

ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM

**Pályaelhagyó logisztikai tisztek konverziója az üzleti
logisztikába**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette: Bányai Kornél

Tudományos témavezető: Dr. habil. Molnár Ferenc alezredes

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés.....	4
I.1. Előszó	4
I.2. A kutatás célja	9
I.3. Hipotézis.....	11
I.4. Kutatás módszertana.....	14
I.4.1. Szakirodalmi és dokumentum elemzés.....	14
I.4.2. Empirikus elemzés.....	14
II. Az emberi erőforrás áramlás és benne a rekonverzió fogalomrendszere, tartalma és értelmzése.....	19
II.1. Az emberi erőforrás-áramlás fogalomrendszere	19
II.2. Az emberi erőforrás-áramlás alapmodelljei	21
II.3. A létszámleépítés-munkaerő kiáramlás modelljei.....	25
II.4. A rekonverzió fogalma és tartalmi elemei	27
II.4.1. A rekonverzió értelmezése	27
II.4.2. A rekonverzió tartalma.....	29
II.4.2.1 A munkaerő-piaci szolgáltatások:	29
II.4.2.2. Foglalkoztatást elősegítő támogatások.....	30
II.4.3. A rekonverzió szervezeti, jogi és belső szabályozási alapjai.....	32
II.4.4. A rekonverzió a polgári életben, az "outplacement"	33
II.4.4.1. Az "outplacement" jellemzői.....	34
II.4.4.2. Az "outplacement" folyamata	36
II.4.4.3. Kollektív outplacement	39
II.4.4.4. Az outplacement mérlege a polgári életben	40
III. A társadalom és a haderő viszonyának változása	41
III.1. A haderő a társadalomban.....	41
III.2. A társadalom és a hadsereg viszonya a humán konverzió tükrében.....	45
III. 3. Emberierőforrás-menedzsment általános helyzete a Magyar Honvédségnél	47
III.4. A Magyar Honvédség emberi-erőforrás áramlási rendszere	51
IV. A munkaerő kiáramlása Magyarországon és a régió hadseregeiben	57
IV.1. Létszámleépítés a Magyar Honvédségnél	57
IV.2. Létszámleépítés a régió hadseregeiben.....	58
IV.3. Létszámleépítések és a rekonverzió általános nemzetközi tapasztalatai	61
V. A rekonverzió történetének áttekintése a Magyar Honvédségnél	66
V.1. A kezdetek (1948-ig)	66
V.2 A társadalomtól való való elszakítottság időszaka (1948-1989)	68
V.3. A tétlenség időszaka (1989-1995).....	68
V.4. A tapogatózás időszaka (1995-1998).....	72
V.5. A tanulás időszaka 1998-2004	75
V.6. Történeti összegzés	78
VI. A katonai logisztikusok rekonverziója	80
VI.1 Kicsoda a katonai logisztikus?.....	80

VI.2. A logisztikusok pályaképe, a katonai pálya tervezhetősége	83
VI.3. A leszerelés okai	86
VI.4 A leszerelés folyamata és támogató eszközei	93
VI.5 A munkakeresés	97
VI.6. A katonai logisztikusok megítélése a munkaerőpiacon	100
VI.6.1. Általános készségek, képességek	100
VI.6.2. Szaktudás	103
VI.6.3. Katonai múlt értékelése	107
VI.7. Beválás és boldogulás a civil életben	109
VI.8. A rekonverziós önkép	112
VI.9. Rekonverziós esélyek javításának lehetőségei	114
VI.9.1. Oktatás	115
VI.9.2. Szakmai gyakorlatok	116
VI.9.3. Együttműködés a civil szférával	116
VI.9.4. MH és a polgári szféra által biztosított szolgáltatások	117
VI.9.5. PR, a katonai logisztika jó híre	117
VII. Összegzés.....	119
VII.1. Az elméleti és az empirikus eredmények összegzése	119
VII.2. A kutatás hasznosíthatósága	124
VII.3. Új tudományos eredmények összefoglalása.....	126
VIII. Irodalomjegyzék	127
Könyvek, cikkek	127
Jogszabályok	131
IX. Publikációk jegyzéke	135

I. Bevezetés

I.1. Előszó

A hidegháború után, majd a 2001. szeptember 11.-i terrortámadások után jelentősen módosultak a békét és stabilitást potenciálisan fenyegető veszélyek és kockázatok. Ennek megfelelően a nemzeti haderők feladatai is jelentősen megváltoztak, ami egyértelműen magával hozta struktúrájuk, működési elveik és a társadalmi környezethez való viszonyuk változásait is.¹ Logikusan következik ebből, hogy a katonai szervezet személyügyi politikája is jelentős módosuláson esett át, s ez nem csak a humánpolitika, humánerőforrás gazdálkodás fogalmainak megjelenésében érhető tetten. Új utakat és új paradigmákat kellett keresni, hogy a változásokra adekvát válaszok születhessenek.

A személyügyi kérdések kiterjesztése és újszerű kezelésének nyomai már az elmúlt évtizedekben is megjelentek hazánkban, de elsősorban a gazdasági szférában érvényesültek. A hadsereg a rendszerváltás után kezdte alkalmazni humán erőforrás menedzsment eszközeit és eredményeit², és ennek jelentősége azóta is folyamatosan nő.

A professzionális humán menedzsmentet - és benne a humán erőforrás áramlás szakszerű kezelését - nem csak a folyamatos változások teszik szükségessé, hanem az a tény is, hogy a sorkatonaság megszüntetésének hatásai munkaerőpiacon is érezhetőek lesznek³. Egyrészt a szerződéses és hivatásos állomány toborzásával a Honvédség lesz az egyik legnagyobb munkaerő-feltevő (és kibocsátó) az országban, másrészt a hadsereg humán stratégiájában tervezett „fel- vagy ki” humán erőforrás áramlási elv megvalósítása a szervezetből kikerülő nagy száma miatt még

1 Ch. C. Moskos and J. Burk: The Postmodern Military, in: J. Burk ed.: The Adaptive Military (New Brunswick: Transaction Publisher, 1998. p. 167.

2 Prof. Szabó János: Haderőváltás Magyarországon. PolgART Kiadó, Budapest, 2003. 11-16.o.

3 Háber Péter: A haderő-átalakítás néhány aktuális kérdése. Hadtudomány 2001/4. 19-29. o.

hangsúlyosabbá teszi a civil életbe történő visszaintegrálás kérdéseit is. A Honvédség emberi erőforrás áramlása, a be- és kiáramlás nagysága az elkövetkezendő évtizedekben ezres nagyságrendűre becsülhető minden évben⁴, ami a humán menedzsment stratégiai súlyát nemzetgazdasági szempontból is felveti.

A haderő munkaerőpiaci szerepe is jelentősen megváltozott. A hivatásos haderőre való átállásban a beáramlás hangsúlyos változása mellett komoly szerep jut a hadsereget elhagyóknak is. A hadsereg létszáma eddig is jelentős mértékben csökkent a rendszerváltás óta, és a kiáramlással kapcsolatos humán problémák kérdése az önkéntes, professzionális haderőben más aspektusokból ugyan, de szintén meghatározó lesz.

A rendszerváltást követő haderő-átalakítások arra készítették a humánszervezeteket, hogy minden esetben a követendő humánpolitikát és stratégiát az adott struktúrához illesszék⁵. Nem nyílt lehetőség hosszú távú, egységes stratégia kidolgozására⁶, hiszen a folyamatos négyévenkénti kormányváltások mindannyiszor újabb és újabb haderőreform elképzeléseket hoztak magukkal. Így a haderő humán menedzsment problémáinak megoldása ebből kifolyólag ad-hoc jellegű tüneti kezelés lehetett csak. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy máig nem ismerjük pontosan azt a humán tőkét (képzettség szerinti megoszlás, szakmai gyakorlat, képesség- és készségprofil stb.), amelyet a hadsereg leépítések során elveszített. A hadsereg szervezeti struktúrája (csapat-háttérintézmények létszámaránya, tiszt-tiszthelyettes arány stb.) is jól tükrözi, hogy a fogyás kizárólag olyan létszámleépítést jelentett, amely mellőzött minden egyértelmű és világos humánstratégiát és világos koncepciót, mert hiányzott az egész haderő átalakításának a hosszútávú stratégiája is.

A katonai szervezet jelentős jól képzett szakembervesztéssel könnyvelhetett el magának a rendszerváltás óta, hiszen a leépítések miatt kényszerrel távozókkal mellett jellemző, hogy a jól képzett, fiatal tisztek önként hagyták el a hivatásukat.

4 Prof. Szabó János: Haderőváltás Magyarországon. PolgART Kiadó, Budapest, 2003. 390.o.

5 Dr. Holló József: Új struktúra és humánstratégia Új Honvédségi Szemle 2000/6

6 Dr. Krizbai János: A Magyar Honvédség humán stratégiájának gyakorlati érvényesülése. Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30

Ugyanakkor a hadsereget elhagyók számára a polgári életbe való beilleszkedés új kihívást jelent. A Honvédségnél még csak formálódik az a humánpolitikai támogatás, amely nélkülözhetetlen a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez. Ebben pedig viszonylag új, de kritikus kérdés a civil életbe történő visszaintegrálás problémaköre mind a szervezet, mind az egyén szemszögéből.

A haderő rendeltetésszerű működtetésének egyik legfontosabb tényezője, hogy mindig megfelelő mennyiségű és minőségű személyi állomány álljon rendelkezésre. Ezt csak az emberi erőforrások áramlásának professzionális menedzsmentjével lehet elérni, vagyis hatékony toborzással, szervezett beléptetéssel, minőségi kiképzéssel, az egyén számára belátható pályamoddellel, sikeres pályán tartással (megtartással) és a kiválás biztonságának megteremtésével. Mindezek a tényezők nem csak a hivatásos haderőre való áttérés folyamán érdemelnek kiemelt figyelmet, hiszen a szervezet céljait emberek valósítják meg.

Az emberi erőforrások áramlásában a rendszerváltást követően a Magyar Honvédségnél az egyik legneuralgikusabb kérdés a létszámleépítés volt. A haderő létszáma 1989-től napjainkig közel 110,000 fővel csökkent. Ez a folyamat tovább folytatódik a 2013-ig célul kitűzött 26,500 fős létszám eléréséig, vagyis a csökkenés folyamata még korántsem zárult le⁷. Így a rekonverzió, a polgári életbe történő visszaintegrálás kérdése nem csak a stratégiai célok megvalósítását, hanem a jelen időszak humánpolitikai problémáinak kezelését is jelenti.

A rekonverzió sajátos, a haderőt mind technikai, mind emberi értelemben érintő fogalom, amely jelzi a katonai szervezet és a társadalom sajátos viszonyát. Az emberi erőforrás-áramlás rendszerében a kiáramlás és a vele járó pályamódosítás nem jellemezhető ugyanazokkal a fogalmakkal a hadseregben mint a civil életben. A haderő esetében rekonverzióról, a szervezetből a civil életbe történő visszaintegrálásról beszélünk annak ellenére, hogy a katonai beosztásból, civil munkahelyre és a civil munkahelyről másik civil munkahelyre történő

⁷ Úton a XXI. század hadserege felé. Védelmi felülvizsgálat, HM, 2003

pályamódosítás végső soron ugyanazzal céllal: az új munkahely megszerzéséért valósul meg.

A katona sajátos társadalmi helyzetéből adódóan (háborús tevékenységre való felkészülés, illetve adott esetben abban való részvétel⁸) olyan tudást, tevékenységi rendet, kultúrát sajátít el, amely sok esetben alapvetően eltér a civil szférától⁹. Ennek eredményeképpen az esetleges individuális adaptációs nehézségek, a társadalmi konfliktusok elkerülése, s nem utolsósorban a polgári társadalomban való hasznosítható tudás, kultúra elsajátítása érdekében külön figyelmet és programokat kell a katonák számára kidolgozni. Ezt a tevékenységet - és egyben folyamatot - nevezhetjük humán rekonverzióknak.

Az átszervezések nem csupán a haderő belső ügyei, azok jelentős hatással bírnak a külső környezetre is. A munkanélküliség helyileg növekszik, átalakulnak a helyőrségi szokások, csökken vagy nő a fogyasztás az érintett földrajzi területeken, több irányban változhat az iskolaszervezet, az önkormányzatoknál kínálat jelentkezik lakásban és más infrastruktúrában. A nem kellő átmenettel és körültekintéssel leszerelt állomány egy része deklasszálódhat, káros szokásokat vehet fel, sajátos társadalmi konfliktusok (pl. bűnözés) hordozója lehet.

A haderő a társadalom részeként mindig is szereplője volt a munkaerő piacának, még ha a ki- és beáramlás nem is volt minden korszakban intenzív. Magyarországon a rendszerváltás előtti évtizedekben a haderő igen elszigetelten élt a civil társadalomtól, így a szervezetet elhagyók civil életbe történő visszaintegrálása nem is jelent/jelenhetett meg.

A civil munkavállalók esetében, a munkahelyváltás – noha járhat nehézségekkel – ilyen, a civil életbe "visszaintegráló" tevékenységet nem kíván meg.

Ugyancsak fontos különbség a katonák és a civilek között, hogy a haderőben - különösen a professzionális haderő esetében - jellemzően megtervezhető a

8 Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő viszonya, mint a katonai szervezet külső és belső integrációjának fontos kérdése. MHOKAK Budapest, 1999. p. 48-51.

9 Dr. Schubert Katalin: Korszerű humánstratégia - Beszélgetés prof. Szabó Jánossal, a HM helyettes államtitkárával. Új Honvédségi Szemle, 1999/10. 126-135.o.

szervezetből való kilépés. A katona leszerelését és rekonverziós programját előre elhatározott módon lehet megkezdeni, az abban érintettek bevonásával, míg a civil életben a munkavállaló legtöbbször csak az utolsó pillanatban, közvetlenül a munkaviszonyának megszűnte előtt szembesül munkahelyének kényszerű elvesztésével.

A katonák esetében alkalmazott "rekonverzió" fogalmához leginkább közelálló civil terminológia az "outplacement" (kihelyezés)¹⁰. Az „outplacement” a civil életben egy olyan humánpolitikai eszköz¹¹, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben. A katonai karrier sajátos hatásait a civil életre, a társadalomra¹² itt és most nem részletezve azt mondhatjuk, hogy a jól működő rekonverzióknak és a civil „outplacementnek” egyaránt számtalan előnye van a szervezet számára. A létszámleépítés költségtakarékosan és viszonylag problémamentesen zajlik, a program csökkenti a feszültséget mind a vezetés, mind az alkalmazottak körében. Alkalmazásával megmarad és erősödik a szervezet jó hírneve (ami a szervezetben maradók megtartása és az újak vonzása szempontjából nagyon fontos), kedvezően alakul a külső és belső PR egyaránt. Megmarad a munkabéke, a jó kapcsolat az érdekképviseleti szervekkel, munkaügyi viták és perek nem, vagy csak csekély mértékben jelennek meg. A kohézió megőrzésével növekszik a szervezetnél maradók biztonságérzete. Ezek a jellemzők teszik hangsúlyossá és időszerűvé is a kiáramlással kapcsolatos teendők átgondolását.

Mindemellett a téma történeti háttere is feldolgozatlan, pedig a Magyar Honvédség rekonverziós problémák kezelésére tett múltbéli és jelenlegi erőfeszítéseinek számbavétele tanulságul szolgálhat a jövő számára is.

10 Molnár Zsuzsanna: Outplacement - gondoskodó elbocsátás. Figyelő, 2003. március 6.

11 Kirúgni kedvesen - az outplacement. B.O.S.S. Magazin, 2001. június

12 Gondoljunk például a béke időszakban megjelenő nagyszámú leszerelt veteránra az amerikai- vietnámi, az orosz-afgán háború után, vagy éppen a háború viselt katonák tömegére Szerbia esetében.

I.2. A kutatás célja

A rendszerváltás óta a magyar haderő létszáma több mint százezer fővel csökkent. A haderőcsökkenés humán erőforrás egyenlege nem ismert, nem tudjuk milyen összetételű és minőségű humán tőke veszteséget könyvelhet el magának a Magyar Honvédség. Mindeközben tíz éve készült utoljára kutatás a leszerelt katonák polgári életben való boldogulásáról¹³, így nincsenek pontos, naprakész információink a katonák civil életbe történő rekonverziójáról, a munkaerőpiac értékítéletéről. A dolgozat mindezt szakmaspecifikusan, a leszerelt logisztikai tisztek saját szakmájukban a civil életben való boldogulásával kapcsolatosan kívánja vizsgálni.

A kutatás célja a polgári életben az egyik feltehetően legjobban konvertálható „katonai szakma”, a logisztikai tiszt példáján bemutatni a rekonverzió helyzetét. Habár a logisztika mindig talán a polgári élethez legközelebb álló katonai szaktudást jelentette, mégis foglalkozni kell vele, hiszen:

- Az önkéntes haderőre való átállás új kihívások elé állítja a Magyar Honvédséget, amelyben a meglévő és elvárt szakmai kompetenciák - beleértve a logisztikát is - szükségszerűen változnak. Ez nyilvánvalóan hatással van a kompetenciák konvertálhatóságára.
- A logisztika mint szakma tartalmilag és szervezetileg is folyamatosan változik ("sokan nem is tudják hogy logisztikusok"), és ez nem csak a katonai logisztikára, hanem az üzletire is igaz.
- A humán stratégiában szereplő "Fel vagy Ki" elv miatt minden katonát támogatni kell, a katonáról való gondoskodás a szervezetből való kikerüléskor szakmától függetlenül kötelesség.
- A képzés folyamatosan változik, amelynek hatásait a rekonverzió szempontjából folyamatosan vizsgálni kell.

A graduális képzésben résztvevő hallgatók, az aktív logisztikai tisztek és a leszerelt, polgári logisztikában elhelyezkedett logisztikai tisztek körében végzett

¹³ Forrás: ZMNE Szociológia Tanszék

szakmaspecifikus felmérés alapján a dolgozat visszajelzést ad a logisztikusok relációjában a humán konverzió helyzetéről, problémáiról és lehetőségeiről, valamint fejlesztésének lehetséges irányairól.

A logisztikusok rekonverziójával kapcsolatosan a vizsgálat elsődleges célja az általános készségek és képességek, a szaktudás és a munkaerőpiac értékítéletének felmérése¹⁴.

A dolgozat a bevezetésen és az összegzésen kívül alapvetően öt részből áll.

Az első, elméleti részben a humán erőforrás áramlás fogalomrendszerének és tartalmának polgári és haderőre jellemző értelmezését foglaltam össze. Bemutatom a polgári életben alkalmazott módszereket és technikákat, az ott működő rendszerek folyamatát, jellemzőit. Ebben a részben a rekonverzió általános és haderőbeli értelmezése a cél, annak ellenére hogy az általános és a szakmaspecifikus rekonverziós kérdések nagyon sok esetben átfedést mutatnak. A szakmaspecifikus vizsgálat több eleme vélhetően általánosan igaz a haderő egészére is, amely további kutatásokhoz (más szakmák, a haderő egésze stb.) is irányt mutathat.

A második részben a társadalom és a haderő viszonyának változásait foglalom össze.

A harmadik részben áttekintést adok a rekonverzió honvédségi történetéről, felvázolom a civil életbe történő visszaintegrálás történelmi tanulságait amelyek hasznosíthatóak nemcsak a jelen humán erőforrás áramlási rendszer hatékony kezeléséhez, hanem a jövőbeni rekonverziós stratégiához is.

A negyedik részben összegzem a régió országaiban a haderő leépítésének helyzetét illetve a rekonverzióban szerzett tapasztalatokat.

Az ötödik rész tartalmazza a magyar logisztikus hallgatók, tiszték és leszereltek körében végzett empirikus kutatások eredményeit. Ez felöleli a leszerelés okait, a leszerelés folyamatát és támogató eszközeit, a munkakeresés eszközeit, a leszerelők munkaerőpiaci megítélését, önképüket és beválásukat. Ennek a résznek a végén a rekonverziós esélyek javításának lehetőségeire is kitérek.

A kutatásba bevont csoportoktól kapott eredmények alapján a dolgozat a haderő humán-erőforrás áramlási stratégiájának a kialakításához is hozzá kíván hozzájárulni.

I.3. Hipotézis

A hadsereg alkalmazkodási folyamata a külső hatásokra értelemszerűen egyfajta permanens átalakulásban jelentkezett¹⁵, amely a szervezet strukturális, funkcionális változása mellett természetesen az egyén és szervezet viszonyában is megfigyelhető volt.

A szervezet szempontjából – és ez nem csak az emberi erőforrás áramlással, de az egész emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatosan igaz – a legfontosabb elvárás, hogy biztosítsa a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez szükséges ideális létszámot és kompetenciakészletet. A szervezet sikerét nagyban alááshatja ha annak megvalósításához szükséges kompetenciával rendelkező emberi erőforrások nem állnak rendelkezésre¹⁶. Ez nemcsak tervezési kérdés, hanem függ attól is, hogy a szervezet eléggé vonzó-e, meg tudja-e találni, szerezni kulcsfontosságú embereit, és képes-e megtartani és fejleszteni őket¹⁷, illetve képes-e biztonságot, kiszámítható jövőt is nyújtani.

Feltételezem, hogy a folyamatos haderőreformok miatt a személyi állomány továbbra is kiszámíthatatlannak és tervezhetetlennek véli a katonai pályát, és ez kimutatható a logisztikai szakmákban is. A humán menedzsmentben (és azon belül a karriermenedzsmentben) eddig tett erőfeszítések nem növelték sem a katonai állomány biztonságérzetét, sem a katonai pálya kiszámíthatóságát.

Feltételezem, hogy a haderőben szolgálók ma még nem érzékelik a professzionálódó humán erőforrás gazdálkodás már meglévő eredményeit, ami

14 A munkaerőpiac megítélésének alapjául a leszerelt és a polgári logisztikában elhelyezkedett logisztikai tisztaktól származó értékelés szolgál.

15 Dr. Szabó János: A haderőreform néhány szociológiai aspektusa. Hadtudomány, 1996./1. 27-35.o.

16 Dr. Szabó János: Humán konfliktusok a Magyar Honvédségben. Vezetéstudomány, 1992./11. 33-40.o.

17 Vaszkun Balázs: Megtartás a XXI. században. Humán Fókusz, 2001./11.

egyben növeli a katonai pálya kiszámíthatatlanságának érzetét. Ennek egyik eredője feltételezésem szerint a humán erőforrás áramlási rendszer kiforratlansága és alacsony színvonalú kommunikálása, az állomány körében való viszonylagos ismeretlensége. A katonák szemében azonban komoly bizalmatlanság valószínűsíthető a haderő által biztosított szolgáltatásokkal szemben, amely nagyban kihat a tevékenység eredményességére is.

Feltételezem, hogy a magyar haderő rekonverzió segítésére tett eddigi erőfeszítései jobbra eredménytelenek. A kiszámítható jövő biztosítása szempontjából kritikus kérdés a hadsereg elhagyásának segítése, a civil életbe való visszaintegrálás lehetősége és bizonyossága. A rekonverzió így nem csupán mint a hadsereget elhagyók munkanélküliségének elkerülése, hanem a szükséges létszám megszerzése, a toborzás szempontjából is fontos.

Véleményem szerint a hallgatók és az aktív tisztek nem rendelkeznek világos pályaképpel, eleve nem is ismerik a rekonverziós eszközöket illetve a haderő által számukra biztosított lehetőségeket. Ebből következik, hogy valószínűleg bizalmatlanok honvédségi rekonverziós intézményrendszerrel szemben is, önkéntes vagy kényszerű leszerelésük esetén legkevesbé a haderő szolgáltatásaira támaszkodnának. Így van ez annak ellenére is, hogy a 90-es évektől kezdődően a honvédség létszámának folyamatos és nagyságrendeket jelentő csökkenése és csökkentése még mindig nem fejeződött be.

Úgy vélem, a haderőből kiáramlott aktív korú logisztikai tisztek a munkaerőpiacon könnyen konvertálható szaktudás birtokában módosíthatják pályájukat. A pályamódosítást a Honvédség hatékonyan nem volt képes támogatni, a leépítések nem is tervszerűen, világos koncepció alapján történtek, ráadásul markáns különbség volt/van a katonák önképe és a munkaerőpiac ítélete között. A munkaerőpiac feltételezésem szerint sokkal jobbnak ítéli meg a volt katonákat, mint ahogyan őket a rekonverzió folyamán a hadsereg pozicionálja, illetve ahogyan ők saját esélyeikről vélekednek.

Úgy vélem, a haderőben jelenleg szolgáló hallgatói állomány és az aktív tisztek képességeiket, szaktudásukat és katonai múltjukat alulértékelik. A

polgári logisztika jobbra értékeli a katonai múltat mint ahogyan erről a katonák vélekednek, és a polgári logisztikában elhelyezkedett leszerelt tisztek beválása sokkal jobb mint amilyen képük erről a most a haderőben szolgálóknak van.

A 90-es években a ZMNE-n végzett kutatások alapján a katonák jövőjükkel és civil életben való boldogulásukkal kapcsolatosan pesszimisták, a változásokkal szemben komoly félelmeik vannak. A társadalommal való egyre szorosabb integráció eredményeképpen mára sokat javult a helyzet, és ez nyomon kell követhető legyen a katonatársadalom egyre több rétegében, így a logisztikusok között is.

Feltételezem, hogy a logisztikai tiszt jó példa lehet a polgári életben hasznosítható katonai szaktudásra. A logisztika – hasonlóan a humán menedzsmenthez – új fogalom a gazdaságban, jelentősége folyamatosan növekszik. Mint önálló tudományos diszciplína a hadseregekben jelent meg, és sok évszázados hagyományokra tekint vissza, míg a polgári élet csak az utóbbi évtizedekben ismerte fel jelentőségét és kezdett foglalkozni vele. Ennek vissza kell tükröződnie a leszerelő logisztikusok munkaerőpiaci megítélésében és a leszerelték önértékelésében is.

Valószínűsíthető, hogy a katonai logisztika eredményei, használhatósága nem kellően ismert a polgári életben. Ennek tükröződnie kell a leszerelt és a polgári logisztikában elhelyezkedett tisztek önképében is.

Úgy gondolom, hogy a civil munkaerőpiacon való megfelelés/megfeleltetés javítja a minőségi katonaaállomány felvételének és megtartásának esélyeit. Ennek a feltételezésnek az igazolhatósága meg kell jelenjen a kutatásba bevontak önképében is.

