradigmaváltása még várat magára.</p>	<p>Emelni kell a védelmi szféra hivatásos tiszti, ill. tiszthelyettes státusú állományának - idegen nyelvi tudási szintjét; - európai biztonságpolitikai intézményrendszer elemeiről való ismereteinek szintjét; - multikulturális társadalmi, ill. szervezeti környezetben való ismereteit; - intézményesíteni a nyugati munkakultúra elemeinek egyéni elsajátítását.</p>

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
	<p>Költségvetésen belül: a nemzetgazdaság helyzetével adekvát, költséghatékony védelmi finanszírozás:</p> <p>Részletesen kidolgozott és konzekvens módon megvalósított nemzeti biztonságpolitika és kormányzati védelempolitika;</p> <p>A civil munkaerőpiac elszívó hatásával szemben versenyképes, a polgári-katonai kapcsolatok rendszerét tekintve konvergens fejlődési utat bejáró védelmi szektor.</p> <p>Olyan védelmi piac, mely figyelembe veszi a jelenlegi demográfiai mutatókat és rugalmasan alkalmazkodik a munkaerő-keresleti ill. –kínálati viszonyokhoz, valamint a megváltozott igényekhez.</p> <p>A védelmi szféra aktív közkapcsolati és nyilvánosságpolitikája</p> <p>Sokoldalúan képzett, konzisztens társadalmi státusú, magas szektoron belül.</p> <p>A magyar védelmi szektor konverziója, társadalmi presztízsű hivatásos állomány a védelmi különös tekintettel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a politikai-katonai konverzióra (az erők strukturális átalakítására); - a gazdasági konverzióra (a gazdasági források átcsoportosítására); - a társadalmi konverzióra (az egykori katonák kulturális és pszichológiai reorientációjára) 	<p>A megoldandó feladatokhoz képes elégtelen erőforrások, állandósult finanszírozási problémák;</p> <p>A tételes, pozitív jogban rögzített, részletesen kidolgozott nemzeti biztonsági stratégia, nemzeti katonai stratégia és fegyvernemi doktrínák hiánya;</p> <p>A védelmi szféra szervezeti immanens működésének elégtelenségeiből fakadó problémák, s azok média által generált társadalmi visszhangja;</p> <p>A hadsereg és a hivatásos katonai pálya alacsony társadalmi presztízse; a hivatásos állomány inkonzisztens társadalmi státusa.</p> <p>A védelmi szektor szervezeteibe belépők társadalmi háttere, előszocializáltságának minősége meglehetősen alacsony fokú;</p> <p>A haderő-átalakítás nyomán szervezetet elhagyni kényszerülők kiléptetésére, s társadalomba való visszaintegrálására szolgáló rendszer instabilitása;</p> <p>A központi és helyi önkormányzatok, civil szervezetek elfordulása a védelmi tehervállalástól („a védelem a katonák ügye”).</p>	<p>A társadalomhoz konvergáló fejlődési ívet leíró védelmi szervezetek kiépítése.</p> <p>Szervezeti alrendszerek modernizációja, működésük hatékonyabbá tétele.</p> <p>Hadszintér-előkészítés humánvonatkozásai (pl. egészségügyi hálózat, vízellátás, óvóhelyek).</p>	<p>Védelmi szervezeteken belül az egyes állománycsoportok képviselőinek jellemzői a társadalmi egyenlőtlenség státuskijelölő dimenziói mentén.</p> <p>Változások a védelmi szervezetek elitjének attitűdjeiben.</p>

Vö.: Szabó János: Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívája

A hadsereg humánpolitikájának belső feltételrendszere

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
1. Védelmi szektor (általános igények)	Integrált humánpolitikai tervező rendszer létrehozása a védelmi szektorban, mely stratégiai szinten tervezhető: - a védelmi szektoron belül a humánerőforrás-tervezés,-gazdálkodás és – fejlesztés feladatait; - a védelmi szféra egyes szervezeteinek strukturális átalakítása nyomán bekövetkező esetleges létszámcsökkentések által érintettek védelmi szektoron belüli mobilitását, ill. társadalomba való visszatérését.	A munkaerő piaci Alap (MpA) foglalkoztatási alaprészének központi és decentralizált keretében elvben rendelkezésre álló pénz eléggé hatékonyan jut el s kerül felhasználásra a potenciális célcsoportoknál.	A védelmi szektor humán-erőforrás-gazdálkodásra történő áttérése. Komplet intőzményrendszer kiépítése.	A humán erőforrás szerepét-státusát tükröző új szemlélet megtanulása.