A problémakör komplex kezelésének szükségessége valószínűleg látható lesz a kutatás eredményeiből. A polgári szakirodalom egységes annak megítélésében, hogy a humán erőforrás áramlás teljes rendszerét komplex módon kell kezelni, azt nem szabad markánsan elkülöníteni a toborzás, megtartás és rekonverzió problematikájára.

Úgy vélem, a munkaerőpiac sokkal jobbnak ítéli meg a volt logisztikai tiszteket, mint ahogyan azok magukról vélekednek, és pályamódosításuk szakmájukban túlnyomó többségüknél sikeres. A polgári életben való beválás

azonban feltételezésem szerint nem ismert a katonai főiskolai hallgatók és aktív logisztikai tisztek körében, így ennek meg kell jelennie az önképben és a rekonverziós esélyek megítélésében is.

I.4. Kutatás módszertana

A kutatás felderítő típusúnak tekinthető mert a témáról kevés empirikus ismeretünk van, lévén eddig a Magyar Honvédség rekonverziós tevékenységéről, s kiváltképpen szakmaspecifikus irányultsággal még nem készült átfogó kutatás. A jelen kutatás a logisztikus szakmára (logisztikus hallgatókra, aktív logisztikai tisztekre és leszerelt logisztikai tisztekre) vonatkoztatva, szakmaspecifikusan valósult meg.

I.4.1. Szakirodalmi és dokumentum elemzés

A kutatás során a rekonverzióra vonatkozó jogszabályok, a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség intézkedései, utasításai, valamint a témához kötődő egyéb dokumentumai kerültek feldolgozásra.

A kutató munkájának során döntően a a hidegháború utáni időszak hazai és részben nemzetközi szakirodalma került feldolgozásra, a haderő-társadalom viszonyrendszerének vonatkozásában, valamint a humán erőforrás áramlással, s azon belül különösképp a katonai – polgári rekonverzióval kapcsolatosan.

I.4.2. Empirikus elemzés

Az empirikus kutatást három fő csoportra terjedt ki: a graduális képzésben résztvevő hadtáp-ellátó szakos hallgatók, az aktív logisztikai tisztek és a már leszerelt és a polgári logisztikában dolgozó vagy ott tapasztalatot szerzett volt logisztikai tisztek körében.

A kutatási módszer megválasztásában meghatározó volt a mintanagyságbeli különbség, amely a vizsgált csoportok esetében a kutatáshoz rendelkezésre állt.

A nappali tagozatos hallgatók esetében ismert és elérhető volt a teljes sokaság. Ennek alapján az önkitöltős kérdőív alkalmas eszköznek bizonyult. Tekintettel azonban a többi csoportnál (kényszerűen) alkalmazott kvalitatív módszerekre, itt is célszerű volt a fókuszcsoporthoz történő kutatás is.

Aktív logisztikai tisztek esetében már az alapsokaság meghatározása is nehézséget jelentett mert a logisztikai tiszti fogalmának egyértelmű és általános elfogadott definiálása, és ebből következően teljes létszámuk meghatározása jelenleg nem lehetséges. Az adatfelvételhez ezért szállító, ételmezési-, ruházati-, üzemanyag ellátó, gépjármű technikai beosztásban szolgálatot teljesítő tisztek kerültek kiválasztásra. A kérdőíves felmérés mellett a fókuszcsoporthoz történő interjú kvalitatív módszere is alkalmazásra került.

Leszerelt tisztek esetében elérésükhöz ugyan létezik adatbázis (Hadkiegészítő Parancsnokságok nyilvántartásai), azonban ezek adatvédelmi okokból¹⁸ nem hozzáférhetőek. Ennek alapján valószínűsítem hogy a hallgatók és az aktív tisztek vizsgálatba bevont sokasága mellett nem lesz mód mélyebb statisztikai elemzéshez elegendő leszerelt logisztikai tiszti megtalálására, s így mennyiségi szemléletű statisztikai módszerek alkalmazására sem.

A fentiek okán tehát kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmazni kellett a kutatás során. A kvalitatív és kvantitatív eredmények összehasonlításának vannak ugyan korlátai, de egységes módszertannal nehezen kutatható témák, jelenségek esetében, s kivált ha elegendő háttér (elméleti és tapasztalati egyaránt) ismeret áll rendelkezésre általánosan elfogadott ez a konstrukció.

A kutatásnál három adatgyűjtési technikát alkalmaztam:

Kérdőíves adatfelvétel (mindhárom vizsgált csoportnál): A megkérdezés minden csoportnál személyesen átadott, önkitöltős kérdőívvel történt. A megkérdezettek a kérdőív kitöltése előtt szóbeli útmutatást kaptak annak mikéntjéről. A kérdőívben

¹⁸ 1992. évi LXIII. törvény a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról

alkalmaztam zárt és nyitott kérdéseket, valamint, mivel felderítő kutatásról van szó, lehetőséget adtam egyéb, a feltett kérdéshez nem szorosan kapcsolódó személyes vélemények, nézetek kifejtésére is.

A kérdőív a következő kérdéskörökre keresett válaszokat: a logisztikusok pályaképe, a katonai pálya tervezhetősége, a leszerelés okai, a leszerelés folyamata és az azt támogató eszközrendszer, a munkakeresés folyamata és eszközrendszere, a katonai logisztikusok megítélése a munkaerőpiacon az általános készségek és képességek, szaktudás és beválás vonatkozásában, katonai múlt értékelése, rekonverziós esélyek megítélése, a rekonverzió helyzete és a rekonverziós esélyek javításának lehetőségei.

Fókuszcsoportos interjú (hallgatók és tisztek esetében). Ez a leggyakoribb kvalitatív interjútechnika, amit a kérdőívekben kapott eredmények jobb értelmezhetősége és értékelése, valamint az elemzés megkönnyítése érdekében végeztem.

A fókuszcsoportos interjúban 8-8 fő vett részt. A résztvevők egy általam vezetett másfél órás (a kérdőív tematikáját követő) közös beszélgetésen vettek részt. Ennek során a kialakuló nézetek dinamikáját szimulálva képet alkothattam arról, mit gondolnak a csoporttagok, hogyan érznek, vélekednek a problémakörrel.

A fókuszcsoportos interjúk során arra törekedtem, hogy a beszélgetést a kívánt tartalmi mederben tartva a lehető legjobban segítsem a résztvevők spontán megnyilatkozásait. Hasonló helyzetben, hasonló élményekkel és gondokkal rendelkezők csoportja könnyen megnyílik, s egymás gondolataira reagálva hiteles bepillantást engednek a mélyebb érzéseikbe és motivációikba. Az így megismert vélemények a célcsoport nézeteire, véleményére, motivációira nézve a kis létszám ellenére nagyon megbízható becslést tesz lehetővé, gyakran megbízhatóbbat, mint egy reprezentatív felmérés, ami inkább az adott helyzetre vonatkozó adatokhoz juttat bennünket hozzá. Ez a módszer tehát az egyén szintjén segít jobban megismerni a racionális és emocionális hátterét a kérdőívekben adott válaszokból megismert statisztikai tényeknek.

Mélyinterjú: (leszerelt tisztek) Az alkalmazott adatgyűjtési technikákból és a kutatásba bevont mintanagyságok különbözőségéből következik, hogy nem minden vizsgált kérdéskör esetében lehetséges komoly statisztikai elemzéseket végezni. Ez kiváltképp igaz a kutatásba bevont leszerelt tisztek esetében, ezért az alapstatisztikák mellett inkább a kvalitatív elemzés módszerét kell alkalmazni.

A mélyinterjúk ugyancsak a kérdőívben kutatott kérdések tematikáját követték, de az egyén saját szemléletéből, gondolkodásmódjából, élettörténetéből, logikájából eredő, lehető legmélyebb szintű értékelésre ad lehetőséget. Az interjúalany szabadabban, közvetlenebbül kifejtheti véleményét, kitérhet a saját maga által fontosnak/fontosabbnak tartott területekre is. A leszerelt tisztek mintanagyságának korlátozottsága miatt a kérdőívek eredményeinek pontosítása céljából kellett ezt a kvalitatív módszert választanom.

Adatfelvétel

Az adatgyűjtés a ZMNE-BJKMF teljes gazdálkodási szakos hallgatói állománya körében készült kérdőíves felmérés személyes adatfelvétel, valamint fókuszcsoportos interjú útján történt (2003 júniusában). A főiskolán a felmérés idején ezen a szakirányon tanuló 99 hallgató közül 78 adott választ a kérdőív kérdéseire (78,8%-os válaszadási arány), amelyekből 73 volt értékelhető. A fókuszcsoportos interjúban különböző évfolyamokból összesen 8 fő vett részt. A kutatásba bevont hallgatók 21%-a (15 fő) a fővárosban, 24%-a (17 fő) megyeszékhelyen, 25%-a (18 fő) városban, 31%-a (22 fő) pedig községben rendelkezett állandó lakhellyel.

122 fő aktív logisztikai tiszt¹⁹ körében postán, e-mailben és közvetítő (ZMNE SVKK és a ZMNE Szociológiai Tanszék) útján átadott önkitöltős kérdőíves felmérésre és 8 fővel végzett fókuszcsoportos interjúra került sor. (2003. júniusában a

ZMNE-n.) A kutatásba bevont logisztikai tisztek 30%-a (36 fő) a fővárosban, 27%-a (33 fő) megyeszékhelyen, 33%-a (40 fő) városban, 11%-a (13 fő) pedig községben rendelkezett állandó lakhellyel. Átlagéletkoruk 34,4 év volt.

1. ábra Adatfelvételi módszerek és a bevontak száma

	Összes válaszadó	Kérdőív	Fókuszcsoportos interjú	Mélyinterjú
Főiskolai hallgatók	73 fő	73 fő	8 fő	-
Aktív logisztikai tisztek	122 fő	122 fő	8 fő	-
Leszerelt logisztikai tisztek	9 fő	9 fő	-	9 fő

A polgári logisztikában elhelyezkedett, volt logisztikai tisztek (9 fő) körében végzett önkitöltős kérdőíves felmérés, valamint mélyinterjú adott alapot a következtetések levonásához.

A leszerelt és polgári logisztikában elhelyezkedett logisztikai tiszteket személyes kapcsolatrendszer, a logisztikai szakmai sajtóban közzétett hirdetés (Supply Chain Management 2002./7. sz.), valamint a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság által közzétett felhívás útján találtam meg.

Minden vizsgált csoportban alacsony volt a válaszmegtagadás aránya. Egyedül a hallgatók esetében fordult elő a válasz megtagadása, azonban ez csak 5%-os volt. Az aktív tisztek és a leszerelték körében nem fordult elő válaszmegtagadás.

19 A kutatásban logisztikai tiszt a tisztí rendfokozattal és felsőfokú végzettséggel rendelkező hivatásos katona, akinek állománytábla szerinti beosztása logisztikai szervezetben van.

II. Az emberi erőforrás áramlás és benne a rekonverzió fogalomrendszere, **tartalma és értelmezése**

A humán menedzsment emberi erőforrás áramlással kapcsolatos elmélete a katonai szférára még nem teljesen kidolgozott és definiált, így szükséges a fogalomrendszer összefoglalása mellett annak katonai adaptációját is elvégezni. A téma feldolgozásához természetesen először tisztázni kell annak elméleti hátterét.

II.1. Az emberi erőforrás-áramlás fogalomrendszere

A személyzeti/emberi erőforrás menedzsment (angol szak kifejezéssel personnel/human resources management) definícióját keresve számtalan közelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban²⁰. A meglévő definíciókra nem kívánok részletesen kitérni, annyit azonban a fogalom tisztázása érdekében meg kell említeni, hogy a legtöbb definíció megegyezik abban, hogy a humán menedzsment olyan szervezeten belül teljesített (vezetési) funkció, amely a szervezeti és egyéni célok elérése érdekében biztosítja az alkalmazottak leghatékonyabb alkalmazását²¹. Bár a humán menedzsment fogalma általánosan használt és elismert, ma még nincs egységes, általánosan elfogadott definíciója. Abban azonban egyetértenek a szakírók, hogy a humán menedzsmentet három szinten kell értelmezni:

- van egy makro szintje, ahol az állam a hosszú távú stratégiát kialakítja (munkaerőpiac, oktatási, képzési politika és az ennek megfelelő törvényhozói tevékenység stb.),
- van egy mezo szintje, amelyben a gazdasági ágak, a képzés, oktatás rendszerei (közoktatás, felsőfokú képzés, szakképzés, felnőttoktatás stb.) a

20 Elbert-Karoliny-Farkas-Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv p. 25., KJK 1999

21 Ivancevich, J.-Glueck, F.W.: Foundations of Personnel/Human Resource Management. BPI IRWIN, 1986. 6.o.

munkaerőpiac változásának megfelelően a stratégiát megvalósítják, ahol a humán erőforrásokat gyakorlatilag „elosztják”, és

- van egy egy mikro szintje is, amelyben a vállalati, vállalkozási és intézményi, egyéni munkavállalói szinten a humán erőforrás gazdálkodás megvalósul²².

A haderő sajátos társadalmi-gazdasági szerepéből adódóan ez a hármas tagolás alkalmazható a Magyar Honvédségre is, hiszen humán menedzsmentje mindhárom szinten értelmezhető.

Hasonlóképpen az emberi erőforrás menedzsmenthez, annak alrendszeréeként az emberi erőforrás áramlásnak sincs egységesen elfogadott definíciója. Az azonban egyöntetű nézet minden vonatkozó szakirodalomban, hogy az emberi erőforrás áramlás az emberi erőforrások felvételét, új pozícióba helyezését/kerülését, beillesztését, szervezeten belüli mozgását és a szervezetből történő kiáramlását jelenti. Ez a folyamat ugyanúgy értelmezhető társadalmi, szervezeti és egyéni szinten is²³, és a haderő sajátosságai miatt mindhárom szinten a Magyar Honvédségre is.

A XX. század végére a környezeti változások gyorsasága és átfogó jellege egyre nehezebbé tette a szervezeteknek a tőlük elvárt teljesítmények elérését. Megfigyelhetjük azt a természetes tendenciát, hogy a külső és belső környezet változása miatt a szervezetek drasztikus átalakítása esetén megnövekszik az igény a felkészült, a feladatokra minél inkább alkalmas szakemberek iránt, és kritikus kérdéssé válik az emberi erőforrás-áramlás rendszerének kialakítása (leginkább a felvételt, karriermenedzsmentet, kiáramlást tekintve). A folyamatosan változó környezet és a szervezeti célok megkövetelik a szervezet struktúrájának folyamatos változtatását, s így a létszám növelését vagy csökkentését.

A hatékony emberi erőforrás-áramlási rendszer támogatja a szervezeti elvárások és az egyéni karriertervezés illeszkedését, a szükséges készségek, képességek megszerzését és fejlesztését az egyén és a szervezet számára egyaránt. Ennek az

22 Katonai Kislexikon, Zrínyi, 1999

23 Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment p.150., KJK 2000 150.o.

áramlási rendszernek több modellje létezik. A szervezet által választott emberi erőforrás-áramlási modell függvénye, hogy a szervezet belső vagy külső forrásból építkezik, illetve hogy specialisták vagy generalisták fejlesztését hangsúlyozzák-e²⁴.

Az emberi erőforrás áramlás egyik alrendszere a kiáramlás, a szervezet elhagyásának, a leépítésnek a rendszere. Ennek sajátos, csak a haderőre értelmezhető fogalma a rekonverzió, amelynek definiálására és polgári élettől való különbségeire a későbbi fejezetekben térek ki részletesebben. Hasonlóan az előző fogalmakhoz, itt sem találunk a szakirodalomban egységes definíciót, fogalommeghatározást.

II.2. Az emberi erőforrás-áramlás alapmodelljei

Az emberi erőforrás-áramlás többféle gyakorlati modellje ismert. Szervezetenként nagyon eltérő lehet az emberi erőforrás-áramlás módja és üteme, és ennek megfelelően a szervezetek eltérő gyakorlatot követnek a szükséges létszámú, felkészültségű és kompetenciájú alkalmazott biztosítására. Történetileg a következő négy alapmodellt ismerjük:

- élethosszig tartó alkalmazás alternatívája
- a "fel- vagy ki" elv
- a bizonytalan "be- vagy ki" modell
- vegyes modell

Tapasztalatok szerint a szervezetek (tudatos választás után vagy spontán módon) ennek a négy alapmodellnek valamelyikét követik - igaz sohasem teljesen tisztán. A szervezet stratégiai tervezési ciklusaihoz illeszkedően rendszeresen át kell tekinteni azokat az szempontokat ahhoz, hogy a stratégiát támogató emberi erőforrás-áramlási rendszer legyen:

- Elemezni kell a külső környezeti feltételeket, ezek változásának lehetőségeit és a változásokra való felkészülés lehetőségeit

²⁴ Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK 2000 151-153 o.

- Meg kell határozni, hogy a létrehozandó/alkalmazandó folyamat hogyan járul hozzá a szervezet alapvető funkcióinak fejlesztéséhez és megőrzéséhez.
- Melyek a vezetés céljai a felvétellel, előléptetéssel és kiáramlással kapcsolatosan?
- Melyek a szervezet funkciói, stratégiai céljai, jövőképe és technológiája - és ehhez milyen emberek, funkciók, szaktudás, kompetenciák szükségesek?
- A jelenlegi vezetők tulajdonságainak, kompetenciáinak, stílusának értékelése. Beleillik-e a szervezet tervezett jövőképebe (15-20 év)?
- A kilépettek tulajdonságainak, kompetenciáinak értékelése. Megengedheti-e magának a szervezet, hogy ilyen embereket elveszítsen?
- A folyamat modellje hogyan illeszkedik a szervezet más emberi erőforrás rendszereihez: támogatja-e azokat vagy konfliktusba kerül velük?
- Az emberi erőforrás-áramlását jellemző adatok elemzése (fluktuációs ráta, adott munkakörökben átlagosan eltöltött idő, képzésre fordított összeg stb.).
- Alkalmazotti biztonság, fejlődés hatékonyságának értékelése, illeszkedik-e a szervezet stratégiájához.

Ezeknek a szempontoknak a számbavétele nagyban hozzájárul ahhoz a humán erőforrás áramlási modellhez, amelyet végül a szervezet választ és végül követni fog.

II.2.1. Élethosszig tartó alkalmazás modellje

A modell alapelve a garantált élethosszig tartó alkalmazás, a szervezet és a munkavállaló tartós szerződése. Ha a munkavállaló az elvárt teljesítményt nyújtja és lojális a szervezethez, foglalkoztatása, jövedelme és karrierútja nyugdíjazásáig biztosított. Ebben a modellben a külső gazdasági, piaci körülmények hatására és nem csak a teljesítmény jelentős csökkenése esetén szüntetik meg a munkaviszonyt. A modellben a munkavállalót jellemzően a hierarchia legalsó szintjére veszik fel, és minden magasabb szintű pozíciót belső erőforrásból töltenek be. (Belülről való vezető kiválasztásra alapozott karrierfejlesztés.)

A modell gyökerei Weber ideáltipikus bürokratikus szervezetéig nyúlnak vissza²⁵, amelyet kiválasztás, alsó szintekre való belépés, szenioritáson alapuló előmenetel jellemez. Ezt a modellt alkalmazzák a nagy japán cégek, ahol egyenként vizsgálják a gyenge teljesítmény okát, és ez jellemzi a közigazgatási hivatalok többségének emberi erőforrás-áramlását is.

II.2.2. A rugalmas "be vagy ki" modell (BVK)

A modellben a munkavállalók felvétele a szervezet hierarchiájának bármely szintjére történhet. A szervezeten belüli kilépés okai összefüggésben lehetnek a gyenge teljesítménnyel, a gazdasági feltételek változásával, vagy illeszkedési, szocializációs problémákkal is. E modellben tehát minden felvételi és elbocsátási döntésnél alapvetően csak a mért vagy potenciális teljesítményből indulnak ki. A belsők és a külsők esélyei lényegében azonosak.

Ezt a modellt alkalmazzák igen sok iparágban ahol a külső környezet gyakran változik (elektronikai ipar), az egyéni teljesítményekre alapozott iparágakban, ahol a teljesítmény nagyon változó lehet.

II.2.3. A "fel vagy ki" modell (FVK)

Ebben a modellben ahol szinte csak a legalsó szintre történik felvétel, és karrierfejlesztési rendszer működtetésével minden magasabb pozíciót belső erőforrásból töltenek be. E modell legfontosabb „ökölszabálya”, hogy ha valaki képtelen előrelépni, annak előbb-utóbb el kell hagynia a szervezetet. Megrekedés esetén vagy maga távozik, vagy a szervezet kezdeményezi a munkaviszony megszüntetését. A szervezet felépítése így klasszikus piramishoz hasonlítható, melyben a magasabb szintek felé haladva egyre szűkül a vezetői létszám.

Ez a modell jellemző a nagy nemzetközi könyvvizsgáló cégekre, felsőoktatási tanintézetekre, de számos hadseregben is alkalmazzák. Ennek a modellnek a

²⁵ Max Weber: Gazdaság és társadalom KJK, 1967

domináns (tehát nem kizárólagos) érvényre juttatása egyik fontos pontja a Magyar Honvédség humán menedzsment stratégiájának is.

A magyar haderő humán stratégiájában ez a modell kétféle előmeneteli - és egyben kiáramlási rendben jelenik meg:

Általános előmeneteli rend

Egy beosztási szinthez (kategóriához) egy rendfokozat, a rendfokozathoz meghatározott minimális és maximális időtartam tartozik. A minimális várakozási idő letöltése előtt és a maximális várakozási idő letelte után nincs lehetőség az előmenetelre. Akinek előmenetelére nem volt lehetőség, kiválik a szervezetről. A kilépés kétféle módon történhet. Egyrészt – ha az érintett rendelkezik a szükséges jogszabályban meghatározott feltételekkel – szolgálati nyugállományba, másrészt tartalékos állományba helyezéssel.

Speciális előmeneteli rend

Egy beosztási szinthez (kategóriához) több rendfokozat, és minden rendfokozathoz egy konkrétan meghatározott várakozási idő tartozik. A várakozási idő letöltése előtt nincs lehetőség az előléptetésre. A speciális beosztáshoz rendszeresített rendfokozat az abban elérhető legmagasabb szintet határozza meg. E beosztást betöltők esetében a szolgálatteljesítés a szerződés lejártáig, illetve a felső korhatárig terjedhet, magasabb rendfokozattal rendszeresített speciális beosztásba azonban csak az általános előmenetel szabályainak betartásával lehet az állomány tagját kinevezni.

II.2.4. A vegyes modell

A fentebb felsorolt három tiszta modellt kevés szervezet alkalmazza egyedülállóan, sokkal általánosabb hogy a modellek egyes elemeiből felépülő vegyes modellt használnak. Nagy multinacionális cégek sokszor a kulcsfontosságú üzletágakban az élethosszig tartó alkalmazást, az időszakos munkatársaikra a "be vagy ki" modellt alkalmazzák. Sok vállalat felsővezetőire az élethosszig tartó

alkalmazást, a közép- és vonalbeli vezetőire a "be vagy ki" modellt alkalmazza. Vegyes modell esetében azonban a hierarchia minden szintjén előfordulhat bármelyik modell alkalmazása.

A "fel- vagy ki" modell dominanciája mellett a Magyar Honvédség esetében is inkább a vegyes modell megvalósulása valószínűsíthető a sok speciális beosztás, illetve a szerződéses és időszakos katonai szolgálat meglétével.

II.3. A létszámleépítés-munkaerő kiáramlás modelljei

A rekonverzió szempontjából a humán erőforrás áramlási rendszer modelljei mellett elengedhetetlen annak egyik alrendszerének, a kiáramlás modelljeinek leírása. A munkaerő kiáramlásának, a felesleges vagy a szervezetben tovább nem alkalmazható dolgozók leépítési és munkaerőpiaci problémáinak kezelésére a három fő modellt ismerünk²⁶.

II.3.1. Az amerikai modell

Ebben a modellben a létszámleépítés gyors és határozott, a terheket jórészt a munkavállaló viseli. Az állam jellemzően nem vagy csak indirekt módon avatkozik bele törvények, jogszabályok útján a szervezetek létszámleépítésébe.

Az átképzést, az álláskeresési technikák elsajátítását és általában minden, az új munkahely megszerzését segítő támogatásokat sok magán és nonprofit intézmény támogatja. Ezzel az intézményrendszerrel a háta mögött a munkáltató gyorsan, minimális korlátozásokkal leépítheti a munkavállalóit, ha a piaci körülmények ezt szükségessé teszik.

Az amerikai társadalom a munkanélküliséget nem tekinti devianciának. Ennek a modellnek fő jellegzetessége, hogy elősegíti, támogatja a munkavállalók rugalmas alkalmazkodását.

II.3.2. A japán modell

A japán modell fő célja a munkanélküliség megelőzése. A foglalkoztatással járó terheket többnyire a munkáltató viseli, akinek felelőssége a szociális gondoskodás alkalmazottairól. A munkanélküliséget a szervezeteknél belső képzéssel, átképzéssel, a belső rendszerek közötti átcsoportosítással próbálják megelőzni. A munkáltató nagy lojalitást vár el az alkalmazottaitól, de cserébe vállalja a róluk való gondoskodást, akár aktív koruk végéig is. Ez a nemzeti kultúra része is, azonban hosszabb távon nem mentesíthetik magukat a gazdaság egészének állapotától. Bár a foglalkoztatás egyenlőre szinte teljeskörű, a gazdaság folyamatos változásával, recesszió idején a foglalkoztatás hanyatlásával ez a helyzet is lassan változik.

A társadalom a munkanélküliséget devianciaként kezeli, ennek intézményes és társadalmi szintű kezelésére csak az utóbbi években történtek lépések. Sokkal nagyobb nehézséget okoz azonban a munkanélküliség és a leépítések nemzeti kulturális aspektusainak kezelése.

II.3.3. A nyugat-európai modell

Nyugat-Európában jellemzően az állam részvételével alakítják a munkaerő-politikát. A társadalmakra jellemző "jóléti állam" kiépülésével bizonyos fokú felelősséget vállal az állam a leépítéskor fellépő akut problémák kezelésében: a munkanélkülieket segítő állami intézményrendszert épít ki, részt vesz a munkanélküliek támogatásában, segíti elhelyezkedésüket. A leépítésekkel járó problémák kezelésének törvényi keretei vannak, azok minden gazdasági szereplőre egyaránt vonatkoznak.

A munkáltatóknak számolniuk kell a létszámleépítési döntésekkel összefüggő számos korlátozással, szabályozással. (Bejelentési kötelezettség, egyeztető eljárás az érdekvédelmi szervezetekkel, jogi védettség, kollektív szerződés előírásai stb.)

26 Dr. Siposné Gyebnár Éva: Emberi erőforrás gazdálkodás az integrált személyügyi szervezet tevékenységében, különös tekintettel a létszámleépítésekre. Humánpolitikai szemle 1997./6.

Magyarország a rendszerváltást követő időszakról kezdődően jellemzően ezt a nyugat-európai modellt alkalmazza, és így magától értetődően ezt látjuk viszont a haderő létszámleépítésével kapcsolatos erőfeszítéseiben is.

II.4. A rekonverzió fogalma és tartalmi elemei

Amint azt a II. fejezet elején röviden felvázoltam, a humán menedzsment részeként értelmezendő humán erőforrás áramlási rendszer egyik alrendszere a szervezet elhagyásának, a kiáramlásnak a rendszere. A kiáramlásnak egyik speciális, csak a haderőre érvényes fogalma a rekonverzió, amelynek fogalmi és tartalmi tisztázása nélkülözhetetlen a téma tárgyalása szempontjából.

II.4.1. A rekonverzió értelmezése

Az emberi erőforrás-áramlás rendszerében a kiáramlás és a vele járó pályamódosítás nem jellemezhető ugyanazokkal a fogalmakkal a hadseregben és a civil életben. A hadseregben rekonverzióról, a hadseregből a civil életbe történő visszaintegrálásról beszélünk. Annak ellenére, hogy a hadseregből-civilbe, vagy civilből-civilbe történő pályamódosítás egyforma céllal valósul meg, a katona sajátos társadalmi helyzetéből adódóan célszerű külön fogalmat használni a két dologra. A civil munkavállalót nem kell a civil életbe "visszaintegrálni", társadalmi státusza a katonáéhoz viszonyítva nem változik.

A civil életbe történő visszaintegrálás (rekonverzió) tehát olyan vezetői – és szakmai életútvezetési (karrier) tanácsadási és támogatási rendszer, amely mind a haderőt, mind a leépítésben érintett katonát segíti a létszámcsökkentés végrehajtása során és az elbocsátást követő nehéz időszakban. Végző célja, hogy a leszerelő katona végzettségének és tapasztalatainak megfelelő új munkahelyet találjon, és így egzisztenciális helyzete ne változzon.

A fogalommal kapcsolatosan fontos hangsúlyozni, hogy a „rekonverzió” egyedül a hadsereggel kapcsolatosan alkalmazott szakkifejezés. A megnevezés mutatja a hadsereg mint munkaadó és a civil szféra munkahelyei közötti különbségeket.

Fontos különbség, hogy a haderőben - különösen a professzionális haderő esetében - jellemzően megtervezhető a szervezetből való kilépés. A katona leszerelését és rekonverziós programját több hónappal előre el lehet kezdeni, meg lehet tervezni, sőt arra már a szervezetbe történő belépésekor el lehet kezdeni a felkészítést. A civil életben a munkavállaló legtöbbször csak az utolsó pillanatban, közvetlenül a munkaviszonyának megszűnte előtt szembesül munkahelyének kényszerű elvesztésével.

A rekonverziós tevékenység jellemzően egy program, egy folyamat, amely fel kell ölelje az abban érintett szakmai pályafutásának elemzését, egyéni program összeállítását, az erősségek és fejlesztendő területek feltérképezését, a szakmai életút tervezését, személyes akcióterv összeállítását, álláskeresési technikák megismerését, vállalkozási ismeretek megszerzését, tanácsadást adó, TB és nyugdíj ügyekben, munkajogi kérdéseket. A professzionális rekonverzióban érintett szakszerű és személyre szóló segítséget kap az újrakezdéshez, így versenyképessé válik a munkaerőpiacon. A munkaügyi és mentális tanácsadás segíti az egyéni élethelyzet feldolgozásában és a váltásban. Erről azonban részletesebben szólok a következő fejezetben.

A jól működő rekonverzió nem csupán a leszerelő számára előnyös, segíti a szervezet működését is. Ahogyan erre a bevezetőben is kitértem, a professzionális rekonverziós programok során a létszámleépítés költségtakarékosan és viszonylag problémamentesen zajlik, a program csökkenti a feszültséget mind a vezetés, mind az alkalmazottak körében. Alkalmazásával megmarad és erősödik a szervezet jó hírneve (ami a szervezetben maradók megtartása és az újak vonzása szempontjából nagyon fontos), kedvezően alakul a külső és belső PR egyaránt. Megmarad a munkabéke, a jó kapcsolat az érdekképviseleti szervekkel, munkaügyi viták és perek nem vagy csak csekély mértékben jelennek meg. A kohézió megőrzésével növekszik a szervezetnél maradók biztonságérzete.

II.4.2. A rekonverzió tartalma

Ahogy már említettem, a rekonverzió nem csupán egy aktus, azt egy hosszabb, komplex folyamatként kell értelmezni. Ahhoz, hogy valaki várható leszerelésének idejére felkészült legyen a váltáshoz, és minden esélyt megkapjon a sikeres pályamódosításhoz, több eszköz is rendelkezésre kell álljon. Ezeknek az eszközöknek a megismerése elengedhetetlen a rekonverziós tevékenység és teljesítmény értékeléséhez, elemzéséhez.

A rekonverziós eszközrendszernek két fő csoportja van: a munkaerő-piaci szolgáltatások és a foglalkoztatást elősegítő támogatások. Ezek az eszközök – felsorolásszerűen és rövid értelmezéssel a Magyar Honvédségre értelmezve – a következők:

II.4.2.1 A munkaerő-piaci szolgáltatások:

- munkaerő-piaci és foglalkozási információ nyújtása
- munka-, pálya-, álláskeresési, rehabilitációs, helyi (térégi) foglalkoztatási tanácsadás,
- munkaközvetítés - célja az álláskeresők és az álláskínálók találkozásának megszervezése

Munkaerő-piaci és foglalkozási információ nyújtás:

- munkanélküli ellátásokról,
- foglalkoztatással összefüggő jogszabályokról,
- munkaerő-piaci szolgáltatásokról,
- a foglalkoztatást elősegítő támogatásokról,
- a régió, a megye, valamint a kistérségi munkaerő-piaci helyzetéről.

Munkatanácsadás, melynek célja az igénybevevő személy elhelyezkedését akadályozó körülmények feltárása, valamint azok megszüntetésére, a sikeres elhelyezkedés megvalósítására irányuló terv kidolgozása.

Pályaválasztási és pályamódosítási tanácsadás - az igénybevevő személy pályaválasztásának, pályamódosításának elősegítése és számára érdeklődésének, személyiségének és a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő pályaterv kialakítása. A pályamódosítási tanácsadás segítséget nyújt új képzési irány, vagy foglalkoztatás megtalálásához olyan személy számára, akinek a szakmai képzettsége a személyiségének, képességének, valamint munkaerő-piaci keresletnek nem felel meg. Ez a munkaerő-piaci keresletnek megfelelő döntést, az új képzési formák megtalálását segíti.

Álláskeresési tanácsadás mely lehetőség azok számára nyújt segítséget, akik munkát akarnak vállalni, de nem rendelkeznek az álláskereséshez szükséges ismeretekkel. Ez lehet egyéni álláskeresési tanácsadás, álláskeresési technikák oktatása, álláskereső klub működtetése.

Rehabilitációs tanácsadás, melynek célja, hogy a meglévő szolgáltatások nyújtásával elősegítse a foglalkozási rehabilitáció irányának meghatározását olyan megváltozott munkaképességű személyek számára, akik képzettségi szintjüknek megfelelő munkakörbe nem közvetíthetők.

Helyi (térégi) foglalkoztatási tanácsadás melynek célja, szakmai módszertani segítségnyújtással hozzájárulni a térségben a foglalkoztatási helyzet javításához, a gazdasági élet résztvevői közötti együttműködés kialakulásához, a foglalkoztatási feszültségek kezeléséhez, a vállalkozási tevékenység élénküléséhez, tovább új munkahelyek teremtéséhez.

Pszichológiai tanácsadás, melynek célja, az életvezetésből, személyiségi problémákból eredő, elhelyezkedést akadályozó körülmények feltárásának elősegítése. A munka-, pálya-, álláskeresési és rehabilitációs tanácsadáshoz, továbbá a munkaerő-piaci képzéshez kapcsolódóan a szolgáltatást igénybevevő személy részére pszichológiai tanácsadás nyújtható.

II.4.2.2. Foglalkoztatást elősegítő támogatások

Olyan támogatások, amelyek mind a munkaadót, mind a munkavállalót anyagilag is ösztönözik abban, hogy közöttük tartós foglalkoztatási jogviszony jöjjön létre. Ez a

tevékenység - többek között - enyhíti a csoportos létszámcsökkentésben érintett munkavállalók számára hátrányos következményeket.

A munkavállalók támogatásának fajtái:

- képzések támogatása
- vállalkozóvá válás segítése
- intenzív álláskeresés segítése (csak munkanélküli járadékban részesülők számára),
- önfoglalkoztatóvá válás segítése (csak munkanélküli járadékban részesülők számára).

A munkaadók támogatásának fajtái:

- munkabér támogatás,
- közhasznú munkavégzés támogatása,
- munkahely teremtés támogatása,
- munkahely megőrzés támogatása,
- foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása,
- megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának támogatása,
- fiatal munkanélküliek foglalkoztatásának támogatása,

A munkaadó számára támogatás nyújtható az általa végrehajtandó csoportos létszámleépítésnek a munkavállaló számára hátrányos következményeit enyhítő intézkedések megtételéhez. Ezen támogatási forma célja - a munkaadónál végrehajtásra kerülő csoportos létszámcsökkenés során az érintett munkavállalók gyors, újbóli munkába helyezése, a munkaerőpiacon kedvezőbb helyzetbe kerülése érdekében szervezett intézkedések segítése.

A feladat végrehajtásának speciális honvédségi eszköze a Munkáshelyezést Elősegítő Bizottság (MEB), mely a munkaadói, munkavállalói érdekképviselők, a munkaügyi központ képviselőiből álló szervezet. Célja, hogy a munkavállaló

igényeihez igazodva, munkaerő-piaci és más külső szervezetek szolgáltatásaival (pl. mentális, szociális, pénzügyi, befektetési, életviteli, család-gyermekvédelmi tanácsadás) elősegítse az érintettek sorsának mielőbbi rendezését.

II.4.3. A rekonverzió szervezeti, jogi és belső szabályozási alapjai

A rekonverzió értelmezése és tartalmának ismerete mellett fontos számbavenni az azt szabályozó törvényeket, jogi szabályzókat, illetve az ezt megvalósító intézményi hátteret²⁷.

Az alábbi jogszabályok és intézkedések határozzák meg a rekonverzió jogi kereteit:

- A jogállási törvények (Hjt., Ktv., Kjt., Mt.);
- A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény és a végrehajtására kiadott rendeletek;
- A Honvédelmi Minisztérium rendelkezése alatt lévő lakások és helyiségek bérletéről, elidegenítéséről, valamint a lakhatás támogatásáról szóló 6/1994. (IV. 30.) HM rendelet;
- A hivatásos, szerződéses és hadköteles katonák, a honvédségi közalkalmazottak egyes illetményen kívüli pénzügyi szociális juttatásairól szóló 14/2002. (III. 29) HM rendelet;
- A személyi állomány pihentetésével és a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatokról szóló 31/2002. (V. 3.) HM rendelet;
- A honvédelmi miniszter vezetése, irányítása és felügyelete alá tartozó egyes szervezetek létszámcsökkentésével kapcsolatos feladatokról szóló 35/2003. HM utasítás;
- A személyügyi, szociális és rekonverziós feladatok végrehajtásáról szóló 33/2003. HM HPHÁT szakintézkedés

²⁷ A honvédelmi miniszter vezetése, irányítása és felügyelete alá tartozó egyes szervezetek létszámcsökkentésével kapcsolatos feladatok végrehajtásának humán programja. Honvédelmi Minisztérium, 2003. május

A Magyar Honvédség rekonverziós intézményhálózatát a HM Humánpolitikai Főosztály, Szociális és Rekreációs Osztálya, a HM HVK Személyügyi Csoportfőnökség, Humánszolgálati Osztálya és az ott létrehozott Munkaerő-piaci Innovációs Iroda, a szervezetek személyügyi szervei, a létesítésre kerülő Munkába-helyezést Elősegítő Bizottságok (MEB), a támogatás biztosítására felkért alapítványok (MH Szociálpolitikai Alapítvány) és az együttműködő érdekképviselői szervezetek (HODOSZ, HOSZ), valamint az Állami Foglalkoztatási Szolgálat területileg illetékes szervezetei jelentik.

II.4.4. A rekonverzió a polgári életben, az "outplacement"

A katonákra alkalmazott "rekonverzió" fogalmának megfelelőjét a civil életben leginkább az angol "outplacement" (kihelyezés) fogalmával tudjuk értelmezni²⁸. Az outplacement a civil életben egy olyan humánpolitikai eszköz²⁹, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató számára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az álláskeresésben. A szakirodalomban az "outplacement" kifejezésnek még nincs általánosan elfogadott magyar megfelelője.

A civil szférában az outplacement az Egyesült Államokban alakult ki a második világháború után, a frontról visszaérkezett és leszerelt katonák integrálásának programjából. Akkor, a második világháború befejeztével az amerikai hadseregből és a hadiiparból, a hadiipari kutatás-fejlesztésből mintegy tízmillió katonát és munkavállalót kellett volna "szélnék eresztetni". Mivel ez ekkor az USA kereső népességének mintegy 17-19%-át tette ki³⁰, így a "New Deal" alkotójának, Rooseveltnak a kormánya a szervezett elbocsátások mellett döntött. Az Egyesült Államokban ezen intézkedések hatására 240 intézmény, központ, hivatal foglalkozott azzal, hogy ezt a populációt rokonszakmákban foglalkoztassa, átképezze, áttelepítse, munkahelyhez és egzisztenciához segítse, veteránként korrekt járadékhoz vagy

²⁸ Molnár Zsuzsanna: Outplacement - gondoskodó elbocsátás. Figyelő, 2003. március 6.

²⁹ Kirúgni kedvesen - az outplacement. B.O.S.S. Magazin, 2001. június

nyugdíjhoz juttassa. Ebben a tevékenységben kiemelt részt vállaltak a magánvállalatok is. A háború alatt megváltozott gazdasági környezetbe a cégek segítsége nélkül ugyanis nehezen tudtak volna beilleszkedni a háborút viselt katonák.

Nyugat-Európában a hetvenes évekre jelent meg az outplacement és a nyolcvanas években terjedt el. Általánosan elfogadott és használt magyar elnevezése máig nincs.

Az outplacement Magyarországra a kilencvenes évek közepén jelent meg. 1994-ben a DUNAFERR létrehozta a „Foglalkoztatásért” Acélapítványt, melynek fő célja, hogy a DUNAFERR Csoport Kollektív Szerződésének hatálya alá tartozó gazdasági társaságok azon munkavállalóit támogassa, akiknek a munkaviszonya gazdasági vagy iparszerkezeti okokból megszűnt. Az alapítvány a támogatottak számára - elsősorban újrakezdésük megkönnyítésére - pénzügyi feltételek megteremtésével oktatási, képzési támogatást nyújtott, közvetítés útján munkalehetőséget biztosított, illetve segítette vállalkozóvá válásukat. 1996-ban a debreceni Biogál gyógyszergyárnál történt az első olyan tömeges leépítés, mely során a cégvezetés szociálisan és részben képzésben - gondoskodott az elbocsátottakról, így az outplacement kezdeményei ekkor tűntek fel.³¹ Később több nagyvállalat is alkalmazni kezdte ezeket a megoldásokat (MATÁV, Hírker, Hungarovin stb.).

Az első erre szakosodott vállalkozások 1998-ban jelentek meg a piacon, és humán konverziós ("outplacement") szolgáltatásokat biztosítottak a nagyarányú létszámleépítésre kényszerülő szervezeteknél. Az ilyen programokban résztvevő cégek jellemzően pozitívan értékelték ezeket a programokat³².

II.4.4.1. Az "outplacement" jellemzői

Az "outplacement" alkalmazása egy polgári vállalatnál nem azt jelenti, hogy az adott cég kilép a profit világból és jótékony módon gondoskodik nem kívánatos dolgozóiról. Számára is negatív következményeket von maga után az elbocsátás: növekedhet a fluktuáció, romolhat a munkahelyi légkör, nyugtalankodhatnak az

30 Deák Péter: Haderőn kívüli feltételek és hatások a honvédség reformjában. Hadtudomány, 2004./1. 12.o.

31 Karácsony Zoltán: Mi az outplacement és miért előnyös? Pályacsúcs Magazin, 2002./6

alkalmazottak, a cég, illetve a vezetőség veszíthet imázsából, nem is beszélve a lehetséges munkaügyi perekről, amelyek anyagiakban is kifejeződhetnek.

A fentiekből eredően az outplacement célja, hogy minimálisan csökkentse az elbocsátás költségeit, megerősítse a szociális felelősséggel bíró vállalatpolitikáról kialakult képet, segítsen a döntéshozatalban és az elbocsátási folyamat bevezetésében, harmonikus levezetésében. Az elbocsátás ilyen módja hosszú időre befolyásolja a vállalatnál maradt alkalmazottak teljesítményét és motivációját, azt az üzenetet közvetíti feléjük, hogy ha jól dolgoznak, és a vállalat a jövőben leépítésre kényszerül, számíthatnak a segítségre. Így fenntartható a bizalom, az összetartás és megakadályozható a kulcsemberek elvándorlása.

A munkavállalót a felmondás minden esetben mélyen és fájdalmasan érinti, függetlenül attól, milyen okokból következett be:

- szervezeti változtatások/átstrukturálások;
- nem megfelelő teljesítmények, pl. túlzott vagy kevés követelmény, csökkenő teljesítmény, függőségi problémák stb.;
- nem kielégítő magatartás (pl. lojalitás hiánya);
- konfliktushelyzetek, zavar a bizalmi viszonyban;
- a követelmények fejlődése (új szakképzettséget követel meg);
- vezetési hibák, stb.

Az outplacement segíti az alkalmazottat, hogy minél hamarabb új állást találjon, feldolgozza az elbocsátás pszichés következményeit, helyreállítsa megrendült önbizalmát, reálisan lássa erősségeit és gyengeségeit. Például gyakran sikerül növelni a mobilitást, rugalmasságot, aktivitást és új szakmai orientációt elérni. Ezek mellett a marketing- és álláskeresési stratégia közös kidolgozásával, a pályázatokra való felkészítéssel és gyakorlással ösztönzi a munkavállalót az aktív keresésre. Az outplacement konkrét lebonyolítása természetesen mindig folyamatkövető és egyénileg különböző, melynek eredményeképp az álláskeresők fejlődnek és

munkájukkal szemben új beállítottságot, szakmai célokat szereznek. Ez a tanácsadás nem állásközvetítés: az állást a munkatárs keresi, csak segítséggel.

Általános gyakorlat, hogy a megbízás költségeit a munkaadó fedezi. Az egyéni outplacement során – amelyet leginkább vezető beosztásúak számára szerveznek - honorárium átlagosan a munkaező éves jövedelmének 10-20 százaléka. Ehhez jönnek még a költségek, egyéb honoráriumok és az esetleges harmadik fél költségei.

II.4.4.2. Az "outplacement" folyamata

Az elbocsátás során a személyügyekért felelős részleg szerepkonfliktusba kerül: egyrészt felelős a vállalatért, másrészt felelős az elbocsátandó alkalmazottal szemben is. A kiutat tapasztalt külső outplacement-tanácsadó alkalmazása jelentheti, hogy az segítsen racionálisan és emocionálisan is kézben tartani a konfliktusokkal terhelt helyzetet és megőrizni az érdekek egyensúlyát.

A polgári vállalatoknál az outplacement jellemzően az alábbi főbb lépésekben történik³³:

1. Előkészítés

A munkaadó időben, azaz a felmondás előtt veszi fel a kapcsolatot az outplacement-tanácsadóval. A tanácsadó segít a válás előkészítésében, felkészíti a vezetőséget a kellemetlen elbocsátó beszélgetésre és kidolgoznak egy pszichológiailag kedvező módszert. Annak a munkatársnak, aki közli a rossz hírt az érintett dolgozókkal, feladata az is, hogy felkészítse őket az outplacement-tanácsadás igénybevételére. A tanácsadó és a munkatárs közötti megbeszélésre általában nem sokkal a felmondás után kerül sor. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a tényleges felmondás előtti outplacement-tanácsadásnak nincs sok eredménye.

2. Stresszkezelés, elemzés és célkitűzés

Ebben a szakaszban a tanácsadó megpróbál segíteni a felmondással járó megrázkódtatás leküzdésében. A felmondást a dolgozó akkor sem érti meg, ha ismeri

³³ Szempontok az outplacementhez. Menedzsmentforum, 2002. október 03.

annak okait, mégis el kell fogadtatni vele a helyzetét, és ki kell építeni pozitív önértékelő képességét. A munkavállaló ijedt, dühös, önértékelése mélyponton van. Panaszkodik az őt elküldő cégre, bármennyire is - a lehetőségekhez képest - tisztességesen jártak el vele. A vállalat szempontjából fontos, hogy mindez négy szemközt maradjon- a tanácsadó cég és a munkavállaló között- és ne más cégeknél hangozzék el, fejvesztett álláskereső és pályázatok kapcsán végzett felvételi beszélgetések során. A munkavállaló további érvényesülése szempontjából lényeges, hogy egy hozzáértő szakember által vezetett válságkezelési programban vegyen részt.

Kezdetben a feladat az addigi szakmai pályafutás és a megszerzett végzettségek számbavétele. A következő lépésben újra kell fogalmazni a szakmai célokat és a személyes célkitűzéseket, új perspektívákat kell kidolgozni. Gyakran tesztek, kérdőívek, erősség-gyengeség profilok stb. segítségével határozzák meg az érdeklődési területeket és a rejtett potenciákat. Olykor szükséges növelni az állást kereső személy mobilitását, rugalmasságát és aktivitását és új távlatokat kell kidolgozni számára. Esetleg a foglalkozás vagy a szakágazat megváltoztatására is gondolni lehet, földrajzi behatárolást kell elvégezni, egyéni tevékenységeket ellenőrizni stb.

Ez a fázis a pozitív szemlélet kialakítását is jelenti. Részletes önéletrajzot készíttetnek a munkavállalókkal, mely eddigi tapasztalataikra összpontosít. Hol dolgoztak, milyen munkakörben, mit szerettek benne, mit nem, melyik munkahelyen érezték magukat eddig a legjobban és miért? Az első lépésben a munkavállaló maga írja össze önéletrajzi adatait, a második lépés, ezek átbeszélése és kiértékelése, interaktív formában. Több beszélgetés során együtt alakítják ki annak a munkakörnek ill. annak a munkahelynek a képét, amely a munkavállaló számára, személyre szabottan a legideálisabb. Ez annak megfogalmazása, hogy milyen karriert szeretne, milyen közegben érezné valóban jól magát. A munkaerőpiac keresleti oldalának tapasztalatait felhasználva közben tanácsadást is folytatnak, "terelik" a döntés irányát.

A karrier - tanácsadás során felméri a munkavállaló kompetenciáit (tesztek segítségével is), végzettségét, tapasztalatait, és közösen megállapítják erősségeit, gyengéit. A hiányosságokat sorra véve ismét tanácsadással szolgálnak: milyen

tanfolyam vagy továbbképzés keretében tudná a jelölt felfrissíteni vagy megszerezni hiányzó vagy megkopott ismereteit.

A programban részt vevő munkatársak olyan témákat vitathatnak meg, mint:

- Életprogram: hol tartok ma?
- A válság mint esély: hogyan jutok előre? A válság esélyeinek kihasználása - a veszélyek leküzdése.
- Szakmai életrajzom: a sikerek elemzése, személyes sikerelképzelés. Mi az, ami lehetnék és lenni szeretnék?
- Szakmai és személyes erősségeim összegyűjtése és dokumentálása, helyzetelemzés.
- Sikerek elemzése: mely stratégiák bizonyultak sikeresnek az álláskeresés, a kapcsolatfelvétel a pályázati interjúk során? Mi volt a siker oka? Hogyan erősíthetem ezt?
- Munka - család - társ - szabadidő - érdeklődés: mit jelent a munka nekem?
- Mi foglalkoztat már régóta? Melyik elképzelések kecsegtetnek a legtöbb eséllyel? Víziók!
- Személyes eszményképem: milyen értékek és célok vezérelnek?
- Vágyságok: hogyan szeretném alakítani szakmai és személyes jövőmet? Az új állásommal szembeni célkitűzések.
- Networking: hol és kit ismerek? Honnan kapok támogatást? Kit és hogyan ismerhetnék meg?

A felkészülés idején a munkavállaló már tanfolyamra jár, tréningen vesz részt, közben közösen elkészítik a mai normáknak megfelelő önéletrajzát és továbbra is rendszeresen, (hetente 2-3x) személyesen konzultálnak vele. Felkészítik egy interjú során felmerülő kérdésekre, együtt kiértékelik a válaszait.

3. Állásmarketing

A "kit és hol ismerek" kérdés már átvezet az outplacement állásmarketing szakaszába. Itt meghatározzák és megvizsgálják azt, hogyan lehet elérni a célcsoportot, például álláshirdetéssel, személyzeti tanácsadó vállalaton keresztül vagy

az álláskereső személyes ismeretségi körében. Szisztematikusan fel kell építeni/újítani a kapcsolatot a korábbi munkatársakkal, a képzések és továbbképzések során szerzett ismerősökkel, személyzeti felelősökkel stb. Egy akcióterv készül.

Az álláskereső során folyamatosan segítik a programban résztvevőket. A munkavállalók konzultálnak a tanácsadókkal arról is, hogy milyen hirdetésre készülnek jelentkezni. Tanácsot adnak a motivációs levél/levelek megírásában, irodai háttérrel biztosítanak számukra a szükséges infrastruktúrális háttérrel (internet, e-mail, fax, fénymásoló stb.)

A pályázati kampány előkészítése a megfelelő "know-how" átadását jelenti, a szóbeli és írásbeli készségek gyakorlását. Az érintett értékelési technikákat sajátít el, megtanulja, vagy tökéletesíti a helyes fellépést, kommunikációs gyakorlatokon vesz részt. A pályázatok és a pályázati anyagok - az önéletrajz, bizonyítványok és referenciák együttese - a tanácsadó segítségével készülnek. A pályázati kampány lebonyolítása során az álláskereső hirdetéseket elemez, a felépített ismeretségi körből tippeket szerez az üres állásokról és tudakozódik az adott vállalatokról.