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
<p>2. A katonai szervezet (konkrét igényei)</p>	<p>Védelmi tervezés szükségleteiből fakadó konkrét követelmények maradéktalan teljesítése a haderő humánkapacitásaira vonatkozóan az alábbi részterületeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - haderő-fenntartás és -működtetés - haderő-felkészítés és -készenlét - haderő-fejlesztés és -átalakítás - haderő-alkalmazás; <p>Adekvát humánpolitikai stratégia kidolgozása a Magyar Honvédségen belül; A humán erőforrás-tervezés, -gazdálkodás és –fejlesztés intézményrendszerének létrehozása</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a honvédség a kellő források hiánya miatt felkészületlen a szervezet számára megfelelő munkaerő megszerzésére és megtartására; - a parancsnoklási rendszerén belül a funkcionális működés dilemmái elvonják a figyelmet a haderő-átalakítás tervében a 2003-ig tartó időszakra vonatkozóan meghatározott feladatok végrehajtásáról; - a humán stratégiában foglaltak megvalósítása csupán részterületeken történt meg; a hadseregi humánpolitika jelenlegi gyakorlata (alapvetően a pénzügyi források szűkössége miatt) kívánivalókat hagy maga után; - a hivatásos tiszti és tiszthelyettes állomány pályára lépésének és előmenetelének humán feltételrendszere (alapvetően forráshiány miatt) torzóban maradt. 	<p>A hadsereg szervezeti kultúrájának megújítás; A MH Szociálpolitikai Alapítvány által nyújtható át-, ill. továbbképzési, valamint segélytípusú támogatások korlátozott volta; Pályántartás, szelekció és humán erőforrás-allokáció hatékony rendszerének kiépítése.</p>	<p>Modern ismereteken alapuló katonai iskolai végzettség. Új típusú feladatokra való, alapvetően gyakorlatorientált speciális felkészítés (pl. békefenntartás, békeletteremtés, békekikényszerítés). Versengő pályaaorientáció.</p>

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
3. A hadsereg tagjai elvárásainak való megfelelés	<p>látható, kiszámítható és a szervezeti változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó ösztönzési és kompenzációs rendszer létrehozása, melynek legfőbb elemei az alábbiak:</p> <p>a) az ösztönző rendszer kiemelt elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oktatás-(át- ill. tovább)képzés; - vezetésfejlesztés (vezetői tréninge, karriertervezés stb.); - munkakörökkel kapcsolatos értékelő tevékenység, munkakör-besorolás; - előmenetel- és karriertervezés, életpálya menedzselés; - az állomány toborzásához ill. kiegészítéséhez kapcsolódó programok (beléptetési ösztönzők); <p>b) a kompenzációs rendszer főbb elemei:</p> <ul style="list-style-type: none"> - illetmények, pótlékok; - elhelyezés, - ruházat, - munkabiztonság (ergonómia). 	<ul style="list-style-type: none"> - az állomány alacsony életminőségének változatlanlansága, - a hatékony családtámogató rendszer hiánya, - az illetményrendszer ellentmondásossága, - a lakhatási lehetőségek körének folyamatos szűkülése, - az ösztönzési és kompenzációs rendszer, valamint a szociális ellátó rendszer indokolatlan mértékű széttagoltsága, - előmeneteli és karriertervezési rendszer kiforratlansága. 	<p>Az ösztönzési és kompenzációs, valamint a szociális rendszer újragondolása, átalakítása</p>	<p>Szervezeti karriermobilitási lehetőségek. Adekvált beavatkozási stratégiák. Olyan „szociális szolgáltatáscsomagok” kialakítása, melyek alkalmasak a hadsereg egyes állománycsoportjainak differenciált szükségletkielégítésére.</p>

Tényező csoportok	Követelmények	Adottságok	Megfelelések	
			Szervezeti	Egyéni
	<p>A szervezeti megfelelést valóban hatékonyan támogató, az ösztönzést ill. kompenzációt szolgáló szociális rendszer kialakítása, melyen belül az alábbiak a kitüntetett elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a lakhatással összefüggő ellátások; - életminőség-javító programok; - szociális transzferek; - családtámogató programok; - rekreációhoz kapcsolódó ellátások; <p>humán erőforrás társadalmi konverziójával összefüggő ellátások (kilépés segítése);</p> <ul style="list-style-type: none"> - idősgondozás és kegyeleti gondoskodás. 			

Vö.: Szabó János: Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei és perspektívája
Zrínyi Kiadó, Budapest, 102-103.o.

A médiatípusok áttekintése

Médiatípus	Előnyök	Hátrányok
Napilap	flexibilitás; jó helyi piacterítés; széles körű elfogadás; nagymértékű bizalom	rövid élettartam; rossz reprodukció; jelentéktelen másodlagos olvasóközönség
Televízió	egyesíti a látványt, a hangot és a mozgást; jobban érzékelhető hatás; magasabb figyelemkűszöb; nagyobb terítés; a kábeltévé új szegmentációs lehetőségeket nyújt	magas költségek; nagy reklámsűrűség, kevesebb lehetőség a közönség kiválasztására
Direct mail	a kiválasztott közönség, flexibilis; személyes	relatíve drága; a médium rossz imázsának hatása; nagy veszteségi százalék
Rádió	tömeges használat; nagyfokú földrajzi és demográfiai szegmentáció, olcsóság	csak hallható; alacsonyabb figyelemkűszöb, mint a tv-nél; nincs standard árstruktúra
Képes hetilapok, magazinok	nagyfokú földrajzi és demográfiai szegmentáció, bizalom és presztízs; jó reprodukciós lehetőség, továbbadott közönség	hosszú elővásárlás szükséges; példányszámvesztés; helyezés nincs biztosítva
Közterület	flexibilis; nagyszámú ismétlés; olcsó, nincs nagy konkurencia	a közönséges nem lehet kiválasztani; a kreativitás korlátozott
Internet	széles közönség; nincs földrajzi korlátozás, szegmentálható közönség	új médium, hatékonysága még ismeretlen; egyelőre limitált közönség

Forrás: Bősze, Suzanne I.: A marketingtervezés gyakorlati útmutatói
Geomédia, Budapest, 2001. 198.o.

**A Magyar Honvédség hosszú távú
átalakításának irányai
61/2000. (VI. 21.) OGY-határozat**

„Az Országgyűlés a kormány előterjesztése alapján a Magyar Honvédség hosszú távú átalakítására vonatkozóan az alábbi határozatot hozza:

1. Szükségesnek tartja a Magyar Honvédségnek a Magyar Köztársaság valós biztonságpolitikai helyzetével, az ország gazdasági teherbíró képességével, a NATO-tagsággal járó követelményekkel, a Magyar Köztársaság nemzetközi szerepvállalásával, továbbá a kor követelményeivel összhangban álló átalakítását, fejlesztését.

2. Az átalakításnak ki kell terjednie a haderő életének minden területére, így a Magyar Honvédség hadrendjére, szervezeti felépítésére, vezetési rendjére és alkalmazási elveire; a harcászultság és mozgósítás, a hadkiegészítés, a felkészítés és kiképzés rendszerére; a haditechnikai eszközök cseréjére és korszerűsítésére; a tervezés rendjére; a gazdálkodás rendszerére; az állományarányokra; a személyi állomány élet- és munkakörülményeire, szociális és egzisztenciális helyzetére; a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolataira, valamint a humánerőforrás-gazdálkodás intézményrendszerére.

3. Az átalakítás eredményeként a jelenleginél kisebb, tartósan finanszírozható, feladatainak ellátására alkalmas haderő jöjjön létre, amely legyen képes különösen:

- reális visszatartó erőmegjelenítésére;
- az ország katonai védelmének biztosítására, valamint kollektív védelmi feladatai végrehajtására;
- a nemzetközi szerződésekben vállalt katonai kötelezettségek teljesítése keretében béketámogató és humanitárius műveletekben, valamint a szövetséges csapatok manővereinek, szállításának biztosításában való részvételre;
- alkotmányosan kihirdetett szükségállapot idején a rendvédelmi szervek támogatására;
- elemi csapás, katasztrófa esetén segítségnyújtásra, közreműködésre a polgári védelmi feladatok ellátásában.

4. A Magyar Honvédség az átalakítást követően – két haderőnemre (szárazföldi és légi) tagolva – reagáló- és fő védő-, valamint tartalék és területvédelmi erőkkel rendelkezzen.

a.) A fő véderők zömét alkotó szárazföldi haderőnem szervezetén belül a vezető szervek, valamint a békében feltöltött és mozgósítás útján felállított harci, harci támogatócsapatok és harci kiszolgáló támogatóerők egymással együttműködve legyenek képesek a feladataikat önállóan vagy szövetségi keretek között végrehajtani.

A szárazföldi haderőnemnek béke idején is rendelkeznie kell olyan feltöltött katonai szervezetekkel, amelyek képesek megfelelni a NATO által a reagáló erők kategóriájába sorolt csapatokkal szembeni követelményeknek, és amelyeket alapvetően szerződéses állományú katonákból kell kiállítani és fenntartani.

b.) A légi haderő szervezetét úgy kell korszerűsíteni, hogy a légvédelem egész rendszere képes legyen a NATO integrált légvédelmi rendszerének részeként működni, a repülőcsapatok pedig képesek legyenek közreműködni a kollektív védelmi

feladatok ellátásához szükséges műveletek végrehajtásában. Képesnek kell lenniük a honi légtér feletti ellenőrzés folyamatos biztosítására.