A pályázati kampány többnyire nem vezet azonnal új álláshoz. Kitartásra és az aktivitások újbóli fókuszálására van szükség. A tanácsadó segít a csalódások leküzdésében, a stratégiák finomításában és javításában.

4. A folyamat lezárása

Sikeres álláskereső után a tanácsadó esetleg a betanulási vagy a próbaidő alatt is támogatást nyújt. Jellemzően azonban a munkaszerződés megkötéséig szól a tanácsadó küldetése.

II.4.4.3. Kollektív outplacement

Az outplacement módszerét általában egy személyre találták ki, akinek a szűk piacon ez a lehetőség ad segítséget az álláskereső során. (Általában vezetőkről van szó.) A polgári vállalat újraszervezése során azonban kollektív outplacement is lehetséges. Ennek központja például az angol szakkifejezéssel "Job Center"-nek nevezett intézmény, ahol a munkatársaknak szakemberek adnak tanácsot. A csoportos outplacement-tanácsadások általában csak néhány napig tartanak, ahol a résztvevők

számát 10 fő alatt határozzák meg. A siker feltétele a csoport homogenitása, és a hasonló álláskeresési stratégia. A többi tekintetben a folyamat a fentiekhez hasonló, de a Job Center további funkciókat is átvesz, például egyik fő feladata a rejtett álláspiac állásainak felderítése.

II.4.4.4. Az outplacement mérlege a polgári életben

Az outplacement-tanácsadás sikerarányával kapcsolatosan ellentmondásosak a források. Az azonban bizonyos, hogy a sikerességben az alkalmazott módszerek hatékonyságán kívül nagy szerepe van az elbocsátott és a programban résztvevő dolgozó korának, képzettségének és személyiségének is.

A módszer hátránya, hogy többnyire csak vezetőknél használják, míg az elbocsátottak többsége alacsonyabb hierarchikus szinthez tartozik. A fentebb említett kollektív outplacement mindazonáltal ebbe az irányba mutat elmozdulást, bizonyítva a cégek szociális felelősségvállalásának növekedését. Az outplacement győztes-győztes beállítottsága tehát egy gazdaságilag és szociálisan is előnyös alternatíva a korábbi hagyományos elbocsátási módszerekhez képest, mely a leépítés látszattmegoldását egy mindkét fél számára előnyös megoldásban egyesíti.

Az outplacement tehát egy programot jelent a civil szférában³⁴. Az outplacement program egy olyan integrált szolgáltatás, amely magában foglalja a karrier tanácsadást, tréninget, oktatást, felkészítést, valamint az álláspiaci információk beszerzéséhez és a pályázatok elkészítéséhez szükséges adminisztrációs és irodai háttérrel. Mindezt a program valamennyi résztvevője számára - felsővezetőktől kezdve órabéres munkavállalókig- annak érdekében, hogy a megfelelő állást a legrövidebb idő alatt találhassák meg.

A munkaviszony megszűnését követően 2-3 hónapos program keretében készítik fel a munkavállalókat az "új életre". A tanácsadóprogram tehát az állását elvesztett személy mielőbbi újra-elhelyezkedését próbálja biztosítani, kiképzzi saját "karrier-menedzserévé".

³⁴ Molnár Zsuzsanna: Elbocsátás - lehet humánusan? Figyelő, 2002. január 16.

III. A társadalom és a haderő viszonyának változása

A rekonverzió, mint a haderőre egyedül érvényes fogalom kérdésköre természetesen csak annak külső és belső környezetével együtt értelmezhető. Ahhoz, hogy a katona civil életbe történő visszaintegrálásának kérdésével foglalkozunk, szükségszerű összegezni a haderő társadalomban betöltött helyének, szerepének helyzetét és változásait. Ennek a viszonyrendszernek meghatározó jelentősége van a humán stratégia kialakításában, hiszen az átjárás ma már szükségszerű és elkerülhetetlen³⁵.

III.1. A haderő a társadalomban

Napjaink modern társadalmában a haderő helye és szerepe is megváltozott, ami maga után vonta a szervezet, valamint a katonatiszt iránt támasztott társadalmi elvárások, követelmények átalakulását is. A katonatiszt a társadalomban betöltött szerepe és sajátos jellemzői alapján különbözik minden más foglalkozástól és hivatástól.

A jogi szabályozást tekintve a modern társadalmak gyakorlatában a hadsereg és a társadalom viszonyának kétféle felfogása alakult ki. Az egyik, az USA-ban elfogadott, amely szerinti megközelítés tudatosan elkülönített, sajátos helyet jelöl ki a hadseregnek a társadalomban, "Mi mások vagyunk, sajátos rendszerben működünk, sajátos magasztos értékeket hordozunk azért, hogy megvédhessünk titeket."³⁶ Az európai gondolkodást tükröző megítélés abból indul ki, hogy a hadseregnek integrálódnia kell a társadalomba, amit legkarakteresebben a német haderő testesít meg. "Mi (katonák) ugyanolyanok vagyunk, mint ti (civilék), legfeljebb egy nagyon

35 Szombath Csaba: A védelmi szektor társadalompolitikája. Humán Szemle 2001./1-4. 9. o.

36 Dr. Kelemen László: Az amerikai fegyveres erők érték- és normarendszere; Új Honvédségi Szemle, Budapest, 1996/12. szám, 127. o.

kicsit különbözünk, ezért fogadjatok el minket.”³⁷ A Magyar Honvédségnek a társadalommal való kapcsolatát kifejező jogi szabályozását az európai megközelítés jellemzi, tehát a katonára, a tisztre, mint egyenruhás állampolgárra tekint. Ennek alapján a katonák alapvető jogait csak a lehető legkisebb mértékben, a szolgálat sajátosságai miatt feltétlenül szükséges mértékben lehet korlátozni, amelyet a törvényi szabályozás igyekszik többlétszolgáltatásokkal ellentételezni.

Az 50-es és 60-as években került előtérbe, főként az USA-ban és Németországban, a menedzser típusú tiszt képe³⁸. Kialakulását egyrészt a hatékonyság követelményét szem előtt tartó gazdasági hatások indokolták. Az igazgatási menedzser iránti igényt a mind nagyobb számban polgári felsőfokú végzettséget szerző tisztek és az új, magas fokú technikai tudást igénylő fegyverrendszerek kiszolgálását végző növekvő számú polgári állomány racionalista szemlélete közvetítette.

Ennek a menedzser típusú katonai vezetőnek az elfogadását az olyan világháborús tapasztalatok is erősítették, amelyek szerint a csapatok eredményességében meghatározó jelentősége volt a parancsnok vezetői tevékenységének, a beosztottakkal kialakított interperszonális kapcsolatainak.

A 70-es évek megváltozott társadalmi és gazdasági környezete újabb érveket jelentett a hadsereg, a katonatiszt társadalmi szerepének változásához. A technikai fejlődés nemcsak a gazdaságban, hanem a hadseregben is fokozta a munkamegosztást, a specializációt és megalapozta az ún. menedzserszemlélet további térhódítását. Maga után vonta a beosztástól és a rendfokozattól függő tekintélyelv erodálását, egyre szélesebb körű felváltását szakértői tevékenységgel, az ösztönzés polgári életben már bevált formáival.

37 Dr. Kelemen László: Az amerikai fegyveres erők érték- és normarendszere; Új Honvédségi Szemle, Budapest, 1996/12. szám, 127. o.

38 Gál Anna: A hivatásos katona társadalmi szerepéről. Hadtudomány, IX. évf. 3-4 sz.

A hadsereg működése minden korban az adott társadalomban uralkodó gazdasági, politikai, társadalmi viszonyoknak felel meg³⁹. Mivel a hadsereg feladata egyre inkább a háború elkerülése, a visszatartás, az elrettentés, ezért a tiszttel szembeni elvárások is megváltoznak: pontosabban kell ismernie és értenie a viselkedés- és társadalomtudományokat, illetve tudnia kell alkalmaznia ezen ismereteit vezetői és menedzseri szerepeiben. Tehát “a tisztnek politikailag képzettnek, az interperszonális viszonyokban szenzitívnek, a kritikai gondolkodásban jártasnak kell lennie, valamint gyakorlati helyzetekben elháríthatatlan elvárás vele szemben, hogy pragmatikus és adaptív legyen...”⁴⁰

A ZMNE Szociológia tanszéke által 1990-ben végzett, a hivatásos katonai pálya választásának motívumait kutató felmérés egyértelműen a konkrét személyes és foglalkozási értékek túlsúlyát mutatta, de a tisztek katonai szolgálatról vallott felfogása már nem jelzett ilyen egyértelmű elmozdulást, “a tisztek szemében a hadsereg nem képes intézményi jellegét dominánssá tenni, de nem képes a foglalkozási jellegzetességeket sem felvonultatni”⁴¹

Az intézményiből a foglalkozási jelleg felé elmozdulás⁴² érzékelhető jelei közé sorolhatóak a katonai szervezetek működésében megfigyelhető, a fenti felmérésnek is nagyjából megfelelő, következő változások:⁴³

- a katonák társadalmi tekintélyét a szolgálat vállalása, az elhivatottság, a közösségi értékorientációk, a sajátos életstílus vállalása helyett a szervezet

39 Dr. Szabó János: Hogyan védekezzünk az elháríthatatlan ellen? (a katonai intézmény iránti elkötelezés s a piaci racionalizmus küzdelme, szervezetválaszok az USA és Magyarország katonai felsőoktatásában) in: A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény), Felsőoktatási Koordináció Iroda, Bp., 1995., 165–195. o.

40 Dr. Szabó János: A katonai felsőoktatás modern tendenciái a nyugati országokban: a katonai technikák elsajátításától a szakértelmiségi tisztképzésig; 160. o. in: A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény), Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1995., 139–163. o.

41 Dr. Szabó János: A katonai felsőoktatás modern tendenciái a nyugati országokban: a katonai technikák elsajátításától a szakértelmiségi tisztképzésig; 160. o. in: A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény), Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1995., 185. o.

42 Ch. Moskos: From Institution to Occupation – Trends in the Military Organisation. Armed Forces and Society, 1977.4.

tagjainak nyújtható kompenzációk (magas fizetés, technikai képzés, egyéni érvényesülés) kerülnek előtérbe;

- az egyes állománykategóriák nem egymáshoz, hanem a hadseregen kívüli azonos szakmaszerkezetű foglalkozásúakhoz hasonlítják helyzetüket;
- a szolgálati terhek vállalásának kompenzációjában a rendfokozat és a szenioritás elvét egyre inkább átveszi a szakképzettségen, a valós teljesítményen, sőt a munkaerőpiacon jelentkező esetleges szakemberhiányon vagy túlkínálaton alapuló értékelés és anyagi elismerés, a csökkentett vagy halasztott, illetve erkölcsi kompenzáció helyett pedig az azonnali és készpénzben kifizetett ösztönzés válik meghatározó eszközzé;
- a katonai igazságszolgáltatás illetékességét sok területen veszi át a polgári igazságszolgáltatás;
- a nők foglalkoztatása kibővül és a korábbiaknál nyitottabb karrierlehetőségekkel számolhatnak;
- a család egyre inkább privát jelleget kap, a katonai közösségen kívül marad;
- a munka- és lakóhely elkülönül, csökkentve a tiszt függőségét a hadseregtől.

Társadalmi nézőpontból a legfontosabb, hogy csak a legszükségesebb mértékben, céljainak és rendeltetésének megfelelően fordítson az állam erőforrásokat a hadsereg⁴⁴. Így az egyik legfontosabb tényező a hadsereg és a társadalom viszonyában, hogy a modern hadsereg jellemzőit felmutató „divergens” modell felől a változások a „konvergens”, posztmodern hadsereg modellje felé haladnak⁴⁵. A két iskola S. Huntington és M. Janowitz munkássága nyomán alakult ki a

43 Dr. Szabó János: A katonai felsőoktatás modern tendenciái a nyugati országokban: a katonai technikák elsajátításától a szakértelmiségi tisztképzésig; 160. o. in: A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény), Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 168-170. o.

44 Katonaszociológia. ZMNE jegyzet, Budapest, 2000.

45 Dr. Molnár Ferenc: A társadalom és a fegyveres erők kapcsolata. Kézirat, 1999

katonaszociológiában. Noha mindkét iskola amerikainak tekintendő, a konvergencia modell inkább az európai elméletben és gyakorlatban vált jellemzőbbé⁴⁶.

Az első, „divergens” modellt unikális, zárt intézményrendszer, homogén katonai kultúra, maszkulin értékek, tradicionális hatalmi struktúrák és szankciók, kényszer alapú szervezeti tagság, háborús küzdelem elsőségének ideológiája, társadalmi és politikai konzervativizmus, korlátlan felelősség és támadó háborúhoz, hadműveleti hatákonysághoz kötődés jellemez.

A „konvergencia” modell ezzel szemben nyitott rendszer, speciális szakmai kívánalmak révén heterogén kultúra, vegyes nembeli normák, adott időszaknak megfelelő hatalmi és jogrendszer, fizetett állomány, állampolgárok támogatása, békefenntartás és humanitárius szerep mint ideológia, társadalmi inkluzivitás és pragmatizmus, minősített korlátozott felelősség és társadalmi elismertséghez támogatottsághoz kötődés jellemzi.

A Magyar Honvédség átalakítása során a fent kifejtett környezeti kihívásokra próbálnak adekvát, a katonatársadalom számára biztos, de piaci alapokon nyugvó, egzisztenciát biztosító, a társadalom egésze számára is elfogadható, a Honvédség hatékony működését megalapozó válaszokat kimunkálni. Ennek egyik meghatározó eleme lesz a nemzetközi követelményeknek megfelelő, professzionizálódó haderő személyi feltételrendszerének biztosítását szolgáló, jelenleg kidolgozás alatt álló humánstratégia.

III.2. A társadalom és a hadsereg viszonya a humán konverzió tükrében

A hagyományosan némi pejoratív felhanggal emlegetett „pályaelhagyó” fogalmat szükségzerű felváltani a civil és katonai szféra közötti intenzív és szerves kapcsolatot feltételező korszerűbb fogalmakkal. A kényszerű vagy önkéntes pályaelhagyás, a civil szférába való visszatérés, tehát maga a rekonverzió viszonylag új problémakört jelent a mai Magyar Honvédség számára, amelynek

⁴⁶ Gwyn Harries-Jenkins: The Concept of Military professionalism. Defense analysis, 1990.6.

társadalomtudományi vetületei még nem teljesen tisztázottak. Annak ellenére sem, hogy a humán konverzió kérdései alapvető jelentőségűek a professzionális haderő kialakításában.

Ha nem is minden vonatkozásban, de a modernizálódó haderő szükségszerűen közelebb kell hogy álljon a civil szférához⁴⁷. A hadsereget ma már csak a társadalom szerves részeként kezelhetjük, így szükségszerűen rá is kell alkalmazni a társadalomtudományokban egyre nagyobb teret hódító és dinamikusan fejlődő humán menedzsment általánosan elfogadott fogalomrendszerét és annak egységes értelmezését. A téma időszerűségét az is alátámasztja, hogy a humán erőforrás áramlás több tényezőjének máig nincs magyar megfelelője (pl. outplacement), és magyar nyelvű szakirodalma is rendkívül szegényes. Ez a megállapítás különösen igaz, ha a Magyar Honvédség humán menedzsmentjével kapcsolatosan vizsgáljuk meg ezt.

A Magyar Honvédség értelemszerűen csak akkor képes feladatainak maradéktalan ellátására, ha emberi erőforrás-áramlási rendszerének minden elemét (és természetesen egész humán menedzsmentjét) korszerűen képes kezelni. Az aktuális honvédelmi céloknak megfelelően a Magyar Honvédségél még csak kialakulóban van a beáramlás, a toborzás és felvétel korszerű rendszere, a világos pályakép, és a hadsereget elhagyók polgári életbe történő visszaillesztésének problémáinak kezelése. Ez egyformán érvényes a hivatásosokra, a szerződésesekre és a tartalékosokra egyaránt, igaz kategóriájuknak megfelelően elemenként más és más súllyal és súlypontokkal.

A 80-as évektől kezdődő gazdasági recesszió az egész világon a foglalkoztatottság csökkenését eredményezte. Ezzel szemben a tervgazdálkodás szerint működő országokban, így Magyarországon is a vállalatok jelentős munkaerő felesleget szívtak fel, jellemzővé téve a kapun belüli munkanélküliséget. A piacgazdaság, a versenyszféra térnyerésével egyre általánosabbá vált a szervezetek „áramvonalasítása” és az ezzel járó létszámleépítés. Ezzel szinte párhuzamosan

kezdődött meg a haderő karcsúsítása is, azonban a hadsereget kényszerűen elhagyók pályamódosítására a Honvédség nem fordított különösebb figyelmet, a létszám csökkenése inkább szimpla leépítést, "kirúgásokat" jelentett⁴⁸.

A hadsereg vonatkozásában a téma szakirodalma is igen szegényes. A humán konverziós segítségnyújtás máig alapvetően a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvényben - és a végrehajtására kiadott rendeletekben - kialakított ellátásokhoz, szolgáltatásokhoz jutás intézményes elősegítését jelenti. A segítségnyújtás lehetséges formái szerteágazóak, azonban a létszámleépítésben érintettek helyzetétől függően differenciált az igénybevétel lehetősége. Az ezen a téren elkezdődött változások pedig akár optimizmusra is okot adhatnak. A megfelelő emberi erőforrásokkal és annak megfelelő humán menedzsmenttel nem rendelkező Honvédség magában hordozná a szervezeti célok elérésének kudarcát – még abban az esetben is, ha az egyéb tényezők (bel- és külpolitika, biztonságpolitikai stb.) semmiféle akadályt nem támasztanak.

A szervezeti átalakulásból következő létszámleépítés és az ezzel járó munkanélküliség nem szüntethető meg rövid távon, és előreláthatólag a társadalom egyik legsúlyosabb problémája lesz a jövőben is. A Honvédségnél zajló átalakulás, ami a létszám folyamatos csökkenésével és átstrukturálásával jár, különösen nagy jelentőséget tulajdonít ennek a problémakörnek. Ezért is különösen fontos, hogy a pályamódosítás aspektusaival foglalkozzunk.

III. 3. Emberierőforrás-menedzsment általános helyzete a Magyar Honvédségnél

A humán konverzió kérdésnek elemzéséhez elengedhetetlen, hogy azt a Honvédség egészének humán erőforrás gazdálkodásának részeként kezeljük

47 Szelekovszki Ernő: A nemzetvédelem és a társadalom kapcsolata - az új millennium tükrében Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30

48 Dr. Komor Levente - Dr. Tóth Péter: Az "elbocsátott légióktól" a "lelketlen zsoldosig" avagy a tömeghadseregtől az önkéntes haderőig. Kézirat, 2003

Szükséges tehát hogy röviden áttekintsük a hadsereg humán erőforrás gazdálkodási tevékenységét.

A Magyar Honvédség jelenlegi humán stratégiája a következőképpen határozza meg feladatait⁴⁹: a szervezet irányítási-vezetési folyamataihoz szorosan kapcsolódó emberközpontú stratégiai vezetés kialakítását jelenti, amely a szervezet stratégiájának domináns elemeként a működtető szervezeti struktúrával összehangolt, a teljes személyi állományra kiterjedő emberierőforrás-biztosítás és -fejlesztés, a hatékony munkaerő-gazdálkodás, a dinamikus változást támogató szervezeti kultúra főbb céljainak, eszközeinek és módszereinek egységes rendszerbe foglalása.

A stratégia szerint ennek célja az ország védelméhez, a szövetségi és egyéb nemzetközi kötelezettségek teljesítéséhez szükséges emberi feltételrendszer optimális, erőforrás-központú biztosítása.

Az újradefiniált stratégia az állomány biztosításának sarokpontjait az alábbiakban határozta meg:

- az állomány megszerzése, a pályára lépés feltételrendszere;
- alkalmassá tétel, hatékony foglalkoztatás;
- a kilépés, a civil társadalomba való visszakerülés rendszere a lehető legkisebb töréssel, megnövelt munkaerő-piaci eséllyel.

Formázott: Felsorolás és számozás

A stratégia szerint tehát az állományt tehát versenyben kell „megszerezni”, ezért folyamatosan elemezni kell a munkaerő-piaci helyzetet, trendeket, és reagálni a változásokra. Az állomány megszerzése és felkészítése rendkívül költséges, ezért fontos stratégiai cél a lehető legtovább megtartani, és hatékonyan foglalkoztatni, és ez csak az érdekeltség megteremtésével lehetséges.

Törölt: ,

Törölt: csak

Törölt: gel

Különös jelentőségű, hogy a kiválni kényszerülők a lehető „legpiacképesebben” tudjanak megválni a honvédségtől. Az ehhez szükséges feltételeket még a katonai szolgálat befejezését megelőzően kell biztosítani. A polgári életbe történő visszatérés elősegítésének jelentős költségkihatása, továbbá szervezési feladatai vannak, amelyhez külső (honvédségen kívüli) segítség is szükséges.

⁴⁹ Humán stratégia a professzionális haderő kialakítására 2004-2013. HM. 2003. február 26.

A Magyar Honvédség emberi erőforrás áramlással kapcsolatos stratégiája jellemzően egyoldalú, a kiáramlással, pályaelhagyással kapcsolatos céljai, tervei még csak formálódnak. A „fel vagy ki” modell, a humán stratégia jellemzően befelé forduló, saját belső problémáival foglalkozó szemléletű, és kérdőjel a kiáramlás kezelésével kapcsolatosan követendő stratégia. A beáramlás, toborzás felé irányul a fókusz, míg a pályaelhagyás, kényszerű vagy önkéntes leszerelés módja és formája, a civil életbe történő visszaintegrálás egyenlőre tisztázatlan.

A magyar honvédelem egészét érintő stratégiai felülvizsgálatról hozott kormányzati döntések⁵⁰ és a 2010-ig tartó átfogó mennyiségi és minőségi haderőfejlesztés fő irányait meghatározó kormány-⁵¹, illetve országgyűlési⁵² határozatok egyértelmű stratégiai prioritásként a Magyar Honvédség személyi feltételrendszerének biztosításával összefüggő feladatokat határozták meg, tételesen is megjelölve az emberierőforrás-menedzsment legfontosabb elemeit, melyeket az ország külső és belső feltételrendszerében bekövetkezett változásokkal összhangban sürgetően fejleszteni kell.

Az elmúlt évtized elején-közepén lezajlott átszervezések során csak részben vagy egyáltalán nem érintett területeken felhalmozódott változtatási igényeket a külső és belső feltételrendszer jelentős változásai az évtized végére komoly kihívásokká transzformálták a humánpolitika, a humán erőforrás-gazdálkodás és -fejlesztés egészét érintően. Ezek a kihívások alapvetően köthetők a szövetségi rendszerhez kapcsolódó együttműködési készség szükségességéhez, a szövetségben vállaltak alkalmazási követelményeihez, a nemzetközi béketámogató és válságkezelő tevékenységben való aktív részvételhez, a hazai munkaerőpiacon bekövetkezett változásokhoz, a korábbi átszervezések kedvezőtlen örökségeihez (az életkori, rendfokozati összetételhez, képzettségi problémákhoz, szervezeti-szakmai kultúrák zavaraihoz stb.), a szolgálatteljesítés, a foglalkoztatás feltételrendszerének gyenge színvonalához, a

50 2183/1999. sz. kormányhatározat a honvédelem stratégiai felülvizsgálatáról

65/2002. sz. honvédelmi miniszteri utasítás a védelmi képességek teljeskörű felülvizsgálatáról

51 2322/1999. sz. kormányhatározat

52 61/2000. sz. országgyűlési határozat

sorkatonai szolgálattal szemben előtérbe kerülő szerződéses legénység növekvő mértékű alkalmazásához, valamint a képzési rendszer szükségszerű átalakításának követelményeihez.

A kihívásokra adandó válaszok fajsúlya, sokrétűsége, jelentősége és sürgőssége miatt nem véletlenül határozta meg a tízéves fejlesztési program 2003-ig tartó, első szakaszának stratégiai prioritásaként a humánerőforrás-menedzsment átfogó fejlesztését, ezen belül is a szolgálati és életkörülmények lényeges javítását, melynek alapjául elkészült 2000 márciusában a honvédelmi tárca (első) humánstratégiája. E stratégia hosszú távra, a fejlett piacgazdaságok közszolgálatának és hadseregeinek építési elveit, tapasztalatait, valamint a korábban említett követelményeket és kihívásokat figyelembe véve új alapokra helyezi a humánpolitikai gondolkodást, a humánerőforrás-gazdálkodás és -fejlesztés feltételrendszerével, illetve működésével kapcsolatos kérdéseket.

A korszerűsítés szándéka kiterjedt az emberi erőforrás tervezésére, a toborzásra (munkaerő vonzására és kiválasztására), a teljesítményértékelésre, a képzésre, a javadalmazás, ösztönzés kérdéseire, a munkajogi viszonyokra, a személyi állomány tájékoztatására és a személyzeti nyilvántartásra egyaránt. Az új humánstratégia cselekvési programjainak kidolgozása, gyakorlati lépéseinek tervezése, feltételrendszerének megteremtése, a változások gyakorlatba történő bevezetése rendkívüli erőfeszítéseket kíván az érintett szervezetek és szakemberek részéről, ám a minden részterületre kiterjedő változások életbe léptetése meglehetősen bonyolult feladat. Figyelembe véve azt is, hogy a Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztési programja a szükséges (kormány és parlamenti) döntések elhúzódása miatt a tervezettnél később indult el, ennek következtében az átalakítással járó, az első stratégiai feladatként tervezett nagyarányú szervezeti és személyi mozgások úgy felgyorsultak, hogy a szükséges feltételrendszert biztosító középtávú feladatok, köztük az állomány szolgálati viszonyát és szolgálati feltételeit alapjaiban befolyásoló jogszabály-módosítások még nem készültek el.

Ez utóbbiak különösen azért fontosak, mert ezek az alappillérei az állomány megtartását és az új munkaerő megszerzését célzó tennivalóknak, amelyek

legfontosabb elemei: az illetményrendszer átalakítása; az új előmeneteli rend törvényi szabályozása, a személyügyi eljárás új módszerének kialakítása, a juttatások, költségterítések, kedvezmények biztosítási rendjének korszerűsítése, a szolgálatból kiválók támogatása, segítése stb.