- c.) A honvédelmi ágazatnak az átalakítás után is rendelkeznie kell azokkal a képességekkel, amelyek lehetővé teszik a Magyar Honvédség feladatainak teljesítéséhez szükséges anyagi, technikai ellátás biztosítását, a személyi állomány utánpótlását, képzését, élet- és szolgálati körülményeinek korszerű színvonalon történő kielégítését.

5. A hosszú távú – fokozatosan, több lépésben végrehajtandó – átalakítás során a Magyar Honvédség struktúráját úgy kell változtatni, hogy csökkenjen a létszáma, béke- és hadiszervezeteinek száma, növekedjen a magas békefeltöltöttségű, külön felkészítés nélkül, rövid idő alatt akár védelemre, akár nemzetközi válságkezelő műveletekre alkalmazható „békében élő” katonai szervezetek száma, ugyanakkor új, korszerű technikai eszközök rendszerbe állításával növekedjen a csapatok harcképessége. Ennek érdekében:

- a.) a honvédelmi tárca békelétszáma legfeljebb 45 000 fő legyen, rendszeresített háborús létszáma a korábbinál nagyobb mértékben közelítsen a békelétszámhoz;
- b.) a haderőnemi és fegyvernemi összetétel ne változzon, de javuljon az azonnal alkalmazható erők aránya. A béke- és háborús hadrend felépítése és vezetési rendje közel azonos legyen;
- c.) a haderőnek a törvényben és a jelen határozatban meghatározott alapfeladataival nem szorosan összefüggő szervezetek – amelyek megtartása forrásokat von el a csapatok fejlesztésétől – kerüljenek ki a honvédelmi tárca szervezetéből és költségvetéséből;
- d.) a Magyar Honvédség felső szintű irányítási és vezetési rendszerét a Honvéd Vezérkarnak a Honvédelmi Minisztériumba történő integrálásával kell létrehozni.

A Szárazföldi Vezérkar és a Légierő Vezérkar megszüntetésével, azok szervezeti bázisain alakuljon meg a két haderőnemet vezető hadtestparancsnoksági szintű szervezet. Ezzel egyidejűleg a hadosztályparancsnokságokat meg kell szüntetni;

- e.) a Magyar honvédségi harckészültségi és mozgósítási rendszere kerüljön átalakításra oly módon, hogy biztosítsa a katonai szervezetek részére előírt feladatok végrehajtását;
- f.) az általános hadkötelezettség fenntartása mellett a jelenlegi, sorozáson alapuló reguláris haderő átalakításának folytatásával meg kell alapozni a professzionális haderőre történő áttérés lehetőségét;
- g.) meg kell vizsgálni a területvédelmi erők átalakításának, a nemzetőrség fokozatos létrehozásának szervezeti, anyagi, technikai lehetőségeit és feltételeit;
- h.) a hadkiegészítés és toborzás rendszerét az új követelményekhez kell igazítani, és hatékony működéssel biztosítani a hivatásos, a szerződéses és sorállomány kellő számú és minőségű utánpótlását;
- i.) a felkészítés és a kiképzés rendszerének korszerűsítése eredményezze a kiképzettségi szint növekedését. Az alaprendeltetéssel összefüggő feladatokra való felkészítésen túl a hangsúlyt a béketámogató és válságkezelési, valamint a humanitárius műveletekben való képesség fejlesztésére kell helyezni.

Elő kell segíteni a kiképző állomány külföldi képzését és tapasztalatszerzését, amelyet széleskörűen fel kell használni a hazai kiképzés

során. A sorkatonai szolgálat idejéhez igazodóan felül kell vizsgálni a felkészítés és kiképzés rendszerét, tartalmát;

- j.) a személyi állomány biztosításával, megtartásával, képzésével, előmenetelével, a Magyar Honvédségből történő kiválásával kapcsolatos feladatok új humánkoncepció bázisán kerüljenek tervezésre és végrehajtásra.

A rövid távú humánpolitikai koncepció alapján biztosítani kell a létszámcsökkentés során felszabaduló állomány törvényes járandóságait, és segíteni elhelyezkedését, pályamódosítását;

- k.) a logisztikai támogatás rendszerében kapjon nagyobb szerepet a nemzetgazdasági szféra;
- l.) a kis létszámú helyőrségek és laktanyák megszüntetésével gazdaságosan fenntartható és fejleszthető bázishelyőrségek alakuljanak ki;
- m.) az átalakítási időszak végére a Magyar Honvédség harcképessége, kiképzettsége, technikai felszereltsége, az állomány élet- és munkakörülményei közelítsék a NATO-országok átlagát.

6. A feladatok közül a Honvéd Vezérkarnak a Honvédelmi Minisztérium szervezetébe integrálását a 2000. év végéig kell végrehajtani.