A fentiekből is kitűnik, milyen nagyságrendű és bonyolult tervezési, jogszabály-előkészítési munkálatokat kezdett el az emberierőforrás-menedzsment 2000-ben úgy, hogy a haderőreform első stratégiai lépését, a szervezeti átalakítással járó személyi változásokat is biztosítani kellett. A 2001 közepéig lezajlott strukturális változások azonban újabb kihívás elé állították a humán területért felelős vezetőket és szakembereket, mert az átszervezéssel tervszerűen, illetve spontán módon bekövetkezett kiáramlással, valamint a sorállomány csökkentésével és a szerződéses legénységi beosztások növelésével jelentős létszámú munkaerő-szükséglet, létszámhiány keletkezett.

A HM 2004. februárjában napvilágot látott legújabb humán stratégiája⁵³ az előző stratégiához képest nagyságrendi változásokat nem hozott, a humán erőforrás áramlás rendszerének, és benne a rekonverzióknak a helyzetét azonban már ennek függvényében kell értelmeznünk és értékelnünk.

III.4. A Magyar Honvédség emberi-erőforrás áramlási rendszere

A Magyar Honvédség stratégiai céljai között a hivatásos állománnyal kapcsolatosan a „fel vagy ki” (FVK) modell kiépítése látszik körvonalazódni⁵⁴, ahol szinte csak a legalsó szintre történik felvétel, és karrierfejlesztési rendszer működtetésével minden magasabb pozíciót belső erőforrásból töltenek be. A rekonverzió tehát a stratégia szerint nem merülhet ki a törvényi előírások betartásával

⁵³ Humán stratégia a professzionális haderő kialakítására 2003-20013. HM. 2004 február 26.

⁵⁴ Jobbágy Zoltán: A karrier-modell megvalósításának gyakorlati lépéseiről. Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30

folyó leszerelésben. A hadseregben szolgálatot teljesítők képesítésük és gyakorlatuk alapján megfelelő perspektívával kell bírjanak a polgári életben való boldoguláshoz⁵⁵.

Ahhoz, hogy az új előmeneteli rendszernek az "felfelé vagy kifelé" elve - amely azt jelenti, hogy a katonai pályára lépő addig haladhat előre a szervezeti hierarchiában, amíg képességei alapján a beosztási hierarchia azt lehetővé teszi, egyébként megrekedés esetén el kell hagynia a szervezetet - megfelelően működjön számos feltételnek kell egyidejűleg teljesülni.

Ennek megvalósítása a következő stratégiai célok kitűzését jelenti:

- elegendő számú pályakezdő kívánjon belépni a korfa legalján a szervezetbe,
- az ambíciók és az ösztönző rendszer hatására a Honvédséggel szolgálati viszonyban lévő valamennyi katona magasabb beosztások betöltésére törekedjen,
- működjön egy kellően objektív kiválasztási, minősítési rendszer, amely a magasabb beosztásokra legalkalmasabbak kiválasztását segíti,
- a társadalom valamennyi alrendszerében kedvező feltételek legyenek az ágazatok közötti mozgás elősegítésére, azaz legyen a kifelé mozgásnak megfelelő alternatívája,
- legyen egy alkalmas kompenzációs rendszer, amely foglalkoztatási feszültségek és pszichés, stb. terhek nélkül lehetővé teszi a civil életbe történő visszaintegrálódást,
- legyen az ágazatban olyan szakmai szervezet, amely tervszerűen végzi a visszaillesztés szervezeti és forráskoordinációját.

A tervezett új előmeneteli rendszer miatt, továbbá azért, mert a szerződéses katonai szolgálatot az érvényes szabályozás szerint nem lehet életpályaként választani sokkal hangsúlyosabb szerepet kap a civil életbe történő visszaillesztést szolgáló szociális gondoskodás és a hozzá kapcsolódó kompenzációs rendszer.

⁵⁵ Dr. Szabó János: A védelmi szektor konverziója és a munkaerőpiaci hatások. Új Honvédségi Szemle, 1992./11. 99-105.o.

A kutatási téma szempontjából legfontosabb humán erőforrás áramlási alrendszer, a kiáramlás. A haderőt elhagyók sorsának humánus rendezése, a civil társadalomba történő visszailleszkedésük segítésére a most érvényben lévő haderőátalakítást szolgáló humán program az alábbi súlypontokat határozza meg:

- a munkakapcsolatok aktivizálása a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium és az Állami Foglalkoztatási Szolgálat intézménystruktúrájának valamennyi szintjével a tárcavezető miniszterek által jóváhagyott együttműködési megállapodás szellemében;
- a rekonverziós célú intézményi együttműködés fejlesztése más társtárcaikkal, a társ fegyveres szervezetekkel, az önkormányzatokkal, nagyobb vállalkozásokkal;
- preventív ellátások kezdeményezése a megszüntetésre tervezett katonai szervezetek állományára (elsősorban a közalkalmazottak) részére a döntést követő feladatmeghatározás után azonnal;
- a gyorsreagálási módszer széles körű alkalmazása, központi és helyi munkába helyezést elősegítő bizottságok létrehozása az átszervezés által érintett szervezeteknél;
- szükség szerint állásbörzék szervezése az érintett régiókban;
- a foglalkoztatási törvény és végrehajtási rendeletei által létesített ellátásokhoz hozzájutás segítése a leépítés által érintett állomány számára;
- külső források bevonása a rekonverziós feladatok finanszírozhatósága érdekében;
- törvényes és átlátható személyügyi eljárás, valamint a jogszabályokban meghatározott járandóságok biztosítása.

Az aktuális haderőátalakítási tervek mellett a 2013-ig tervezett humán stratégia⁵⁶ a rekonverzió tekintetében az alábbiakban határozza meg:

Az új előmeneteli rendszer bevezetése, valamint az önkéntes haderőre történő áttérés előtérbe helyezi a szervezeten kívülre történő pályamódosítást, az állomány

Törölt: , a Munkába-helyezést
Elősegítő

Törölt: K

Törölt: Bizottság létrehozása,

⁵⁶ Humán stratégia a professzionális haderő kialakítására 2003-2013. HM. 2004. február 26.

jelentős hányadának a civil munkaerőpiacra történő folyamatos visszaillesztését. A jövőben ezt a feladatot a tárca kiemelt intézményesített teendőjeként kell kezelni, ugyanakkor preventív céllal gondot kell fordítani a munkahely megtartását szolgáló támogatások biztosítására.

A jövőben az ágazati rekonverziós tevékenység csomópontjait a következők jelentik:

- tárcaközi együttműködéssel a munkaerőpiacra történő folyamatos visszahelyezés feltételrendszerének kialakítása;
- a rekonverziós intézményrendszer kialakításának részeként az állami foglalkoztatási szolgálathoz való intézményes kapcsolódás;
- a munkaközvetítés szakmai feltételrendszerének megteremtése;
- a belső – elsősorban képzési – intézmények és programok alkalmassá tétele e tevékenység támogatására.

A Magyar Honvédség 2013-ig tartó humánstratégiája tartalmazza tehát a tovább nem foglalkoztatható munkaerőtől való megválásnak, a rekonverzióknak (formájának, eszközeinek, módszereinek, szociális feltételrendszerének) kidolgozásának igényét.

A kifelé mozgás megfelelő alternatíváinak azért van jelentősége, mert csökkenti a hierarchián felfelé tülekedés káros jelenségeit, többek között a kontraszelektív kiválasztódást, valamint időlegesen lehetőséget teremt a kevésbé mobilizálható, településhez, kistérséghez kötődő lakossági csoportok ágazati foglalkoztatására. Megfelelő kompenzációk működtetésével a kikerülést választani kényszerülők és a szerződésüket letöltők akár új karrier építéséhez is láthatnak, hiszen életpályájuk lezárulásáig kedvező esetben is közel 20 év áll rendelkezésre.

Általában véve a zökkenő- és válságmentesen történő visszailleszkedés elősegítésének azért van jelentősége, mert üzenetet hordoz, PR értékkel bír a már foglalkoztatottak valamint a pályára irányítással megcélzott csoportok számára abban a tekintetben, hogy egy gondoskodó, a céljaival azonosulókat nem magára hagyó szervezettel kerültek kapcsolatba.

A civil életbe történő visszaintegrálásnak tervszerűen, szervezeten, intézményi keretek között kell folynia, együttműködésben a munkaerő-piaci szervezetekkel, rajtuk keresztül pedig intézményessé kell hogy váljon a "foglalkoztatási törvény" által létesített ellátások igénybevételének szervezése az ágazatból kikerülők számára.

A hadsereg egy hosszabb tanulási folyamat után máig nem képes hatékonyan kezelni a szervezetet elhagyók civil életbe való visszaintegrálását. A hadseregben szerzett képzés, szakmai és vezetői gyakorlat megfeleltetése vagy közelítése a polgári élet munkaerőpiaci elvárásaival még gyermekcipőben jár. A hadsereg igényeinek és a civil munkaerőpiaci elvárásainak természetesen nem kell egyezniük, azonban a polgári szakmákkal teljesen vagy megközelítőleg egyenértékű katonai képzettség és gyakorlat sem tud megjelenni a Honvédség rekonverziós tevékenységében.

A kiképzett és éveket szolgált tiszt rekonverziója során a vitathatatlan fejlődés mellett még mindig nagy hiányosságok vannak. A képzett tiszt biztonsági örként vagy biztosítási ügynökként való pozicionálása elherdálását jelenti a humán tőkének, amely nemzetgazdasági szempontból is érzékeny veszteség.

A katonák visszaillesztésének megtervezését már az állományba vételükkor meg kell kezdeni azzal, hogy a jövőbeni aspirációikat felmérjük és szolgálatuk várható időtartamára egyfajta előrehaladási modellt kínálunk részükre. Ennek a modellnek személyre szabottan tartalmaznia kell a szervezet által garantált kompenzációs lehetőségeket. Elsősorban olyan szakmai jellegű képzésekről lehet szó, amelyek egyfelől összhangban vannak a szervezeti célkitűzésekkel, másfelől a szervezeten történő végérvényes kikerülést követően elősegíthetik a munkaerő-piacon történő értékesülést. Egyes nézetek szerint ötévenként egy-egy OKJ-s vizsgát adó képzés, vagy nyelv elsajátításának, esetenként magasabb képzettségi szint megszerzésének ágazati költségvetés terhére történő finanszírozása megfelelő megoldást jelenthet.

A katonai karrierjükben megrekedt, s így az ágazatot elhagyni kényszerülők visszaillesztésének megtervezésére kizárólag a vonatkozó döntés meghozatalát követően van mód. Tekintve, hogy képzettségük és gyakorlatuk egy speciális alkalmazási területhez kötődik, ezért a munkaerő-piaci pozícióik javítása

elengedhetetlen. Esetükben egyfajta preventív jellegű képzés honvédségi finanszírozásának vállalása indokolható lenne.

Ennek az intézményi elemnek a humán intézményrendszer részeként kell funkcionálni. Feladatai ellátása érdekében hatékonyan együtt kell működni az érintett tárcákkal (Gazdasági Minisztérium, Oktatási Minisztérium, stb.), munkaügyi szervezetekkel, HM és MH szervezetekkel, oktatási- és képzőintézményekkel, továbbá megfelelő információkkal és forrásokkal kell rendelkeznie.

A Honvédségnél várhatóan alkalmazandó modell nem új, több polgári intézmény (pl. nagyvállalatok) is alkalmazza. Így az emberi erőforrás áramlásának Magyar Honvédségre választott és a jövőben alkalmazandó modellje tekintetében célszerű mérlegelni annak társadalmi, szervezeti és egyéni (munkavállalói) kritériumait is, ahogyan ezt a polgári humán menedzsment is teszi.

A tárca stratégiai terveinek megvalósulásával, a feltételek megteremtésével összhangban az állományarányok nagyobb ütemű változásai 2006-ig befejeződhetnek, 2010-re teljesen beállhat a beosztások és rendfokozatok összhangja. A humánstratégia megvalósításának egyes szakmai feladatai megkezdődtek, de nagyon intenzív munka szükséges az új elvek feladatainak, szabályainak kidolgozásához, az új szervezeti kultúra megszilárdításához. Mindezen feltételek megvalósulása esetén is nagyon fontos tényező az átmenet kezelése.

A felülvizsgálatok alapján megfogalmazott korszerűsítés kitűzött határidőre reálisan elvégezhető feladat és szükségszerűség. Mindazonáltal a befolyásoló körülmények összetettsége miatt a tízéves fejlesztési feladat csak nagyon körültekintő tervezéssel lehet eredményes. Több egymásba csúszott, megkésett és a feltételek hiányából fakadó feladatot kell végrehajtani rövidtávon, amelyeknél nehéz a konfliktusok feloldása. Nagy erőfeszítések árán is csak csillapítani lehet egyes folyamatban levő és a tervezett korszerűsítési lépések nemkívánatos hatásait.

IV. A munkaerő kiáramlása Magyarországon és a régió hadseregeiben

A rekonverzió kérdéseinek kiemelt fontosságát misem támasztja alá jobban, mint azok a számszerű adatok, amelyek a hadseregből való kiáramlás nagyságrendjét mutatják. Mind hazánkban, mind a környező országokban egyértelmű tendencia a hadsereg létszámának drasztikus csökkenése, amely folyamat még korántsem ért véget.

IV.1. Létszámleépítés a Magyar Honvédségnél

2. ábra: A MH létszámának alakulása

A Magyar Honvédség létszámának alakulása

1989-től-2013-ig⁵⁷

Év	Költségvetési létszám
1989	155,000
1990	143,000
1991	121,000
1992	100,000
1993	100,000
1994	100,000
1995	80,000
1996	64,000
1997	60,000
1998	60,000
1999	60,000
2000	60,000
2001	45,000
2002	43,000
2003	42,000
2004 ⁵⁸	37,000
2006	35,000
2013	26,500

⁵⁷ 1989-2001-ig az adatok a National Defence 2000-2001 HM kiadvány szerint

⁵⁸ 2004-2013 tervezet. Forrás: Úton a XXI. század hadserege felé. Védelmi felülvizsgálat, HM, 2003

Magyarországon az 1989-ben meglévő 155,000 fős hadsereg 1996-ra felére, mostanra pedig harmadára csökkent. Ez a folyamat tovább folytatódik a célul kitűzött 26,500 fős létszám eléréséig, vagyis a hadsereg másfél évtized alatt kis híján 130,000 fős létszámcsökkenést élt és él meg.

Az elkövetkezendő években a Magyar Honvédség létszámának további csökkenése egyben strukturális változást is jelent. Ez két tény egyértelművé teszi, hogy a hadsereg-társadalom relációinak vizsgálata továbbra is központi kérdés kell maradjon.

IV.2. Létszámleépítés a régió hadseregeiben

Magyarországhoz hasonlóan az egész régióban drasztikusan csökkentették fegyveres erők létszámát. Mindenütt a jelentős haderőcsökkentés várható a továbbiakban is, így az adatok jól láttatják, hogy a rekonverzió kérdése igen komoly súllyal kell megjelenjen a szomszédos országok hadseregeinek humánstratégiájában. Az alábbi táblázatból látható (3. ábra), hogy csak a szomszédos országokban (Ukrajna és Ausztria nélkül) közel félmillió ember hagyta el a hadsereget. Ez a létszám akkora, hogy a hadsereget elhagyók rekonverziós problémáinak kezelésével valamilyen módon mindenütt kellett foglalkozni. Ezt mindenütt el is kezdték, jellemzően kevés sikerrel.

3. ábra

A szomszédos volt szocialista országok hadseregeinek létszáma 1989-2001												
(ezer fő)												
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Horvátország	n.a.	n.a.	103	103	80	60	64	58	56	53	53	58
Csehország	175	150	146	98	93	73	70	62	59	54	52	48
Szlovákia	n.a.	n.a.	n.a.	47	50	45	39	39	45	45	38	33
Románia	126	201	172	167	200	199	200	200	180	140	130	103
Szlovénia	n.a.	n.a.	15	12	8	8	10	10	10	10	9	8
Ukrajna	n.a.	780	600	510	517	453	400	387	346	311	303	303
Szerbia	180	169	137	137	140	127	114	114	114	109	98	70

Románia tartja fenn a legnagyobb létszámú fegyveres erőt, ám ennek létszáma is nagymértékben csökkent az elmúlt fél évtizedben⁵⁹. A bukaresti politikai és katonai vezetés 1999-ben döntött az egy évvel korábban még mintegy 220 ezer fős hadsereg 140 ezresre olvasztásáról 2003-ig. Ezt a tervet már 2002-re teljesítették, és a nyilvános adatok szerint a román haderő létszáma pillanatnyilag alig haladja meg a 100 ezer főt. A 2007-ig szóló haderő-fejlesztési tervekben nem változtatták meg a 140 ezer fős célkitűzést, ám a legújabb elképzelések szerint – a NATO ajánlására – az elkövetkező években fokozatosan 90 ezerre csökkentenék a fegyveres erők létszámát, igaz, az újabb tervekre a bukaresti törvényhozás még nem adta jóváhagyását. A NATO-tagságra váró román hadvezetés hosszabb távon célul tűzte ki az önkéntességen alapuló, hivatásos haderőre történő áttérést, ám ennek konkrét időpontját egyelőre nem határozták meg. Mindenesetre a román védelmi tervezők 2007-ig mindenképpen számolnak a sorállományú katonák igénybevételével.

Szlovákiában a fegyveres erők létszáma az elmúlt években 45-ről 27 ezer főre csökkent. A 2010-ig szóló haderőreform koncepciója szerint az elkövetkező években a létszámot 23 ezerre csökkentik. Ezzel párhuzamosan Pozsony tervei szerint 2006-ra befejeződik a hivatásos haderőre történő áttérés, s ekkorra teljesen megszüntetik a sorkatonai szolgálatot.⁶⁰

Szerbia és Montenegróban a legutóbbi évekig fennmaradt a túlméretezett jugoszláv haderő, amely a gazdasági nehézségek ellenére magas szintű hadrafoghatóságát is sikerrel őrizte meg az 1999-ben bekövetkezett NATO-légicsapásokig. Az országban – Slobodan Milosevic hatalmának megdöntése következtében – 2000 őszén megtörtént politikai fordulatot követően kezdődött meg a stratégiai célok átfogalmazása és a fegyveres erők leépítése. Az 1999-ben még közel 115 ezer főt számláló hadsereg létszáma mára 75 ezer alá csökkent, s a hosszú távú haderő-átalakítási tervekben 2010-ig egy 35 ezer fős haderő kialakítása szerepel.

59 Larry Watts: Romanian Public Attitudes to Defence and Security Sector Reform, (The public image of defence and the military in Central Eastern Europe, BICC, 2001 pp. 271-272.

60 Németh I. Gergely: Átalakuló stratégiák, csökkenő létszámú haderők. Világgazdaság, 2003. szeptember 9.

A rekonverzió területén nincs értékelhető tevékenység, amely itt egyben komoly biztonsági kockázat is.⁶¹

Horvátországban a néhány éve még 55 ezres hadsereg létszáma mára 30 ezer fő alá csökkent. A 2003-ban felgyorsított reformfolyamat célkitűzései szerint a haderő tervezett létszáma a sorkatonai szolgálat fokozatos megszüntetését követően 24-25 ezer fő körül lesz majd.

Szlovénia fejlesztési terveiben egy kicsi, de jól felszerelt haderő kialakítása szerepel, amellyel párhuzamosan teljesen átállnának a hivatásos katonák alkalmazására 2008-ig. Mindazonáltal a célok szerint a fegyveres erők létszámát a jelenlegi közel 4 ezer főről tízezer fölé emelik 2010-ig, így rekonverziós problémákkal nem küzdenek.⁶²

Ausztriában ugyancsak jelentős karcsúsítást hajtottak végre a fegyveres erők körében az elmúlt években. A haderő létszáma az elmúlt fél évtizedben mintegy 10 ezerrel, 40 ezer fő közeli létszámra csökkent. A további átalakításokra vonatkozó tervek kidolgozásának célja a jelenleginél is kisebb, ugyanakkor hatékonyabb haderő létrehozása. A sorkötelezettség megszüntetése egyelőre nincs napirenden.

Ukrajnában a kilencvenes évek végén mintegy 370 ezer katonát és 110 ezer polgári alkalmazottat számláló haderő létszámát 2005-ig 275 ezer katonára és 80 ezer polgári alkalmazottra csökkentik, 2015-re pedig már csupán 180 ezer katonával számolnak⁶³. Ugyanakkor a program végrehajtását folyamatosan a felfüggesztés veszélye fenyegeti a katonai költségvetés hosszú távú tervezésének lehetetlensége illetve a katonai felsővezetés nem támogató magatartása miatt⁶⁴.

61 Joost Lagendijk: Post-conflict reconstruction – Making the transition from violence to non-violence. Conference Report and Policy Recommendations 7-8 December 2000 - Brussels

62 General Kujat briefed on reorganisation of slovenian Army. Slovenian Press Agency release, 2003.X.18.

63 Stacy Larson: An overview of defense conversion in the Ukraine. Bonn International Center for Conversion, Genf 1997 pp. 9-14.

64 Andreas Heinemann-Grüder: Becoming an ex-military man – Demobilization and reintegration of military professionals in Eastern-Europe. Bonn International Center for Conversion, Genf 2002 pp. 19-28.

Csehországban⁶⁵ hajtják végre a régióban a legdrasztikusabb átalakításokat. Miroslav Kostelka cseh védelmi miniszter július közepén jelentette be, hogy az elkövetkező években összesen 32 ezer embernek kell elhagynia a haderőt, s az ország más-más részein tíz különböző nagyobb katonai alakulatot számolnak fel. A cseh haderő az öt évvel ezelőtti közel 60 ezerről mára 50 ezer alá csökkent, s a kormány ötéves távlatban egy 30 ezer fős, teljesen professzionális sereg fenntartásával számol.

Lengyelország az iraki konfliktus kapcsán – az Egyesült Államok politikai és anyagi támogatásával – a korábbinál sokkal nagyobb nemzetközi szerepvállaláshoz jutó országban a fegyveres erők átalakítására és korszerűsítésére 2001-re kidolgozott programot⁶⁶ az idén felülvizsgálták, s helyette egy a NATO elvárásainak inkább megfelelő, 2008-ig szóló tervvel váltották fel. A hadseregen belül itt is jelentős létszámleépítések mentek végbe. A fegyveres erők összlétszáma az 1998-as 240 ezerhez képest jelenleg már alig haladja meg a 140 ezret. Tapasztalatok alapján eddig nem tudták érdemben befolyásolni a létszámleépítéssel kapcsolatos problémákat.⁶⁷

IV.3. Létszámleépítések és a rekonverzió általános nemzetközi tapasztalatai⁶⁸

A rekonverzió kezelésére tett intézkedések országokénti leírására és értékelésére területi okok miatt nincs lehetőség, azonban az ezen a téren szerzett tapasztalatok és tanulságok összegzése mindenképpen fontos. Ezért a tételes felsorolás és ismertetés helyett összesítem a fellelhető kutatási eredményeket.

A korábbi haderőcsökkentésekre reagálva minden országban megkezdődött a rekonverziós problémák kezelésére a megoldások kidolgozása. A rendszerváltást követő drasztikus létszámcsonkításra sehol sem tudtak hatékonyan válaszolni a

65 Marie Vlachová: The integration of the Czech Armed Forces into Society

<http://www.bris.ac.uk/Depts/GRC/CMR/TCMR%20Papers/czech.pdf>

66 Bronislaw Komorowski: A lengyel hadsereg reformja. NATO tükör, 2001 Nyár, 28-29.o.

67 Andreas Heinemann-Grüder: Becoming an ex-military man – Demobilization and reintegration of military professionals in Eastern-Europe. Bonn International Center for Conversion, Genf 2002 p. 14.

68 Andrea Heinemann-Grüder: Becoming an ex-military man. Demobilization and reintegration of military professionals in Eastern Europe. BICC 2002., 45-47. o.

kezdeti időszakban, azonban mindenütt elindult az ehhez szükséges eszközrendszer megalkotása és kiépítése, amelyekkel kapcsolatosan a következő tanulságok vonhatók le:

1. A haderő jövőbeni struktúráját és feladatait világosan, egyértelműen meg kell határozni.

Mindenütt a rendszerváltozást követően akadozva haladt a haderő céljainak és szervezetének stratégiai meghatározása. Ameddig a haderő feladatai és struktúrája nem világosan megfogalmazott, addig a humán tőke sem alkalmazható kapacitásainak megfelelően. Egyértelmű stratégia híján a szervezetet sem lehet hatékonyan működtetni, hiszen a rövid távú túlélés válik fő szemponttá. Mivel a honvédelempolitika a pártharcokban kis jelentőséget kap, így a rekonverziós problémák kezelése a haderő ügye marad csak, amely azonban világos jövőkép és az ehhez kapcsolódó egyértelmű feladatok ismerete nélkül képtelen saját feladatait hatékonyan megoldani. Amíg ez így marad, nem csupán kiszámíthatatlanok maradnak a változások, hanem jelentős morális, pszichológiai veszélyek forrása is a tisztikarban.

2. A Honvédelmi Minisztérium szerepe meghatározó kell legyen

A régió minden országában fontos szerep jutott a szaktárcának a rekonverziós programok előkészítésében, bevezetésében és szabályozásában. Mindenütt a haderőért felelő szaktárca hozott létre reintegrációs szervezetet, önálló programokat indítottak amelyekhez felkészült szakembergárda és anyagi erőforrásokat rendeltek. A honvédelmi tárcának kell kezdeményezni és kialakítani a kapcsolatrendszert a többi tárcával a rekonverziós erőfeszítésekhez (pénzügy, munkaügyi, szociális, oktatási stb.).

3. Koordinációs szervezetek létrehozása

A reintegrációs célok eléréséhez szükséges központi szervezetet minisztériumi szinten hozták létre. Általános tapasztalat, hogy ezek a szervezetek nem rendelkeztek pontos információkkal a munkaerőpiaci igényekről, és nem voltak képesek megfelelő módon promócionálni a haderőből távozók szaktudását, képességeit és készségeit.

Itt kellene biztosítani az állami szervezetek közötti együttműködést, gyűjteniük a régiós és helyi tapasztalatokat, a munkaerőpiaci igényeket. Ezeknek a szervezeteknek nem csupán a megfelelő információáramlást kell biztosítani, hanem értékelnie is kell a rekonverziós programokat, biztosítani és fejleszteni a katonai-civil kapcsolatokat, fejleszteni PR tevékenységet.

4. Rekonverziós programokat folyamatosan és objektíven kell értékelni

A reintegrációs programok "életképességének" és hatékonyságának folyamatos értékelése és elemzése sehol sem történt meg kielégítő módon. A rekonverziós döntések, törekvések fentről-lefelé történő meghozatala általános jelenség a régióban, amely jellemzően nélkülözte a külső, objektív értékelési rendszerek (külső, független professzionális tanácsadók) bevonását, alkalmazását. Ezek hiánya máig nagyban hátráltatja a sikeres programok kidolgozását és megvalósítását.

5. Regionális és helyi rekonverziós programok sikeresebbek

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legsikeresebb reintegrációs programokat a leépítést érintő regionális vagy helyi programok biztosították. Ezeknél a programoknál tudták a leghatékonyabb együttműködést biztosítani a munkaerőpiaci szereplőkkel, munkaközvetítőkkel és munkaadókkal.

6. Leszerelők felkészítése, személyes felelőssége és aktív részvétele

A rekonverziós tapasztalatok azt mutatják, elengedhetetlen a programokban résztvevők aktív, kezdeményező szerepe. Ma már a hivatásos katonai szolgálat nem tekinthető élethosszig tartó pályának, így a katonákat már a kezdetektől kezdve fel kell erre készíteni, meg kell változtatni a katonai szolgálat imázsát, és mint "szakmát" a kezdetektől kezdve úgy kell kezelni mint a munkaerőpiac integráns részét, amely nem függetlenítheti magát annak hatásaitól. Sokkal sikeresebben vesz részt a katona a rekonverziós programokban, ha erre nem csak a leszerelésével való szembesüléskor kezdik felkészíteni, hanem már jóval előtte. A régióban egyedül Csehország tett ebben eddig értékelhető lépéseket.

7. A katonákat szisztematikusan kell azokra a készségekre és képességekre képezni, amelyekre a munkaerőpiacnak igénye van

Nem minden katonának van erre szüksége, de a sok olyan beosztás és speciális szaktudás van a haderőben, amely ezt fontossá teszi. Ez nem csak a fejlesztendő területekre érvényes (a hierarchiában gondolkodás, kreativitás, esetleges számítógépes ismeretek hiánya stb.), hanem a meglévő és a civil életben jól konvertálható képességekkel való éleést és az ezekben való magabiztosságot (fegyelmezetttség, vezetői képességek stb.)

8. A rekonverzióhoz stabil és erős jogi háttér szükséges

A sikeres rekonverzió előre kiszámítható katonai karriert feltételez, ahol jogilag is világosan szabályzott a be- és kilépés rendje, az ezzel kapcsolatos jogosultságok és kötelezettségek köre minden érintettre.

9. A rekonverziós programok szilárd pénzügyi háttérrel igényelnek

A régió legtöbb országában nem állt rendelkezésre megfelelő anyagi háttér a reintegrációs programok kezelésére. A haderőcsökkentéssel/átalakítással járó humán erőforrás kiáramlás teljes idejére biztosítani kell a szükséges pénzügyi forrásokat, különben a várhatóan hatékony rekonverziós eszközök is eredménytelenek lehetnek.

A pénzügyi forrásokat közvetlenül annak kedvezményezettjeihez kell eljuttatni. A támogató rendszerekben közreműködő tanácsadók/szolgáltatók tevékenységét folyamatosan értékelni és elemezni kell, biztosítani kell a rekonverzióba fektetett pénzek folyamatos hasznosulását.

10. A munkahely megszerzéséhez nyújtott erőfeszítéseket komplex egészsként kell szervezni

A leszerelés és az azt megelőző katonák számára szervezett felkészítő programok önmagukban nem garantálják a rekonverziós esélyek maximalizálását. A katonák képzése, elhelyezkedést segítő szolgáltatások csak akkor működnek, ha ezeket a helyi munkaerőpiaci igényekkel és lehetőségekkel együtt, ahhoz igazodva szervezik, amelyek aktív és folyamatos interakciót feltételeznek a résztvevők között.

A munkaerőpiacra érkező katonákat nem csupán mint a haderőt elhagyó képzett szakemberekként kell pozicionálni, hanem már leszerelésük előtt várható munkaadóik is valós értékeik és kompetenciák alapján kell hogy értékeljék őket.

11. A katonák saját (érdekvédelmi) szervezeteinek aktív szerepet kell játszaniuk a rekonverzió minden aspektusában

A katonák saját érdekvédelmének kifejeződése elengedhetetlen, hiszen enélkül passzivitásuk jelentős a rekonverziós folyamatban, ami negatívan hat annak sikerességére. Ha nem jelenik meg az egyén érdeke, akkor a haderő csupán egyfajta paternalista szerepben próbálja a rekonverziót sikerre vinni. A katonák érdekvédelmi szervezetei nem csupán segítik az egyén érdekeinek megjelenését a folyamatban, hanem visszajelzést is adnak a rekonverzió teljes rendszeréről.

Magyarországon és a régióban a gyakorlatban a nyugat-európaihoz hasonló rendszer van formálódóban. A leépítésekkel kapcsolatosan követendő módszerek ugyan mutatnak különbséget az országokban, azonban közös jellemzőjük, hogy bár az állam mindenütt határozottan leépítette/leépíti a hadseregét, fokozatosan kezdett egyre nagyobb részt és felelősséget vállalni a leépítésekkel járó rekonverziós problémák kezelésében. Ez annak ellenére igaz, hogy a rekonverziós programok komoly sikereket egyetlen országban sem tudtak felmutatni.

Az USA-ban és Nyugat-Európában sok jól működő példát találunk a haderő rekonverziós tevékenységéről, azonban a Magyarországon és a régióban lévő eltérő társadalom-haderő viszony miatt ezekből kevés dolog lenne adaptálható. Erre a tényre és a területi korlátokra való tekintettel ezekre nem térek ki.

V. A rekonverzió történetének áttekintése a Magyar Honvédségnél

V.1. A kezdetek (1948-ig)

A humán konverziós problémák kezelése napjainkban új problémának tűnik, pedig a Honvédségnél komoly múltra tekint vissza⁶⁹. A rekonverziós problémák már a közös osztrák-magyar haderőben is felvetődtek, és a véderőről hozott 1868-as törvény⁷⁰ már foglalkozik a kérdéssel. Ekkoriban a hadsereg számára létfontosságú altiszti szolgálat csupán átmeneti életpályaként funkcionált, így szükséges volt kezelni a honvédségből kivált altisztek helyzetét. A törvény kimondta, hogy az előírt szolgálati idővel rendelkező altisztek számára biztosítani kell állami szerveknél, közszolgálatban a foglalkoztatást.

Ez a törvény szolgált alapul az 1873. évi II. törvénycikk⁷¹ megalkotásához, amely rendelkezett a "kiszolgált altisztek" közalkalmazottkénti foglalkoztatásáról: *"Azon altisztek, kik a hadseregben , a hadi tengerészetnél vagy a honvédtörzseknél és osztályoknál tizenkét évig, s e közben legalább nyolcz évig mint altisztek tetteleg szolgáltak és magaviseletéről kedvező igazolvánnyal vannak ellátva: ez által igényt nyernek akár közszolgálatban, akár pedig az állam által segélyezett vasúti, gőzhajózási és egyéb vállalatoknál leendő alkalmaztatásukra."*

E törvénycikk megjelenését követően szinte minden, az állami vállalatokra és szervezetekre (beleértve a fegyveres testületeket, a csendőrséget, rendőrséget, vámőrséget stb.) vonatkozó törvénycikkben egy külön rész szabályozta ezen kiszolgált altisztek alkalmazásának követelményét⁷². A törvény tehát bizonyos állami

69 Földesi Ferenc: Adalékok a szerződéses katonai szolgálatból kiváltak rekonverziós programjához. (Humán Szemle 2003./4. 10-21 o.

70 1868 évi XL. törvénycikk a véderőről

71 1873. évi II. törvénycikk a kiszolgált altisztek alkalmazásáról

72 Pld.: 1869 évi V. törvénycikk a nyugati nyugati mozdonyvasut kiépítése tárgyában,

1869. évi VI. törvénycikk az első magyar-gácsországi mozdonyvasut építése és üzlete tárgyában

szolgálati helyeket kizárólag a kivált altisztek részére tartott fenn, illetve más állások esetében elsőbbségi jogot biztosított, feltételül szabva az arra való alkalmasságot is.

Ennek a szemléletnek az érvényesülését az tette lehetővé, hogy a leszerelő katonák sikeres civil életbeni aktivitását nem kizárólagosan honvédségi, hanem állami érdekként kezelték. A korabeli felfogás szerint ugyanis a civil életbe történő sikeres visszavezetés nem teljesítése esetén megrendül a bizalom és nem lesz elegendő jelentkező a hosszú szolgálati idejű továbbszolgálatokra. Így tehát a rekonverzió kérdését nem csupán szociális problémaként értelmezték, hanem toborzási problémaként is! A törvényi szabályozás szükségességének indoklása tehát nem volt más, mint törekvés a minőségi haderő kialakítására és a kiképzés magas szintű végzésére és persze a vállalt katonai szolgálat társadalmi megbecsülésére.

A Monarchia hadseregében a tisztek - a tisztii állomány társadalmi státuszuából eredően - nem okoztak rekonverziós problémát. A hadsereget elhagyó tisztekről vannak ugyan feljegyzések, de ezek nem jelentettek sem társadalmi, sem szervezeti problémát a hadseregnek.⁷³

Egy 1908-as tanulmány⁷⁴ szerzői megállapítják, hogy az *"... állam fegyveres ereje csak a minőség emelése által nyerhet olyan túlsúlyt, amely egyik és igen lényeges feltétel a fegyveres erő hadi rendeltetése végső céljának..."*

Az 1912-ben hozott véderőről és honvédségről szóló törvény⁷⁵ hatályon kívül helyezte az 1873. évi II. törvényt, de folytatta a korábbi gyakorlatot. Az 1931.-ben megalkotott, a leszerelők közszolgálati alkalmazásáról hozott törvény⁷⁶ pedig már egységesen kezelte a honvédség, a vámőrség, a folyamőrség és a csendőrség

1870. évi XXVII. törvénycikk a vaskány-perjámosi másodrendű gőzmozdony vasut kiépítése tárgyában stb.

73 Tisztikar és középosztály - Ferenc József magyar tisztjei. História-MTA Történeti Intézet kiadványa a História könyvtár sorozatban 1999. Budapest, 215.o.

74 Stromfeld Aurél - dr. Végh Kálmán: A katonai altiszti kérdés általában, a továbbszolgáló altisztek polgári szolgálatba való átlépése. Magyar Katonai Közlöny, é.n.

75 1912. évi XXXI. törvénycikk a véderőről és a honvédségről

76 1931. évi III. törvénycikk a honvédség, vámőrség, folyamőrség és a csendőrség kötelékében szolgálatot teljesített légénységi állományú egyéneknek a köz- és magánszolgálatban alkalmazásáról

leszerelőit, megőrizve a korábbi törvényekben lefektetett jogosultságokat. Az idézett törvények az 1948-as politikai fordulatig hatályosak voltak.

V.2 A társadalomtól való való elszakítottág időszak (1948-1989)

Az 1948-as fordulat, a kommunista hatalomátvételt követő törvényi változások már nem szolgálták a katonai szolgálatból kiváltak érdekeit. Ebben az időszakban kezdődött el a tiszti állomány politikai szempontok alapján történő szinte teljes lecserélése és a hadsereg átstrukturálása. A hadseregben a szovjet-orosz típusú haderő-szervezési és integrálási elvekre való áttérés kezdődött meg és zajlott le⁷⁷, amely a társadalommal való kölcsönös átjárhatóságot gátolta, a katonát bizonyos tekintetben a polgári jogon kívül helyezte, jó részt kizárta annak szakmai és személyes autonómiáját. A hadseregből a hivatásos katonák nyugdíj előtti önkéntes leszerelése „bűn” volt, azt szinte hazaárulásként kezelték. Az ilyen események megakadályozására rendszerint adminisztratív intézkedéseket hoztak, amelyek leglátványosabban az 1980-as évek második felében jelentkeztek.⁷⁸ A katonai szervezet olyan zárt intézménnyé vált, amelyben a polgári életbe való visszavezetésnek nem is voltak intézményes formái és eszközei

V.3. A tétlenség időszaka (1989-1995)

Az államszocializmus összeomlása és a parlamentáris demokrácia kiépítésének társadalmi, gazdasági és politikai folyamatai nem hagyták érintetlenül a polgári-katonai kapcsolatok rendszerét, így a hadsereg szervezetét sem. A 90-es évek elején, közepén az egymást követő - leginkább létszámleépítést jelentő - haderőreformok

77 Dr. Szabó János: A katonai felsőoktatás modern tendenciái a nyugati országokban: a katonai technikák elsajátításától a szakértelmiségi tisztképzésig; 167. o. in: A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény), Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1995

78 Ilyennek tekinthető az utolsó éves katonai főiskolai hallgatók hivatásos állományba vétele az 1985-ös tömeges pályaelhagyásra való válaszként, vagy éppen az egy évig való visszatartatósága a leszerelőnek stb.

során elkerülhetlenné vált olyan katonáknak a szervezeten kívül kényszerítése, akik ennek következtében munka- és mindenféle tartós ellátás nélkül maradtak.

A 155,000 fős Magyar Néphadsereg igen összetett, széleskörű társadalmi és gazdasági kihívásokkal került szembe, amelyekre kényszerűen reagálnia kellett. A magyar katonai szervezet sajátosságaiból eredően azonban nem volt és nem is lehetett képes megfelelően reagálni a gyors és gyakran prognosztizálhatatlan változásokra⁷⁹. A változások drámaiak voltak, 1989-1995 között a Honvédség létszáma 75,000 fővel csökkent, s ez a folyamat javarészt szabályozatlanul, kezeletlenül ment végbe. A helyzetet súlyosbította, hogy az előző időszakban a hadsereg társadalomtól való elszeparáltsága miatt a távozóknak még az időközben kiépülő civil eszközrendszer igénybevételét sem tudta a Honvédség segíteni. Pedig ez az eszközrendszer - még ha nem is teljesen kiépült formában - de a nemzetgazdaság súlyos foglalkoztatási traumát átélő szektoraiban már elérhető volt.

A katonai szervezet vezetőinek fel kellett ismerni, hogy a hidegháború alatt kialakult szabályok megváltoztak, és a Magyar Honvédség sokkal dinamikusabb kapcsolatba került a társadalommal és egyre inkább számolnia kellett a piac, s így a munkaerő-piac törvényszerűségeivel.

Ennek leginkább szembeötlő megnyilvánulási formái, jelenségei a következők voltak⁸⁰:

- Szinte azonnal jelentkezett egyfajta elszívó hatás a honvédségnél megedződött, kvalifikált, minőségi munkaerő iránt. A jól képzett, fiatal és középkorú szakemberek önként és tömegével hagyták el a szervezetet.
- A gazdasági rendszerváltás és a bizonyos szektorokban meginduló gazdasági fejlődés nyomán a versenyszféra szereplői jobb jövedelmi pozíciókat kínáltak még a kevésbé kvalifikált, ám megbízható munkaerő számára is, mint a finanszírozási válsággal küszködő állami szféra.

79 Dr. Molnár Ferenc: Létszámcsökkentés és az ahhoz kapcsolódó programok a 90-es években. Kézirat, 1997

80 Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

- A közszféra, s benne a haderő - bizonytalanságai és hatásos kompenzációs és ösztönzési rendszerek, illetve perspektíva híján - nem volt elég vonzó ahhoz, hogy képes legyen versenybe szállni az igényeinek megfelelő munkaerőért.
- A haderő rugalmatlan hierarchikus szervezete nem, vagy csak alacsony hatásfokkal képes alkalmazni a munkaerő megnyerését szolgáló egyéb eszközöket, mint például a hatékonyabb marketingmunkát.
- A változásokhoz dinamikusan alkalmazkodó szervezeti humán stratégia kialakításának igénye csak elméletben jelentkezett, jószerével a humán-erőforrás gazdálkodásban megjelenő válságtünetek kényszerítették ki.

Ezeknek a hatásoknak jórészével azóta is küzd a Honvédség, amelynek legnyilvánvalóbb jele, hogy a humán erőforrás egyenlege több állománykategóriát illetően azóta is folyamatosan deficitese.

Ebben az időszakban a katonai szervezet hatékonyságát kevésbé figyelembevevő létszámcsökkentés dominanciája volt jellemző. Az önként távozók, még ha tudásuk nehezen is volt pótolható, elősegítették az előirányzott létszámcsökkentési „teljesítmények” elérését. Ezen túlmenően pedig a spontán létszámleépülés, ha a valós szervezeti célokat nem is szolgálta optimálisan, segítette a civil életben kevésbé boldogulni tudók megmaradását a szervezetben.

A Magyar Honvédségnél foglalkoztatottak civil életbe történő visszaintegrálásának segítése leginkább tudományos műhelyekben, illetve érdekképviseleti szervezetek szociálpolitikával foglalkozó szakmai fórumain fogalmazódhatott meg⁸¹. 1990-ben ugyan létrejött az MH Szociálpolitikai Alapítványa, (amely 1998-tól közhasznú szervezetként működik), azonban ekkor ennek még nem volt feladata a polgári életbe történő visszailleszkedés segítése.

Mivel a '90-es évek elején a nemzetgazdaság majd minden területén egyidejűleg és tömegesen jelentkezett a munkanélkülivé válás jelensége, a foglalkoztatási

⁸¹ Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

válságkezelés univerzális társadalmi megoldásai formálódni kezdtek és törvényekben öltöttek testet. Így a már 1991-ben megszületett foglalkoztatási törvényben,⁸² valamint a munka világával összefüggő egyéb jogszabályokban szabályozták az ezzel kapcsolatos eljárási rendeket és ellátási rendszereket. Ezek azonban kezdetben a jogi szabályozottság biztosításán kívül nem voltak képesek hatékonyan beavatkozni a leszerelők munkaerő-piaci nehézségeinek kezelésébe.

Az említett jogszabályok szelleméből következett, hogy a nemzetgazdaság minden szektora felelősséggel tartozik a saját működési körében megjelenő foglalkoztatáspolitikai válsághelyzetek minden rendelkezésre álló eszközzel történő kezeléséért. Ez különösen érvényes a jelentős számú munkaerőt érintő csoportos létszámleépítésekre, amely jelenség a '90-es évek elején elkezdődő gazdasági átalakulás szükségszerű velejárója volt.

Olyan esetekben, amikor a jogi keretek miatt a decentralizált eszközök nem alkalmazhatók a munkaerőpiaci feladatok megoldására, a Munkaerőpiaci Alap Foglalkoztatási Alaprész központi keretei nyújtottak forrást a foglalkoztatási válsághelyzet kezelésére, vagy esetlegesen annak megelőzésére. Ezzel a lehetőséggel a 90-es évek során három alkalommal élt a Honvédség.

Első ízben a Magyar Honvédség Szociálpolitikai Alapítványa nyújtott be pályázatot a Munkaerőpiaci Alap Irányító Testületéhez 1992-ben, és nyert el forrásokat átképzési támogatáshoz. A honvédségi humán erőforrás gazdálkodás ekkori helyzete, tartalmi és szervezeti jellemzői azonban nem tették lehetővé ennek hatékony és szervezett felhasználását, így az akkori törekvéseket nem koronázta siker. Az elnyert források felhasználatlanul visszakerültek az Munkaerőpiaci Alapba⁸³.

A 90-es évek elején-közepén már akadt rá példa, hogy az új szabályrendszert mérsékelt eredménnyel ugyan, de alkalmazták olyan gazdasági ágazatokban, melyeket jelentős foglalkoztatási válsághelyzetek sora sújtott (bányászat, kohászat, energetikai szektor stb.) A szabályrendszer alkalmazása mellett azonban igazán

⁸² 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról

hatásos, eredményes választ szinte sehol nem sikerült találni ezekre a humánpolitikai - és egyben munkaerő-piaci - kérdésekre.

A hadsereget elhagyók helyzetét még az is súlyosbította, hogy az ekkoriban még mindig erősen érezhető társadalomtól való elszeparáltság miatt a távozókat még abban sem tudták segíteni, hogy a civil szférában már létező szolgáltatásokat igénybe vegyék. Így a Honvédség létszámának 75,000 fős csökkenése ebben az időszakban a "szimpla" elbocsátáson, leszerelésen kívül nem jelentett egyebet. A hadsereg a leszerelöket hatékony eszköz- és intézményrendszer híján (szolgálati lakásuk megtartásán, kedvező árú megvételének lehetőségén túl) képtelen volt érdemben támogatni.

V.4. A tapogatózás időszaka (1995-1998)

Ebben az időszakban a haderő elkezdte a civil társadalomban már szokásosnak nevezhető válsághelyzet-kezelési módszereket alkalmazni a rekonverziós gondok kezelésére.

A '95-'98 közötti időszakban a Magyar Honvédség további jelentős létszámleépítés végrehajtására kényszerült, újabb 20,000 embernek kellett elhagyni a szervezetet. Tekintettel arra, hogy ebben az időben már jelentős társadalmi figyelem kísért valamennyi konverziós feladatot (laktanya bezárások, „katonavárosok” megszűnése), ezért a honvédség szükségszerűen ugyan, de vállalta a szervezetet elhagyni kényszerülők sorsának rendezésével kapcsolatos tennivalók egy részét. Nagy eredménye volt az időszaknak, hogy megszületett a fegyveres szervek szolgálati viszonyáról szóló törvény⁸⁴, amely a hatálya alá tartozó szervezetek közötti „átjárást” is segítette. Ennek nyomán már jogi keretek között is lehetőség nyílt a katonaállományúak továbbfoglalkoztatására a Büntetésvégrehajtás, Határőrség, Rendőrség és a Vám- és Pénzügyőrség területén.

83 Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

84 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

A humánerőforrással gazdálkodással foglalkozók rövid idő leforgása alatt elsajátították a csoportos létszámleépítés kezelésének szabályrendszerét, megtanulták néhány eszköz alkalmazását (pl. a "gyors-regálás" módszert)⁸⁵, kialakították az országos és megyei munkaügyi szervezetekkel történő együttműködés formáit. Az új ismeretek és kapcsolatrendszer alkalmazásának köszönhetően a létszámleépítés által leghátrányosabban érintettek közül - akik munkanélküliként regisztrálásra kerültek - több mint 1.000 fő rekonverziójának megoldására volt képes megoldást kínálni. Az eredmény ugyan roppant szerény volt, azonban a haderő már nem figyelte teljesen tehetetlenül a leszerelők boldogulását.

A megoldások keresésében legfőbb partnernek a megyei munkaügyi központok bizonyultak, azok a szervezetek, amelyek a foglalkoztatási törvény által létesített szolgáltatásaikkal - a létszámleépítés által leginkább érintett katonai szervezeteknél megalakított Munkabahelyezést Elősegítő Bizottságok szervezése révén - próbálták az érintettek segítségére sietni.

A Munkaügyi Központ munkaerő-piaci szolgáltatásai és a foglalkoztatást elősegítő támogatásai voltak azok, amelyek ebben az időszakban a pályamódosítás segítését voltak hivatottak biztosítani a szervezetet elhagyók részére.

A munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtásának az volt a célja (és ma is az), hogy javuljanak az érintettek munkaerő-piaci pozíciói, az azt igénybevevők visszakerüljenek a munkaerőpiacra. Ezeket a szolgáltatásokat az vehette igénybe, aki a lakóhely szerint illetékes munkaügyi központnál jelentkezett és hozzájárult adatainak e célból történő nyilvántartásba vételére. Így tehát a honvédség nem vállalt mást, minthogy segíti a szervezetet elhagyókat abban, hogy kapcsolatba kerülhessenek azzal az állami szervezettel, amely erre hivatott⁸⁶. Ez azonban már egyik kezdeti jele volt a korábban a társadalomtól elszigetelt haderő megélénkülő adaptációs folyamatának és integrációjának.

85 Nadas János: Módszer a munkanélküliség megelőzésére – a gyors reagálás project alkalmazásának néhány tapasztalata.

Humán Szemle 1998./1.

86 Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

Az évtized közepén, amikor a regionális munkaerő-fejlesztő és képző központok hálózata kiépült, tetőzött az országban a munkanélküliség. Abban az időben a sorállományúak mintegy fele jelezte azt adatfelvételek során, hogy bevonulása előtt nem állt foglalkoztatásban.⁸⁷ A jelentős arányú ifjúsági munkanélküliség honvédségi hatásai azt eredményezték, hogy a Honvédelmi Minisztérium engedélyezte a kiképzési időn túl az át- és továbbképzések szervezését a katonai szervezeteknél. A döntést követően az MpA FA központi alaprésze terhére az említett munkaerő-piaci szervezetek bevonásával közel 2.000 sorkatonára átképzését sikerült megszervezni⁸⁸. Szintén e forrás igénybevételével több, mint 800 fő honvédségi közalkalmazottat képeztek át fegyveres biztonsági őrnek, melynek nyomán a Magyar Honvédségben történő továbbfoglalkoztatásuk biztosíthatóvá vált⁸⁹.

Az aktuális haderő-reform konverziós feladatainak végrehajtása során a foglalkoztatási válsághelyzetek jóval szélesebb skálájának kezelésére próbált felkészülni a honvédség. A Munkaerőpiaci Alap foglalkoztatási alaprész központi és decentralizált alaprészeinek forrásaira, területfejlesztési forrásokra, a tárca elkülönített költségvetési eszközeire és a non-profit szféra forrásaira támaszkodva olyan komplex Központi Foglalkoztatási Programot alakított ki, amely módot adott mindazok problémáinak kezelésére - preventív módon, tehát már munkanélküliként történő regisztrálást megelőzően is - akik:

- ellátás nélkül kerülnek ki a szervezetből a munkaerő-piacra;
- akik ellátással (szolgálati nyugdíjjal) ugyan, de még nem érték életpályájuk végére, s munkakeresőként jelentkeznek a munkaerő-piacon;
- azon munkaképes korú hozzátartozók számára, akik a diszlokációt vállaló katonákkal együtt költöznek más helyőrségekbe és ott munkakeresőként jelentkeznek a munkaerő-piacon;

87 Molnár F.: A sorkatonai szolgálat intézménye a NATO csatlakozás küszöbén In: Magyarország a NATO csatlakozás küszöbén (szerk.: Glatz Ferenc) MTA Stratégiai Kutatások, 1999.

88 Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

89 Angyal István: A civil életbe történő visszaintegrálás működése. Kézirat, 2000

- azon alkalmazottaknak is, akiknek a civil vállalkozások által történő tovább-foglalkoztatása a katonai szervezetek megszűnésével válik kérdésessé.