7. A haderő átalakítása a 2000-2010. közötti időszakban három ütemben kerüljön végrehajtásra:

- a.) a 2003 végéig tartó első ütemben történjen meg az új szervezeti rendre történő áttérés, az új diszlokáció, valamint az indokolt létszamarányok kialakítása, a fenntartási és működési költségcsökkentés megalapozása, a munka- és életkörülmények javítása, a NATO-interoperabilitás és –alkalmazhatóság legalapvetőbb feltételeinek biztosítása;
- b.) a 2006 végéig terjedő második ütemben kerüljenek végrehajtásra az életminőséget javító programok, továbbá a hadrafoghatóság és a kiképzettségi szint növelése. A haderő a második ütem végéig alapvetően a meglévő, illetve a korszerűsített fő technikai eszközök bázisán működjön, de kezdődjön meg az új haditechnikai eszközök beszerzése;
- c.) a 2010-ig tartó ütem fő feladata a haderő haditechnikai korszerűsítése a képességi igényeknek megfelelően.

8. A haditechnikai fejlesztés főbb irányait a NATO-val való együttműködés alapvető területein a kompatibilitás és az interoperabilitás elérésének elengedhetetlenül szükséges szintje határozza meg, így prioritást élveznek a vezetési, irányítási és informatikai eszközökkel, az integrált légvédelmi rendszerrel, a logisztikai rendszerrel, a mobilitás technikai feltételeivel, a befogadó nemzeti támogatással, a csapatok és az infrastruktúra túlélőképességével kapcsolatos fejlesztések.

9. Az Országgyűlés felhatalmazza a kormányt, hogy a határozatnak megfelelően a végrehajtáshoz szükséges részletes programokat, terveket – beleértve az átalakítás személyi következményeit kezelő humán-koncepciót is – dolgozza ki, és az Országgyűlés honvédelmi bizottságának történő bemutatást követően intézkedjen azok végrehajtásáról.

10. A kormány e határozat végrehajtásáról, illetve az átalakítás aktuális helyzetéről évente számoljon be az országgyűlés honvédelmi bizottságának.

11. Ez a határozat a közzététele napján lép hatályba. Ezzel egyidejűleg a Magyar Honvédség hosszú, valamint középtávú átalakításának irányairól és létszámáról szóló 88/1995. (VII. 6.) OGY-határozatát és az ezt módosító 115/1996. (XII. 20.) OGY-határozat hatályát veszti.”

JOGI NORMÁK

1. Törvények

1990. évi XVI. Az MK alkotmányának módosítása
1990. évi XXI. Az 1976. évi I. tv. Módosítása (honvédelmi)
1990. évi XL. A MK alkotmányának módosítása
1990. évi LXXVIII. Az 1976. évi I. tv. Módosítása (honvédelmi)
1992. évi XXII. A munka törvénykönyve
1992. évi XXIII. A köztisztviselők jogállásáról
1992. évi XXXIII. A közalkalmazottak jogállásáról
1992. évi LXII. A MK 1991. évi költségvetés végrehajtásáról
1992. évi LXX. A MK 1991. évi pótköltségvetéséről
1993. évi CX. A honvédelemről szóló tv.
1994. évi LXV. A MK 1994. évi pótköltségvetéséről
1995. évi CXXI. A MK 1996. évi költségvetéséről
1996. évi XLIII. A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai szolgálati viszonyáról
1996. évi XLIV. A hadköteles katonák szolgálati viszonyáról
1996. évi XLV. A katonai és rendvédelmi felsőoktatás vezetői, oktatói és hallgatói állomány jogállásáról
1996. évi CXXIV. A MK 1997. évi költségvetéséről
1997. évi LXXXV. A honvédelmi törvény módosítása
1997. évi CXLVI. A MK 1998. évi költségvetéséről
1998. évi LXXXIX. A honvédelmet érintő egyes törvények módosítása
1998. évi XC. A MK 1999. évi költségvetéséről
1999. évi I. A MK NATO-hoz való csatlakozásról
1999. évi IV. A MK és a NYEU közötti megállapodásról
1999. évi V. A MK és a NATO közötti megállapodásról
1999. évi VI. Az európai hagyományos fegyveres erőkről szóló szerződés
1999. évi CXVII. A NATO tagállamai közötti, fegyveres erők jogállásáról szóló megállapodáshoz történő csatlakozásról
2000. évi XXXVI. törvény A NATO Biztonsági Beruházási Programjában való részvételhez szükséges törvénymódosításokról

2000. évi CIX. törvény Az Észak-atlanti Szerződés Szervezetével aláírt aláírt „Békepartnerség” program Keretdokumentumának törvénye iktatásáról, és annak a Magyar Köztársaság által történő végrehajtásáról szóló 1995. évi LXVII. törvény módosításáról
2001. évi XLII. törvény A magyar Köztársaság alkotmányáról szóló 1949. évi XX. törvény módosításáról
2001. évi XLIII. törvény A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjával érintett törvények módosításáról
2001. évi XLIV. törvény A sor- és tartalékos katonai szolgálat teljesítés rendjének változásával érintett törvények módosításáról
2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédségi hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról

2. Országgyűlési határozatok

- 54/1990. (VII.3.) A MK és a Varsói Szerződés viszonyáról
- 59/1992. (X. 16.) A központi igazgatási kiadások csökkentése
- 11/1993. (III. 12.) A MK biztonságpolitikai alapelvek
- 27/1993. (IV. 23.) a MK honvédelmének alapelvei
- 85/1995. (VII.6.) A fegyveres erők részletes bontású létszáma
- 88/1995. (VII. 6.) Az MH hosszú és középtávú átalakítása irányairól és létszámáról
- 99/1995. (X. 13.) Az MH 1995. és 1996. év végi részletes bontású létszámáról
- 106/1996. (XI. 29.) Az MH 1996. év végi részletes bontású létszámáról
- 115/1996. (XII. 20.) Az MH hosszú és középtávú átalakítása módosításáról
- 29/1997. (III. 28.) A fegyveres erők 1997. év végi részletes bontású létszámáról
- 124/1997. (XII. 18.) A fegyveres erők részletes bontású létszámáról
- 94/1998. (XII. 29.) Az MK biztonság- és védelempolitikájának alapelveiről
- 52/1999. (III. 31.) A honvédelmet érintő egyes törvények módosítása végrehajtási kormányrendeletek módosításáról
- 61/2000. (VI. 21.) MH hosszú távú átalakításának irányairól
- 62/2000. (VI. 21.) A fegyveres erők részletes bontású létszámáról
- 7/2000. (II. 16.) OGY A fegyveres erők részletes bontású létszámáról határozat szóló 124/1997. (XII. 16.) OGY határozat módosításáról
- 61/2001. (IX. 24.) OGY Az „INFINITE JUSTICE” (Végtelen Igazság) művelethez történő magyar hozzájárulásról
- 65/2001. (X. 5.) OGY Az „ENDURING FREEDOM” (Tartós Szabadság) – korábbi elnevezéssel „INFINITE JUSTICE” (Végtelen Igazság) – művelethez történő magyar hozzájárulás

3. Kormányhatározatok

- 3327/1991. (VIII. 15.) Az MH új szervezeti, vezetési és működési rendje kialakítása
- 1005/1994. (I. 17.) A HM és az MH Parancsnokság összevonásáról
- 1085/1994. (IX. 15.) A HM és az MH Parancsnokság összevonása hatályon kívül helyezése
- 2037/1995. (II. 20.) Az MH felsőszintű vezetési rendjéről
- 2383/1995. (XII. 7.) Az MH átalakításának hosszú távú programjáról és középtávú tervéről
- 2217/1996. (VIII. 28.) Az MH felsőszintű vezetési rendje módosításáról
- 2302/1996. (XI. 13.) Az MH átalakítása középtávú tervének módosításáról
- 2218/1997. (VII. 24.) Az MH irányításáról és felsőszintű vezetésének rendjéről
- 2389/1997. (XII. 3.) A MH fejlesztése 1999-2003 közötti középtávú időszakára vonatkozó program kidolgozásáról
- 2043/1999. (III. 3.) A központi költségvetési szerveknél elrendelt létszámcökkentés végrehajtásának előkészítéséről
- 2183/1999. (VII. 23.) A NATO 1999. évi védelmi tervezési kérdőívről, a 2001-2006 közötti időszakokkal kapcsolatos álláspontról és a honvédelmet érintő egyes kérdésekről
- 2322/1999. (XII. 7.) Korm. Határozat a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról
- 1005/2000. (I. 18.) Korm. A köztisztviselői előmeneteli rendszer közszolgálati életpályává történő alakításának feladatairól
- 1111/2000. (XII. 23.) Korm. A 2001. évi határátlépéssel járó csapatmozgások engedélyezéséről
- 2120/2000. (V. 31.) Korm. Határozat a Magyar Honvédség átalakításának és új szervezeti struktúrájának 2000-2010. közötti időszakra vonatkozó tervéről
- 2201/2000. (IX. 13.) Korm. Határozat a Magyar Honvédség irányításáról és felső szintű vezetésének rendjéről szóló 2218/1997. (VII. 24.) korm. határozat módosításáról
- 2234/2000. (IX. 29.) Korm. határozat a sor- és tartalékos katonai szolgálat teljesítésének rendjéről, valamint a szerződéses állomány helyzetének javításáról és létszámának növeléséről
- 2056/2001. (IV. 2.) Korm. Határozat a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójához kapcsolódó laktanya-rekonstrukciós feladatok, valamint a lakás- és szállóvásárlási, illetve –építési program indításáról