A korábbi időszakhoz képest a honvédség tehát kistérségi foglalkoztatási- és gazdaságfejlesztési programok menedzselését is megpróbálta végezni, valamint saját foglalkoztatáspolitikai érdekeihez ösztársadalmi támogatásokat nyert meg. Ráadásul új elemként megjelent a humánerőforrás gazdálkodásában a prevenció is.

Az említettek vitathatatlanul pozitív változások voltak a korábbi időszakokhoz képest, hiszen a hadsereg felismerte a civil életbe történő visszaintegrálás segítésének fontosságát, és megkezdte kialakítani ennek tartalmi összetevőit. Igaz ez legnagyobb részt a már meglévő/megalakuló állami intézményrendszerre és annak szolgáltatásaira támaszkodott, azonban határozott lépés volt a problémakör kezelésére. Igaz ez még akkor is, ha a távozók túlnyomó többségének még mindig nem volt képes hathatós támogatást nyújtani a Honvédség.

V.5. A tanulás időszaka 1998-2004

1998-2004 között újabb 23,000 fővel csökkent a haderő létszáma. Ekkorra az állami szolgáltatásokba való integrálódási kísérletei sok tanulsággal szolgáltak a honvédség számára, hiszen sikerült megismerni a civil életbe történő visszaintegrálást segítő módszereket, amelyek tanulságaképpen kezdett körvonalazódni tudatos és rugalmas alkalmazásuk⁹⁰. Bár a rekonverzió szempontjából ez az időszak sem nevezhető sikeresnek⁹¹, az erőfeszítések révén mégis határozott fejlődés volt tapasztalható.

Az adott időszakban folyó aktuális haderő-reform deklarált célja, hogy belátható időn belül egy létszámában kisebb, ugyanakkor korszerűbb, a kihívásokra gyorsan reagálni képes, a szövetségi feladatoknak megfelelni tudó, állományarányokat

⁹⁰ Garay János Tamás: Humánszolgáltatási lehetőségek a létszámleépítésben érintettek részére. Humán Szemle 2001./1-4 89-99.o.

tekintve az új követelményeket kielégítő, megfelelően vezetett, ütőképes és a költségvetés által finanszírozható hadsereg jöjjön létre. (Igaz, ennek mikéntje, tartalmi és formai elemei kormányonként változtak.)

Az átalakítás megtervezésével⁹², megkezdésének végrehajtásával egyidejűleg a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség vezetése valamint szakmai szervezetei végre megkezdtek egy hosszú távú humán stratégia kidolgozását⁹³. Ennek a tervező munkának egyebek mellett részét képezi egy teljesen új, a korábbinál korszerűbb, hatékonyabb, valamint kiszámíthatóbb, a hivatásos haderőre történő áttérést szolgáló előmeneteli rendszernek a kidolgozása, a szerződéses állománykategória alkalmazásával összefüggő szervezeti érdekek és komplex szabályrendszer kialakítása, valamint a szervezet foglalkoztatáspolitikai alapelveivel összefüggő kompenzációs és ösztönzési rendszer kialakításának előkészítése⁹⁴.

Tervezett működési elvei miatt az új előmeneteli rendszer sokkal inkább számol a munkaerőpiaccal kialakuló dinamikus kétirányú kapcsolattal. Egyfelől a honvédségnek hatékonyabban kell fellépnie a munkaerőpiacon a munkaerőigénye kielégítése érdekében, másfelől - mivel a bevezetésre tervezett előmeneteli rendszer egyik legfontosabb alapelve a "felfelé vagy kifelé" elve - intézményesített formában és hatékonyan kell segítenie a szervezetből kikerülőket civil életbe történő visszaintegrálását⁹⁵.

2002-től sürgető feladattá vált a kiválni kényszerülők helyzetének újragondolása, hiszen egyre nagyobb számú szerződéses katona vállalt szolgálatot. A kilépés helyzetének rendezetlensége pedig előrevetítette a toborzási, vagy méginkább megtartási nehézségeket, a szervezet számára szükséges emberi erőforrások biztosításának problémáját.

91 Czirják Imre: Elbocsátott katonák nem járnak pszichológushoz. Magyar Nemzet, 2001. november 21.

92 A Magyar Köztársaság Kormányának 2322/1999. sz. határozata

93 A Magyar Országgyűlés 62/2000 (VI.21.) számú határozata A fegyveres erők részletes bontású létszámáról

94 A Magyar Országgyűlés 61/2000 (VI.21.) számú határozata a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányairól

95 40/2000 (HK. 14.) HM-utatisása humán munkacsoportok létrehozásáról a HM-ben és a Honvéd Vezérkarnál, amelyek feladata az átalakításban érintett személyi állomány helyzetének folyamatos elemzése és döntési javaslatok megfogalmazása

Az állománystruktúra változásával összhangban szükségszerűen aktivizálódik a szervezet tevékenysége a munkaerő-piacon. Ezért kiépül a toborzás új rendszere, a toborzó-irodák országos hálózata, amelyek a korábbiaktól eltérően sokkal aktívabban, dinamikusabban törekszenek az utánpótlást jelentő célcsoportok elérésére és az érdeklődők megnyerésére. Ennek során azonban szembesülni kellett azzal is, hogy nem elég csupán megtalálni és felvenni a szükséges létszámot, hanem azokat meg is kell tartani.

A szolgálatot vállalók megtartása érdekében került az érdeklődés középpontjába a haderő rekonverziós programja, a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatok kidolgozása. Az érvényben lévő, szinte kizárólag alacsonyabb szintű jogszabályok azonban csak az átalakítás során pótolták az e téren jelentkező hiányokat és csak a honvédelmi tárca meglévő szűk lehetőségeit hasznosították. A feladat megoldására nem módosították célirányosan a honvédelmi törvényt⁹⁶, és nem dolgozták be a szükséges jogszabályi előírásokat a katonák jogállásáról szóló törvénybe⁹⁷ sem.

Az első rekonverzióval kapcsolatos tevékenységeket szabályozó miniszteri rendelet⁹⁸ 2002 májusában jelent meg (majd ezt követően a belső szakintézkedés is⁹⁹), amely rögzíti a rekonverzió támogatásának formáit. Ezt a következőkben határozza meg:

- a foglalkoztatást elősegítő képzési költségek önrészének részben vagy egészben történő átvállalása;
- az Állami Foglalkoztatási Szolgálat által szervezett munkaerő-piaci szolgáltatásokhoz való hozzájutás elősegítése;
- nonprofit szervezetek munkaerő-pozícióit javító támogatásaihoz történő hozzájárulás elősegítése;
- visszailleszkedést szolgáló egyéb szolgáltatások szervezése.

96 1993. évi CX törvény a honvédelemről

97 2001. évi XCV törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról

98 31/2002. (V.3.) honvédelmi miniszteri rendelet a személyi állomány pihentetésével és a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatokról

99 A személyügyi, szociális és rekonverziós feladatok végrehajtásáról szóló 33/2003. HM HPHÁT szakintézkedés

A rendelet megalkotói jobbra a szervezeti változással összefüggésben, a haderőt önhibájukon kívül elhagyni kényszerülő hivatásos katonák helyzetén kívántak javítani. Jelenleg ez a legmagasabb szintű jogszabály, amely a katonai szervezetből kilépők egzisztenciális helyzetének rendezését hivatott szolgálni.

Napjainkra már komoly tapasztalatokat szerzett a haderő a rekonverziós feladatok kezelésében. Ennek ellenére mindmáig kevés sikerrel volt képes támogatni a leszerelők civil életbe történő visszaintegrálását¹⁰⁰, így a professzionális haderő kiépítésének utolsó fázisára, vagy méginkább „üzemeltetésének” időszakára esik a hatékony kezelés megvalósítása.

V.6. Történeti összefoglalás

A történelmi rekonverziós folyamatok megszakíttatása után 1989-től kezdődően figyelhető meg egy új, e tevékenységet illető tanulási folyamata a honvédségnek. A drasztikus, nagyarányú leépítéseket végrehajtó szervezet eleinte tétlenül, tehetetlenül szembesül a leépítések okozta problémákkal, ezt követően azonban a társadalmi kényszerek, az leépítésre kerülők követelése, és az irántuk érzett felelősség, valamint a humánszervek feladatkeresése nyomán - rákényszerül arra, hogy intézményes formában is foglalkozzon e kérdéssel. Ezt a haderő kétségtelenül kissé megkésve, alacsony hatékonysággal, s leginkább a civil munkaerővel kapcsolatosan kiépített lehetőségek elérhetővé tételével teszi meg. Ugyanakkor kétségtelen, hogy a megkezdett kiépíteni humán intézményrendszerét, megalakítja saját rekonverziós szervezeteit, megkezdődik a humán stratégia – benne a rekonverziós stratégia – kidolgozása. Még ha a szervezet erőfeszítéseit nem is kíséri látványos eredmény, nem sikerese a rekonverziós programok -pontosabban szinte teljesen sikertelenek-,¹⁰¹

100 Dr. Komor Levente - Dr. Tóth Péter: Az "elbocsátott légióktól" a "lelketlen zsoldosokig", avagy a tömeghadseregtől az önkéntes haderőig. Kézirat, 2003.

101 Dr. Komor Levente - Dr. Tóth Péter: Az "elbocsátott légióktól" a "lelketlen zsoldosokig", avagy a tömeghadseregtől az önkéntes haderőig. Kézirat, 2003.

mégis elmondható, hogy a rekonverzió szervezeti, formai és tartalmi fejlődésen ment és ment keresztül.

A jövő hadereje számára mindenképpen egy tartalmában és formájában megújult humán konverziós stratégiára lesz szükség. A hivatásos haderőre való átállás a haderőt az egyik legnagyobb munkaerőpiaci szereplővé teszi. Az önkéntes haderő rendszerére történő átmenetig évi 3,000-4,500 fő, azután pedig évente 2,000 fős ki/be áramlással kellett/kell számolni a munkaerőpiaci relációban. A leszerelők rekonverziós problémáira a jelenleginél sokkal hatékonyabb és sikeresebb megoldásokat kell kidolgozni, ellenkező esetben egyrészt a szervezet nem lesz képes a megfelelő minőségű és mennyiségű humán erőforrások biztosítására stratégiai céljaihoz, másrészt a képtelen lesz a külföldi missziók feszültségeit, esetleg drámáit megélt katonáinak a békés, civil életbe történő visszavezetésére. Mivel azonban ennek megvalósítását a külső- és belső környezet mindenképpen ki fogja kényszeríteni, így a 2005-től kezdődő időszakot nevezhetjük a professzionális rekonverzió kezdetének is.

VI. A katonai logisztikusok rekonverziója

A téma elméleti és történeti háttérének leírását követően a tézisekben megfogalmazott kérdésekre empirikus kutatásokon alapuló válaszokat kell adni.

A rekonverzió tekintetében nem elég csupán magával a polgári életbe történő visszaintegrálás szűken értelmezett kérdéskörével (tehát a civil munkahely megtalálásával) foglalkozni, hiszen ahogyan az elméleti részben indokoltam a rekonverzió egy komplex, összetett folyamat, ahol a civil életbe történő visszaintegrálás rendszere szoros kapcsolatban van a teljes humán erőforrás áramlási rendszer többi elemével. Értekezésem, témája a logisztikai tisztek konverziója, így először azt kell meghatározni, kit is nevezünk logisztikusnak.

VI.1 Kicsoda a katonai logisztikus?

A haderő folyamatos átszervezése a rendszerváltástól kezdődően nem csak szervezeti, de funkcionális változásokat is hozott magával. A logisztika elnevezéssel a magyar haderónél csak a kilencvenes évek közepétől kezdődően találkozunk, azonban az ennek a funkciónak megfelelő tevékenységért, az anyagi-technikai biztosításért felelős katonák már a középkor óta léteznek a magyar haderőben¹⁰², és már Zrínyi Miklós munkásságában is külön részt képeznek a haderő ellátási kérdéseivel foglalkozó írások¹⁰³.

A történeti hagyományok ellenére az empirikus kutatásokhoz szükséges volt definiálni, kit tekintek logisztikusnak. A folyamatos átszervezések során a ma logisztikának nevezett funkció több elnevezéssel és változó tartalommal létezett (ráadásul a fogalom etimológiailag máig nem tisztázott), ezért a ma a haderőben használatos értelmezést vettem alapul a kutatás során. Ez azt jelentette, hogy a

102 Perjés Géza: Zrínyi Miklós és kora, Osiris Kiadó, 2002. 209-240.o.

103 Zrínyi Miklós: Tábori Kis Tracta - Zrínyi Miklós hadtudományi munkái, Zrínyi Kiadó, 1957. 97-132

kutatásba csak olyan személyeket vontam be, akik az adatgyűjtés időszakában valamely logisztikai szervezetben teljesítettek szolgálatot.

A hallgatói állományból a hadtáp-ellátó (gazdálkodási) szakos hallgatók képezték az adatfelvétel alapját. Az aktív tisztek esetében azokat a hivatásos állományú tiszteket tekintetem logisztikusnak, akik tiszti rendfokozattal és felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és állománytábla szerinti beosztásuk valamely logisztikai szervezetben van. A leszerelt tisztek esetében azokat tekintetem volt logisztikai tiszteknek, akik katonai pályafutásuk alatt logisztikai alapképzettséget szereztek, valamely logisztikai (anyag-technikai) beosztásban teljesítettek szolgálatot, majd leszerelésüket követően a polgári életben is dolgoztak vagy dolgoznak logisztikusként. Ennek alapján irányult az empirikus kutatás 3 fő csoportra: a graduális képzésben résztvevő hallgatókra, az aktív logisztikai tisztekre és a leszerelt logisztikai tisztekre.

Az adatgyűjtés a hallgatók körében a ZMNE-BJKMF graduális képzésben résztvevő gazdálkodási (hadtáp-ellátó) szakos hallgatók (a 4 évfolyamon tanuló összesen 99 főből 73 fő), 122 fő aktív logisztikai tiszt és 9 fő leszerelt és a polgári logisztikában elhelyezkedett logisztikai tiszt körében készült.

A felmérésben részt vett most szolgálatot teljesítő tisztektől kapott adatok alapján átlagéletkoruk 34,4 év, 44%-uk gazdasági, 51% műszaki végzettségű. A műszaki végzettségűek közel fele gépész-, egynegyede villamosmérnöki, kisebb részben pedig közlekedés-, építő-, informatikus-, vegyész illetve egyéb mérnöki képzettséget takart. Közel 5% rendelkezett más képzettséggel (egészségügyi, agrár stb.) Az összes megkérdezettnek csupán 7%-a (5 fő) nem rendelkezett polgári felsőfokú végzettséggel, azonban katonai felsőfokú végzettséggel ők is rendelkeztek. A valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya tehát ebben a vizsgált csoportban 100%.

Az aktív logisztikai tisztek 87%-a számolt be nyelvtudásról, amely kétharmad részben legalább középfokú¹⁰⁴. Meg kell azonban jegyezni, hogy az ő esetükben nem a nyelvvizsga, hanem az aktív nyelvtudás meglétére kérdeztem rá.

A kutatásban részt vett leszerelt és az üzleti logisztikában elhelyezkedett logisztikai tisztekről elmondhatjuk, hogy mindegyikük rendelkezik polgári diplomával (7 közgazdász, 2 villamosmérnök és 1 közlekedésmérnök diploma). A leszerelt tisztek közül 6 fő polgári felsőoktatási intézménynél (is) szerzett diplomát, öten pedig két diplomával is rendelkeznek. Egy fő kivételével mindannyian leszerelésüket követően szereztek újabb, polgári felsőoktatási intézményben posztgraduális diplomát.

A leszerelt tisztek átlagéletkora 37,8 év, átlagosan 10 évet töltöttek a hadseregben és 1992 és 2000 között szereltek le, átlag 7 éve civilek. Leszerelésük óta csak ketten nem váltottak még munkahelyet, ketten dolgoznak második, hárman a harmadik, egy fő a negyedik, egy fő pedig ötödik civil munkahelyén dolgozik. Mindannyian felsőfokú logisztikai szakképzettséget igénylő közép- vagy felsővezetőként dolgoznak/dolgoztak.

Minden leszerelt tiszt rendelkezik nyelvtudással, angolul legalább középfokon beszél (5 fő középfokon, 4 fő felsőfokon). Az angol mellett mindegyikük legalább egy másik idegen nyelven is kommunikációképes, egy fő németül, hatan pedig oroszul. A nyelvtudás mindegyikük esetében szükséges a munkájukhoz, a nyelvtudást mindannyian létfontosságúnak tartják egy felsőfokú végzettséget igénylő polgári logisztikai állás betöltéséhez.

A katonai logisztikusok tehát az aktív tisztek és a leszerelték csoportjában is képzett, nyelveket beszélő szakemberek. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mintsem hogy a kutatás során a képzettséget, végzettséget és nyelvtudást mint a rekonverzió során felmerülő problémát egyetlen csoport sem vetette fel.

¹⁰⁴ A kérdőívekben nem a nyelvvizsgára, hanem a nyelvtudásra vonatkozó kérdés szerepelt. A katonai felsőoktatásban ma már mind a főiskolai alapképzésben, mind a posztgraduális egyetemi képzésben nyelvvizsga megléte a diploma feltétele.

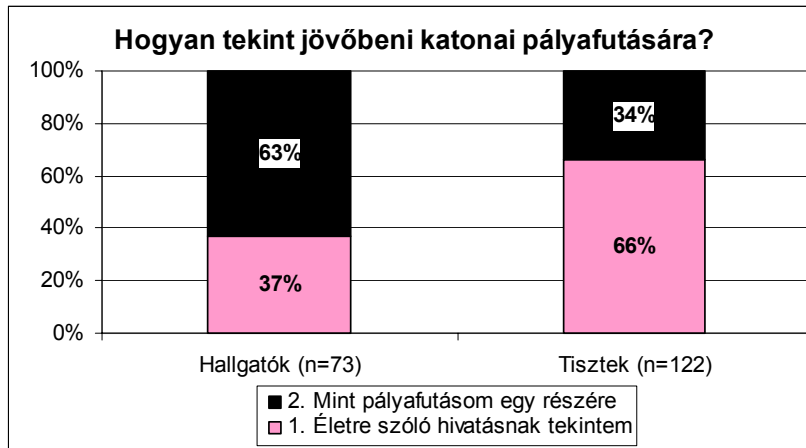
VI.2. A logisztikusok pályaképe, a katonai pálya tervezhetősége

A katonák polgári életbe történi visszaintegrálásának vizsgálatakor kiindulásképpen fontosnak éreztem azt is vizsgálni, eredendően milyen pályaképpel, milyen perspektívákkal tekintenek a katonák választott hivatásukra. A pályaképpel kapcsolatos kérdésekre adott válaszok előrevetíthetnek a haderő humán erőforrás áramlási rendszerében később megjelenő jelenségeket.

Az empirikus vizsgálat elején arra kérdeztem rá a hallgatók és a tisztek körében, mennyire meghatározó pályafutásuk tervezésében a katonai pálya (4. ábra)

A logisztikus hallgatók közel kétharmada (63%) nem tekinti életre szóló hivatásának a katonai szolgálatot, egyfajta „ugródeszkeként” gondol katonai pályafutására. Többségük fő motivációja a diploma és némi szakmai gyakorlat megszerzése.

4. ábra



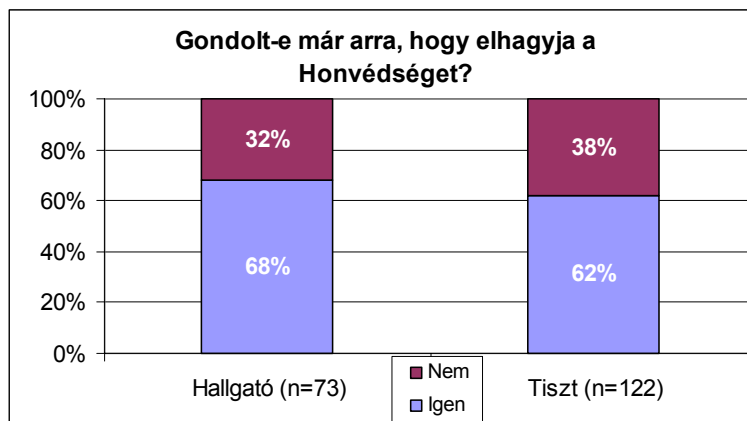
Az aktív tisztek körében ez az arány pont fordított, 34% nem tekinti életre szóló hivatásnak jelenlegi foglalkozását.

Pályaképükben említésre méltó elem, hogy majdnem azonos arányban gondoltak mindkét csoport válaszadói már arra, hogy elhagyják a Honvédséget.

Elgondolkodtató adat, hogy a hallgatók esetében kétharmados arányban gondolnak nem csupán katonai hivatásuk ideiglenességére, hanem ugyanennyien már gondoltak is a leszerelésre (5. ábra). Ez jelzés lehet a fiatal, képzett logisztikai tisztek utánpótlásában hamarosan megjelenő problémákra. A hallgatók válaszaiból látható, hogy a tiszti pálya többségük számára már eleve nem jelent perspektívát, kétharmaduk már most gondolkodik a pályaelhagyáson.

Ennek okaként minden csoportban elsősorban a kiszámíthatatlan változásokat, tervezhetetlen karriert jelölték meg. A tisztek esetében az előbbieket az anyagi szempontok is szerepet játszanak (válaszadók 22%-a). Az egyéb indokok - parancsnok személye, munkakörülmények, légkör, kötöttségek, társadalmi presztizs stb. - csak nagyon kis mértékben, 1-2%-os említettséggel jelentek meg.

5. ábra

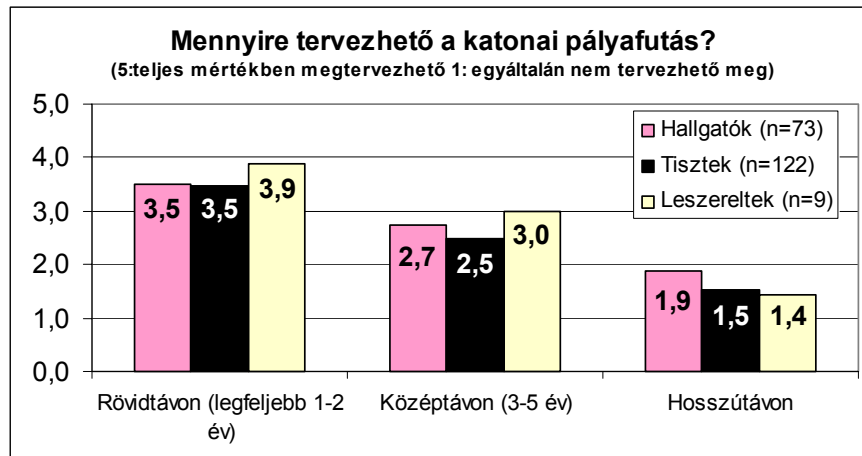


Annak megállapítására, hogyan értékelik a katonai pálya tervezhetőségét, egy ötfokozatú skálán kellett értékeljék az években kifejezett rövid- közép- és hosszútávú tervezhetőséget (6. ábra). Emellett lehetőség nyílt ezzel kapcsolatos egyéb észrevételeik kifejtésére is a kérdőívben, illetve külön témaként szerepelt a fókuszcsoporthoz tartozó interjúban is.

A haderőben több mint egy évtizede folyó folyamatos átalakítások és a már százezres nagyságrendű létszámleépítés természetesen tükröződik a katonai pálya tervezhetőségének megítélésében.

A haderő csökkentésének további lépései érthető módon gyengítik a katonák biztonságérzetét, pályafutásuk kiszámíthatóságának megítélését, ami a számszerű adatokból jól látszik.

6. ábra



Mindhárom állománykategóriára érvényes tehát, hogy a katonai pályát kiszámíthatatlannak tartják, hiszen a rövid távú tervezhetőségre adott alacsony értékek mellett még a középtávú időszak tervezhetőségét is közepes alatt értékelték.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjú során a hallgatók szerint legfeljebb 5-8 évre lehet tervezni pályafutásukat a honvédségnél, és maguk is legfeljebb 10 évet szándékoznak tölteni a hadseregben.

Az aktív logisztikai tisztek a fókuszcsoporthoz tartozó interjú során 2-3 évre teszik pályájuk tervezhetőségét. Úgy érzik, helyzetük alapvetően az aktuális kormányzattól és annak politikájától függ. A bizonytalanságot folyamatosnak és állandónak érzik. Ebben a tekintetben nem látnak különbséget logisztikai tiszt és más tiszt között, szerintük egyetlen szakma sem biztosít kiszámíthatóbb jövőt.

A már leszereltek még rosszabbul ítélik meg a helyzetet, rövid- és középtávon a legrosszabb értékelést adták (3,9 és 3,0 átlag). A legjobb értékelést rövidtávon a tisztek (3,5 átlag), középtávon a leszerelt tisztek (3,0 átlag), hosszabb távon pedig a

hallgatók (1,9 átlag) adták. Megfigyelhető, hogy a most szolgálatot teljesítő tisztek és a hallgatók rövid- és középtávon szinte egyformán ítélik meg a pálya tervezhetőségét.

A kapott eredményekből azt jelzik, hogy a katonai pálya továbbra is megmaradt bizonytalan és kiszámíthatatlan hivatásnak. A hallgatók körében mért kétharmados pályaelhagyási szándék a logisztikai tisztek utánpótlásának várható problémáit vetíti előre.

VI.3. A leszerelés okai

A pályakép és a pálya tervezhetősége mellett meg kell vizsgálni, milyen okokat látnak a megkérdezettek a leszerelés mögött. A leszerelés okairól alkotott vélemény kapcsolatban állhat a pályaképpel és annak tervezhetőségéről alkotott elképzelésekkel.

Ennek vizsgálatokor a leszerelés okait haderőn belüli és azon kívüli okok megkülönböztetésével mértem, ahol a kérdőív zárt kérdései mellett lehetőség volt az attól eltérő vélemények, szempontok megjelölésére is. A fókuszcsoportos interjúk során is vizsgáltam a leszerelés okainak problémakörét.

A leszerelés okainak vizsgálatokor elsősorban a kiszámíthatóság/bizonytalanság, munkakörülmények, szakmai ambíciók, egzisztenciális és a jövedelmi viszonyok játszották a főszerepet.