2204/ 2001. (VIII. 8.) Korm. határozat a Magyar Honvédség irányításának és felső szintű vezetésének rendjéről

4. kormányrendeletek

- 25/1990. (VIII. 13.) A honvédelmi törvény végrehajtására kiadott MT rendelet módosítása
- 15/1992. (I. 27.) A polgári védelemről
- 178/1993. (XII. 27.) A honvédelmi törvény végrehajtásáról
- 140/1996. (VIII. 31.) Az 1996. évi XLIII. törvény (Hszt.) végrehajtásáról
- 90/1997. (V. 30.) A védelmi tervezési rendszerről
- 200/1997. (XI. 13.) A honvédelmi törvény végrehajtása módosításáról
- 52/1999. (III. 31.) A honvédelmet érintő törvények végrehajtása módosításáról
- 138/2000. (VIII. 9.) Korm. A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény végrehajtásáról szóló 140/1996. (VIII. 31.) Korm. rendelet módosításáról
- 115/2001. (VI. 29.) Korm. rendelet a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény végrehajtásáról szóló 140/1996. (VIII. 31.) korm. rendelet módosításáról
- 133/2001. (VII. 20.) Korm. rendelet a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény végrehajtásáról szóló 104/1996. (VIII. 31. korm. rendelet módosításáról

5. Honvédelmi miniszteri utasítások

- 43/1992. (HK 10.) HM Szervezeti és Működési Szabályzatának és a Hatásköri Jegyzéki kiadásáról
- 44/1993. (HK 14.) A honvéd szakközépiskolákról
- 66/1993. (HK 21.) A honvédkollégium megszüntetéséről
- 67/1993. (HK 21.) A honvéd szakközépiskola megszüntetéséről
- 1/1994. (HK 2.) A HM és az MHP összevonásáról
- 7/1994. (HK 8.) A HM és az MHP összevonásáról
- 13/1994. (HK 7.) Az MH dandártábornoki rendfokozattal rendszeresített beosztásairól
- 39/1994. (HK 19.) A HM és MHP összevonásáról szóló 1/1994. HM utasítás hatályon kívül helyezése
- 69/1994. (HK 26.) A HM és MH 1994. évi költségvetését érintő válságkezelő programról
- 10/1995. (HK 6.) Az MH felsőszintű vezetési rendjének kialakításával kapcsolatos feladatokról

- 27/1995. (HK 14.) Az MH egyes szervezeteinek HM háttérintézménnyé történő átszervezéséről
- 30/1995. (HK 19.) Az MH átalakítása hosszú és középtávú tervével kapcsolatos feladatokról
- 41/1995. (HK 25.) A katonai felsőoktatás átalakításával kapcsolatos feladatokról
- 46/1995. (HK 27.) Az MH szervezeti átalakításáról és rendszeresített létszámának csökkentéséről
- 61/1995. (HK 32.) Az MH átalakításának középtávú tervében foglalt feladatok megkezdéséről
- 36/1996. (HK 24.) A HM Pénzügyi és Számviteli Szolgálat kialakításáról
- 46/1996. (HK 20.) A katonai felsőoktatási intézményeknek az MH hadrendjéből történő kiválásával kapcsolatos feladatokról
- 59/1996. (HK 23.) Az MH felsőszintű vezetésének rendjéről szóló kormányhatározat végrehajtásáról
- 61/1996. (HK 24.) Az MH Jogi és Igazgatási Szolgálatának tevékenységéről
- 66/1996. (HK 25.) Az MH átalakítása középtávú tervének módosítására, továbbá az 1998-2001. évi terjedő időszakra szóló középtávú terv kidolgozásáról
- 7/1997. (HK 4.) Az MH-ról szóló törvény előkészítéséről
- 43/1997. (HK 18.) A HM Munkavédelmi és Munkaügyi Ellenőrzési Hivatalról
- 44/1997. (HK 18.) Az MH Katonai Légügyi Hivatalról
- 47/1997. (HK 20.) Az MHP a 4. g., a 2.re. és légvéd. hdt.p.ság.-ok megszüntetéséről, a HVK, a haderőnemi VK-ok és az LFI kialakításáról
- 72/1997. (HK 25.) A nemzetgazdasági kapacitás fokozott igénybevételéről
- 85/1997. (HK 28.) A HM, az MH felülvizsgálatának végrehajtásáról
- 8/1998. (HK 2.) A HM tárca és az irányítása alá tartozó szervezetek fejlesztése 1999-2003 közötti középtávú időszakára vonatkozó program kidolgozására
- 19/1998. (XII. 16.) az MH Öltözködési Szabályzatának kiadásáról
- 67/1998. (HK 21.) A HVK Honvédelmi Minisztériuma történő integrálásáról
- 70/1998. (HK 22.) Az MH átalakításának hosszú távú programja és középtávú terve módosításáról
- 81/1998. (HK1/1999.) A felülvizsgálatot végző bizottság tevékenységének befejezéséről
- 17/1999. (HK 7.) A HVK Honvédelmi Minisztériumba történő integrálását előkészítő bizottság kijelölése és feladatai módosítása
- 34/1999. (HK 13.) HM utasítás módosítása (integráció)
- 42/1999. (HK 16.) A katonai felsőoktatási intézmények integrációjával kapcsolatos feladatokról

- 44/1999. (HK 16.) A honvédelem rendszerének stratégiai felülvizsgálatát előkészítő bizottság felállításáról
- 003/1999. (HK 23.) MK honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról szóló kormányhatározatban foglaltak végrehajtása
- 001/2000. (HK 9.) MK honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról szóló kormányhatározatban foglaltak végrehajtásáról szóló 003/1999. (HK 23.) HM utasításról
- 003/2000. (HK 11.) Az MK honvédelmének egészét érintő stratégiai HM utasítás felülvizsgálat koncepciójáról szóló kormányhatározatban foglaltak végrehajtásáról szóló, a 001/2000. (HK 9.) HM utasítással módosított 003/1999. (HK 23.) HM utasítás módosításáról
- 001/2000. (HK 4.) HM irányelv A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség társadalmi kapcsolatai és sajtónyilvánossága 2000. évi feladatairól
- 040/2000. (HK 14.) HM A Magyar Honvédség hosszú távú – 2000-2010 közötti időszakra vonatkozó – átalakításának megtervezésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokról
- 001/2001. (HK 1.) HM A Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatának kiadásáról
- 008/2001. (HK 4.) HM A Magyar Honvédség hosszú távú – 2000-2010 közötti időszakra vonatkozó – átalakításának megszervezésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokról szóló 40/2000. (HK 14.) HM utasítás módosításáról
- 7001/2001. (HK 5.) HM irányelv A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség 2001. évi társadalmi nyilvánossági feladatának végrehajtásáról
- 23/2001. (HK 7.) HM A nemzetőrség létrehozásával, a sor- és tartalékos katonai szolgálat teljesítésének rendjével, valamint a hadkiegészítés új rendszerének előkészítésével kapcsolatos feladatok végrehajtására felállítandó munkacsoportról szóló 58/2000. (HK 20.) HM utasítás módosításáról szóló 64/2000. (HK 21.) HM utasítás módosításáról
- 29/2001. (HK 9.) HM A katonai toborzás rendjéről
- 57/2001. (HK 14.) HM A Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójához kapcsolódó laktanya-rekonstrukciós feladatok, valamint a lakás és szálló vásárlási, illetve építési program végrehajtásáról

6. MH parancsnok, Vezérkar főnöki intézkedések

00376/1990. GERECSÉ-II

00417/1990. GERECSÉ-II .

- 00235/1991. GAMMA-I.
- 00147/1992. GAMMA-II.
- 49/1993. (HK 25.) Az 1993. évi költségmegtakarító rendszabályok bevezetéséről
- 010/1995. Szervezési intézkedés
- 03/1996. Előrehozott szervezési intézkedés
- 04/1996. Szervezési intézkedés
- 011/1996. Szervezési intézkedés
- 01/1997. Szervezési intézkedés
- 012/1997. Szervezési intézkedés
- 013/1997. Szervezési intézkedés
- 015/1997. Szervezési intézkedés
- 102/1997. Intézkedés
- 04/1998. Szervezési intézkedés
- 09/1998. Szervezési intézkedés
- 018/1998. Szervezési intézkedés
- 019/1999. Szervezési intézkedés
- 010/2000. (HK 11.) Szervezési feladatok végrehajtása
- 010/2000. (HK 11.) MHPK Szervezési feladatok végrehajtásai
- 0016/2000. (HK 16.) MHPK A haderő átalakítás 2000-2001. évi feladatairól
- 140/2000. (HK 15.) MHPK Hatályon kívül helyezésről
- 177/2000. (HK 19.) A haderőreformhoz kapcsolódó egyes feladatok végrehajtása
- 41/2001. (HK 5.) MHPK A magyar Honvédség 2001. évi feladatainak végrehajtásáról
- 156/2001. (HK 5.) MHPK A Honvéd Vezérkar elhelyezéséről
- 27/2001. (HK 2.) MHPK A sorállomány-váltás és a hadkiegészítés egyes feladatairól
- 12/2001. (HK 2.) MHPK, VKF Hatályon kívül helyezésről
- 014/2001. (HK 14.) HVKF A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjával kapcsolatos szervezési feladatok végrehajtásáról
- 260/2001. (HK 15.) HVKF A Honvédelmi Minisztérium és a Honvéd Vezérkar integrációjának előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatokról