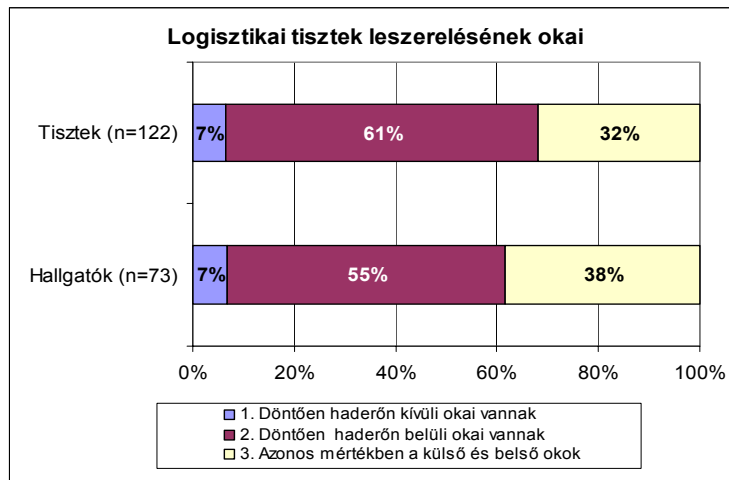
Általánosságban elmondható a kapott eredményekből, hogy a leszerelés okainak meghatározásában markáns különbség van a vizsgált csoportok között. A hallgatók életkorukból adódóan a leszerelést elsősorban személyes ambícióikra vezetik vissza (a nyitott kérdésekre adott válaszok 80%-a az egzisztencia megalapozását, szakmai fejlődést, karriert említette). Elégedetlenek várható beosztásaik szakmai tartalmával („nem akarok laktanyaudvart söpörtetni”), az előmeneteli rendszer tisztázatlanságával („az öreg tisztek kapaszkodnak a helyükbe, nincs lehetőség előrelépni”), és a jövőkép hiányával. Emellett a katonai szolgálatot jó alapnak tartják későbbi karrierjükhöz, úgy vélik jól tudják majd kamatoztatni az itt szerzett szaktudásukat és tapasztalataikat a civil életben is.

A fókuszcsoportos interjú során az aktív tisztek egyöntetűen úgy látták, a leszerelés oka leginkább tőlük független, az a haderőcsökkentés következménye. Ez az eredmény látható a kérdőívre adott válaszokban is, ahol a válaszadó 122 főből azok 69%-a látta úgy, a leszerelők nem akartak leszerelni, de nem volt más választásuk.

A leszerelés okainak vizsgálatakor a tisztek esetében legerősebb motívumként az egzisztenciális kérdések kerülnek előtérbe. A válaszadók kétharmada nem tudja elviselni az egzisztenciális bizonytalanságot, ahol letelepedett ott a családot már nem költöztetné, hiszen szerintük ott is kiszámíthatatlan a jövő. A leszerelés szempontjából a tiszti kategóriát homogénnek látják. Az anyagi körülmény már nem jelenik meg esetükben mint fő leszerelési ok, úgy vélik ma már kevés logisztikus szerel le a jobb lehetőség miatt. Véleményük szerint az utóbbi években a tiszti fizetések már nem adnak okot a leszerelésre, és kétségesnek tartják, hogy szakmájukban a tiszti fizetésükkel versenyképes munkát tudnának találni a civil életben.

A már leszerelt tisztek esetében is a leszerelés oka elsősorban a Honvédség folyamatos létszámleépítésével és a kiszámíthatatlan, bizonytalan változásokkal kapcsolatos. Mindegyikük leszerelésének oka a leszerelésük idején várhatóan vagy ténylegesen megszűnt beosztás, és/vagy az aktuális átszervezés ideje alatt kínálkozó jobb vagy biztosabb civil munkalehetőség szerepelt.

7. ábra



A kutatás eredményeiből látható, hogy a hallgatók és az aktív tisztek esetében döntően – 50% feletti részben - haderőn belüli okokra vezetik vissza a leszerelést (7. ábra). A haderőn kívüli okokat csak igen kismértékben vélik meghatározónak, hiszen a hallgatók és a tisztek is csak 7%-ban jelezték ezt.

Ugyanakkor a leszerelt tisztek fele-fele arányban vélik meghatározónak a haderőn belüli és a kívüli okokat.

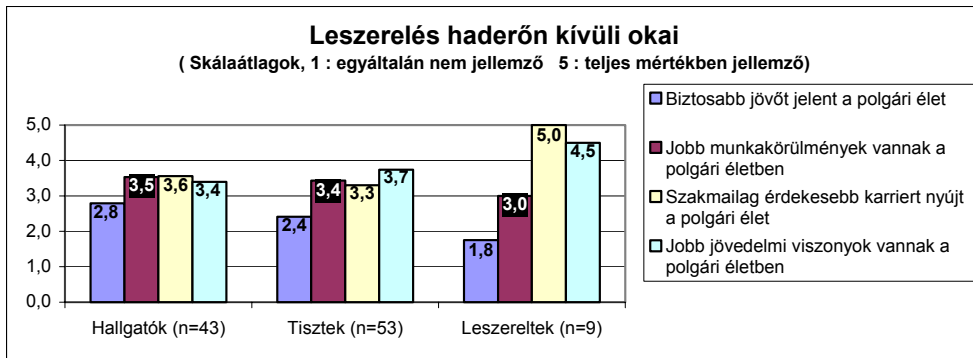
A leszerelés okainak vizsgálatokor azonban pontosabb képet kapunk, ha külön-külön vizsgáljuk a haderőn belülinek és kívülinek vélt okokat.

VI.3.1 A leszerelés haderőn kívüli okai

A leszerelés haderőn kívüli okainak vizsgálatokor négy fő indokot vizsgáltam: a biztosabb jövő, a munkakörülmények, a szakmai karrier és a jövedelmi viszonyok. Emellett minden csoportnak lehetősége nyílt a kérdőívben illetve az interjúk alkalmával egyéb vélemények kifejtésére. A hallgatók közül 43 fő, az aktív tisztek közül 53 fő adott választ erre a kérdésre.

A haderőn kívüli okok tekintetében jelentős különbség tapasztalható a katonák és a leszerelték között (8. ábra). Abban azonban egységesek, hogy a polgári életet sem tartják biztosabbnak és kiszámíthatóbbnak, ez kapta minden állománykategórián belül a legalacsonyabb értéket. (Az ötös skálán mindenütt közepes érték alatt.)

8. ábra



A hallgatók esetében nincs markáns különbség a munkakörülmények, a szakmai kihívások és a jövedelmi viszonyok megítélésében., viszont ők ítélik legjobbnak a többi kategóriához képest a polgári életet a biztosabb jövő szempontjából.

Az aktív tisztek a hallgatókhoz nagyon hasonló értékelést adtak, az egyes szempontokhoz adott értékeléseik között 0,3-nél nagyobb eltérés csak a biztosabb jövőt jelentő polgári élet megítélésében van (0,4).

A leszerelt tisztek véleménye markánsan eltér a most szolgáló katonáktól. Az ő körükben a legmagasabb a leszerelés külső okokból való eredeztetése, és ebben szerintük legdominánsabb elem a szakmailag érdekesebb karrier és a civil életben várható jobb jövedelmi viszonyok. A munkakörülmények és a jövő biztonsága tekintetében viszont a hallgatóknál és az aktív tiszteknél sokkal rosszabb értékelést adtak. A leszerelttek tehát szakmailag és anyagilag tartják jobbnak a civil életet, a munkakörülmények és a biztonság tekintetében viszont alacsonyabbra értékelték mint a hallgatók és az aktív tisztek.

VI.3.2. A leszerelés haderőn belüli okai

A haderőn belüli okok részletezése nyilvánvalóvá teszi, hogy összetett problémáról van szó. Kétségtelen, hogy a hosszú évek óta tartó folyamatos átszervezések a hivatásos katonai pálya egyik legfőbb vonzerejét, a munkahely biztonságát emésztették fel, így legnagyobb valószínűséggel itt is a kiszámíthatatlan változásokat jelölték meg a pályaelhagyás indokaként minden kategóriában (9. ábra).

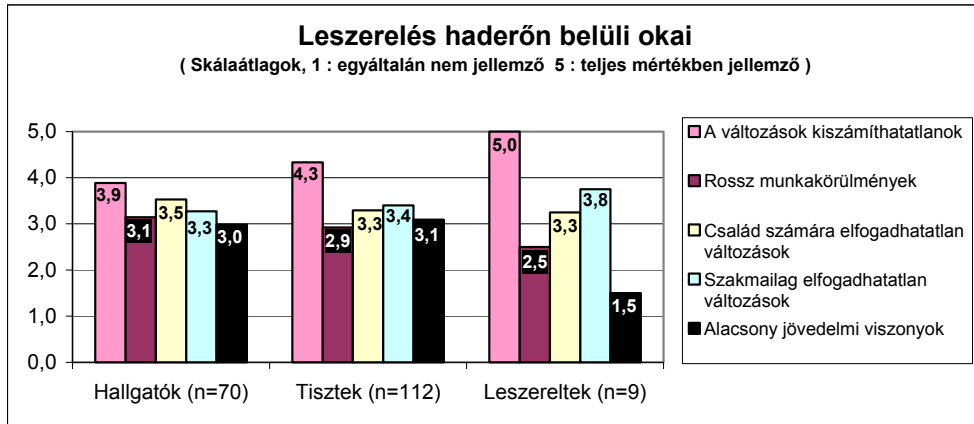
Ugyancsak hangsúlyozásra érdemes a jövedelem, amelyről panaszkodni mindig lehet, azonban itt a korábbi kutatásokhoz képest markáns változás tapasztalható. Míg 2000-ben végzett kutatások alapján¹⁰⁵ a katonák háromnegyede okként jelölte meg a jövedelmi viszonyokat a pályaelhagyás okaként, addig ebben a kutatásban már a legalacsonyabb értékeléssel bír. Ez annál is inkább szembetűnő, hogy a kutatásba bevontak azon katonai szakmákban dolgoznak/dolgoztak, amelyhez találunk

Törölt:

¹⁰⁵ Haderőreform 2000. Kutatási beszámoló, kézirat, 2000.

közelálló polgári megfelelőt, és ahol polgári életben való elhelyezkedési esélyeiket nagyon jónak tartják. (Isd. később).

9. ábra



A jövedelmi viszonyok mindenütt a legalacsonyabb értéket kapták, vagyis elmondható hogy a katonák anyagi körülményeiket már nem ítélik rossznak. A leszereltek pedig már versenyképesnek is tartják a polgári élet hasonló munkahelyein elérhető jövedelmekkel a jelenlegi honvédségi béreket, annak ellenére is hogy mindannyian a jelenlegi logisztikai tiszti fizetéseknel jobban keresnek. A versenyképes bérek mellett azonban a leszerelt tisztek a katonai pályát sokkal kiszámíthatatlanabbnak tartják mint a még a seregben szolgáló hallgatók és tisztek, mindannyian kivétel nélkül a legmagasabb értékelést adták erre a szempontra.

A leszerelőkről alkotott véleményekből látható, hogy minden csoportban igen magas arányban gondolták (80-90% között), hogy a logisztikusok szakmája, szaktudása könnyen hasznosítható a polgári életben, ami könnyebbé teszi az elhelyezkedésüket. A hallgatók körében általános vélemény, hogy hasznosítható, jó civil diplomát is kapnak, ami sokkal jobb helyzetbe hozza őket mint a többi szakon tanuló katonai főiskolást.

A leszerelés okainak vizsgálatakor kitértem azokra a tényezőkre, amelyek az önkéntes leszerelőkre jellemzőek.

Általánosan igaz minden vizsgált csoportra, hogy nem tartják jellemzőnek a gyenge hivatástudatot, értékeseknek tartják őket a haderő számára.

A hallgatók túlnyomó többsége (88%) úgy látja, az önkéntes leszerelésben a hasznosítható szakma játssza a főszerepet (10. ábra). Fontos elemként jelenik meg válaszaikban leszerelési okként a helyőrségek diszlokációjával kapcsolatos nehézségek (68%), valamint a bátorság, hogy leszereljenek (60%).

10. ábra

Az Ön tapasztalata szerint a pályát ÖNKÉNT elhagyó logisztikai tisztek olyanok, akik....	Hallgatók		
	Igen	Nem	Nem tudja
1. A polgári életben is hasznosítható szakmával rendelkeztek	88%	5%	7%
2. Gyenge hivatástudattal rendelkeztek	12%	71%	16%
3. A haderő számára nem voltak értékesek	19%	62%	19%
4. Kellő bátorsággal rendelkeztek, hogy ezt megtegyék	60%	26%	14%
5. Nem akartak leszerelni, de nem volt más választásuk	34%	30%	36%
6. Olyan családi, anyagi háttérük volt, hogy ezt megtehették	41%	32%	27%
7. A helyőrségváltás lehetetlen helyzetbe hozta volna őket	68%	14%	18%
8. Olyan szaktudásuk volt, hogy kilátástalan lett a helyzetük a Honvédségben	15%	53%	32%
9. Olyan szaktudásuk volt, amellyel nagyon könnyen találtak jobb munkát a polgári életben	67%	11%	22%

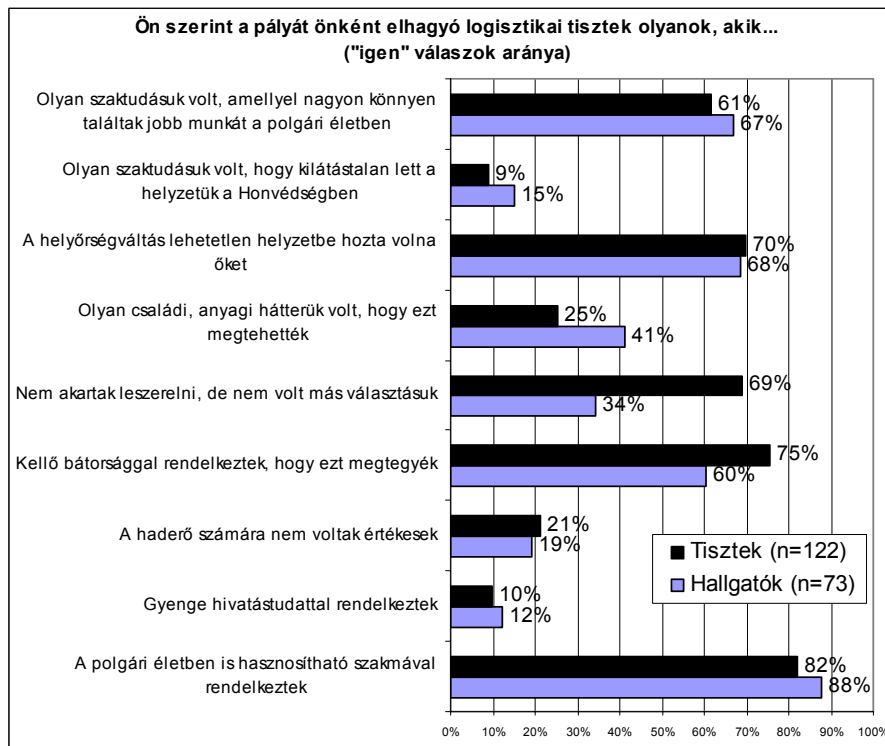
Az aktív tisztek válaszaiban (n=122) látszik (11. ábra), hogy ők is döntően a hasznosítható szaktudásukat tartják meghatározónak az önkéntes leszerelés okaiban (82%), valamint az átszervezések következményeként bekövetkező helyőrségváltást (70%). A gyenge hivatástudatot csak 10%-uk érzi indoknak, és ugyanígy nem gondolják hogy szaktudásuk a haderő számára ne lett volna értékes (66%). Fontos elemként jelezték ők is, hogy bátorság kell ahhoz, hogy valaki leszereljen (75%). Többségükben (69%) látta úgy, hogy az önkéntes leszerelőknek nem volt más választásuk mint a leszerelés, olyan helyzetbe hozta őket az aktuális haderőreform.

11. ábra

Az Ön tapasztalata szerint a pályát ÖNKÉNT elhagyó logisztikai tisztek olyanok, akik....	Tisztek		
	Igen	Nem	Nem tudja
1. A polgári életben is hasznosítható szakmával rendelkeztek	82%	8%	10%
2. Gyenge hivatástudattal rendelkeztek	10%	70%	20%
3. A haderő számára nem voltak értékesek	21%	63%	16%
4. Kellő bátorsággal rendelkeztek, hogy ezt megtegyék	75%	12%	12%
5. Nem akartak leszerelni, de nem volt más választásuk	69%	11%	20%
6. Olyan családi, anyagi háttérük volt, hogy ezt megtehették	25%	49%	25%
7. A helyőrségváltás lehetetlen helyzetbe hozta volna őket	70%	16%	14%
8. Olyan szaktudásuk volt, hogy kilátástalan lett a helyzetük a Honvédségben	9%	66%	25%
9. Olyan szaktudásuk volt, amellyel nagyon könnyen találtak jobb munkát a polgári életben	61%	16%	22%

Az eredmények könnyebb áttekinthetősége érdekében összefoglalom grafikonos formában is a hallgatók és a tisztek válaszait (12. ábra).

12. ábra



Ebből látható, hogy három tényező kivételével (családi, anyagi háttér, leszerelés kényszerűsége, bátorság) közel azonosan ítélik meg az önkéntes leszerelés okait.

Az önkéntes leszerelés okainak megítéléséhez szükséges a leszerelt logisztikai tisztek véleménye is. A megkérdezettek majd mindegyike vélte úgy, hogy az önkéntes leszerelőkre a hasznosítható szaktudás megléte a jellemző. Emellett mindannyian úgy vélték, hogy kellő bátorság is kell ahhoz, hogy valaki önként kilépjen a civil életbe, felvállalva ennek a lépésnek a bizonytalanságait. Döntően az a véleményük, hogy a helyőrségváltás hozta kilátástalan helyzetbe a pályájukat önként elhagyókat. Egyikük sem gondolta, hogy az önkéntes leszerelők gyenge

hivatástudattal rendelkeztek volna. Egyértelműen elutasították azt a gondolatot, miszerint a családi, anyagi háttérük miatt tehetnék meg hogy leszereljenek.

Mindhárom kategóriában jól látható, hogy a logisztikai tisztek önkéntes pályaelhagyásában a konvertálható szaktudás mellett fontos szerepe van a bátorságnak is, hogy ezt a lépést megtegyék. Komoly szerepet tulajdonítanak az alakulatok diszlokációjának is. A megszűnő, áttelepülő alakulatot követő tiszt kénytelen családját is költöztetni, és a válaszadók szerint ennek fel nem vállalása jellemző leszerelési ok.

A logisztika mint szakma haderőbeli fontossága és hasznosíthatósága nem kérdéses a megkérdezett állomány körében, hiszen igen alacsony számban gondolják, hogy szaktudásuk miatt kerülnek lehetetlen helyzetbe a pályaelhagyó logisztikusok.

VI.4 A leszerelés folyamata és támogató eszközei

A leszerelést meghozó döntést követően rögtön szembesül a pályáját elhagyó a civil életben való boldogulás nehézségeivel. Már a döntést követően, de még a szervezeten belül megkezdődik a civil életbe történő visszaintegrálás folyamata. A kutatásnak ebben a részében azt vizsgáltam, mennyire ismerik a vizsgálatba bevont csoportok a rekonverzióban rendelkezésre álló és a leszerelést támogató eszközöket, illetve milyen elképzeléseik és ismereteik vannak a leszerelés folyamatáról.

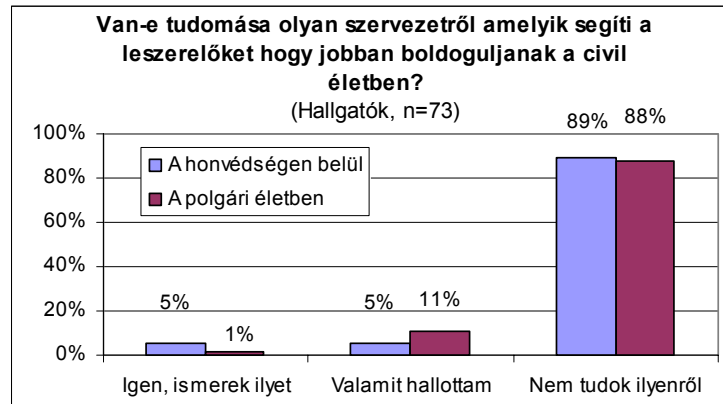
A honvédségi humán konverzió történeti áttekintésében látható (4. fejezet), hogy a rekonverziós eszközök alkalmazása a rendszerváltást követően elég lassan indult el.

Ebben a kérdéskörben először azt vizsgáltam, mennyire ismerik a megkérdezett csoportok a leszerelést támogató intézményrendszert és az ezek által biztosított eszközöket. A kérdőívben megkérdeztem ismernek-e ilyen intézményt, illetve nyitott kérdésben vártam választ arra, melyek is ezek.

A felmérésben résztvevők válaszai azt mutatják, hogy ezek az intézmények és eszközök máig sem lettek ismertek az állomány körében. Sem a honvédség, sem a polgári élet ilyen szolgáltatásait nem ismerik a katonák, ráadásul azt sem tudják, milyen lehetőségeik lennének leszerelésük esetére.

A hallgatók esetében (13. ábra) a válaszadók közel 90%-a sem a Honvédségen belül (89%), sem a polgári életben (88%) nem ismer ilyen intézményt. Összesen 2 fő adott valamilyen választ arra melyik intézmény lehet ez, mindketten a Honvéd Szakszervezetet jelölték meg.

13. ábra

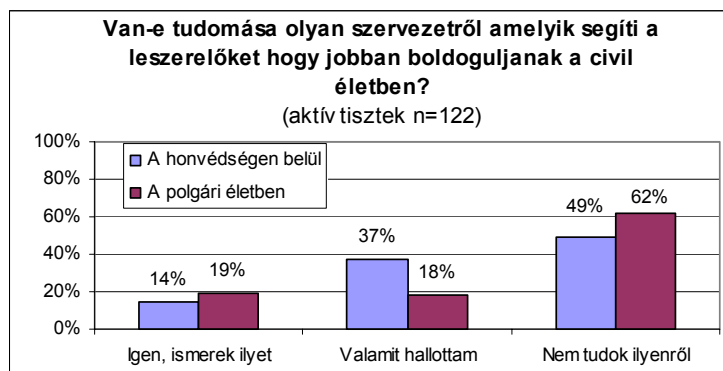


Az aktív tisztek (14. ábra) csupán 14%-a adott olyan választ, hogy ismer ilyen intézményt a Honvédségen belül. 13 fő tudott konkrét szervezetet is megjelölni, ebből 3 fő az MH Szociálpolitikai Alapítványát, 7 fő a Honvéd Szakszervezetet, 2 fő a Honvéd Vezérkar Személyügyi Főcsoportfőnökségét, 1 fő pedig a MEB-et (Munkábehelyezést Elősegítő Bizottság) jelölte meg.

Annak ellenére tehát, hogy a hallgatókkal ellentétben nagyobb arányban vélik úgy, vannak ismereteik erről az intézményrendszerrel, a válaszok azonban nem tükrözik valós tájékozottságot. A rekonverziós intézményrendszerrel való ismereteik tehát feltehetően inkább hallomásból erednek, a rekonverziós intézményrendszert és eszközöket valójában nem ismerik.

Ugyanez volt tapasztalható a fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során, ahol mindkét vizsgált csoportban a teljes tájékozatlanság és ismerethiány volt diagnosztizálható a rekonverziós szervezet és eszközrendszer tekintetében.

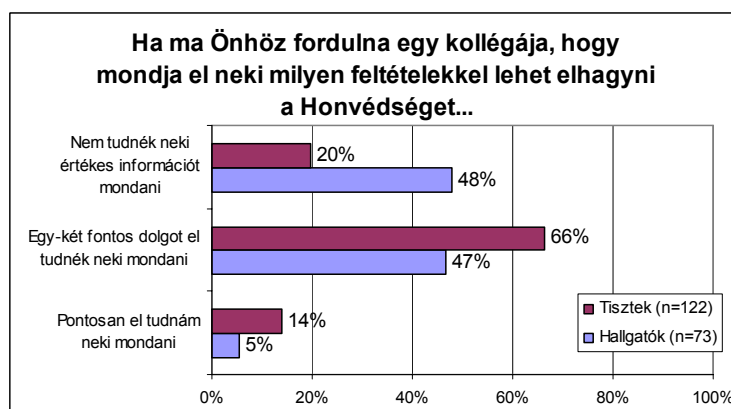
14. ábra



A leszerelt tisztek közül senki sem ismert ilyen szervezetet, 2 fő ugyan hallott már valami ilyesmiről a Honvédségen belül, de konkrétan egyikük sem tudott egyet sem megnevezni. A mélyinterjúk során mindannyian úgy vélték, hogy a leszerelőnek saját magának kell kezébe vennie sorsa és boldogulása irányítását. A leszerelt tisztek még a polgári életben sem ismertek egyetlen olyan szervezetet sem, amelyik a rekonverzió civil megfelelőjével, az "outplacement"-tel foglalkozott volna. Annak ellenére sem, hogy a kutatásba bevont leszerelt logisztikai tisztek átlagosan 3. munkahelyükön dolgoznak.

Mindezek ellenére minden vizsgált csoportban a válaszadók fele úgy véli tudna valamilyen információt adni a pályaelhagyás folyamatáról, feltételeiről (15. ábra).

15. ábra



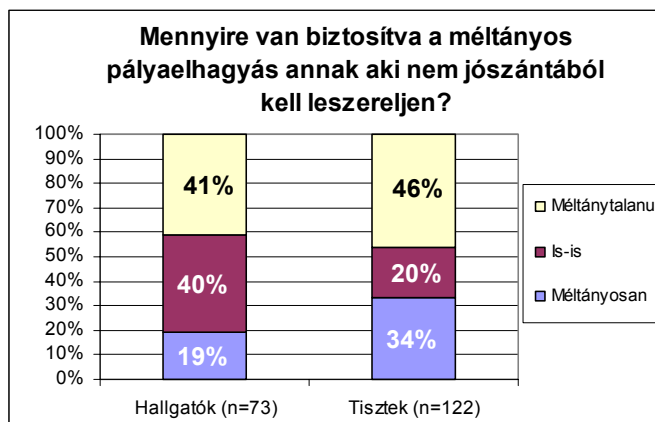
Ezek az információk azonban a fenti adatokat látva csak a közvetlen környezetükben szerzett tapasztalatokból, a leszerelés jogi folyamatáról szólnak, mintsem a valós rekonverziós intézményekről vagy eszközrendszeréről szólnak. Elgondolkodtató adat, hogy a karrierjük legelején álló hallgatóknak csupán 5%-a gondolja hogy ismeri a haderóból való kiválás feltételeit, közel fele (48%) pedig semmilyen információval nem rendelkezik. A kutatás adataiból azonban láthatjuk, hogy ez az ismeretnek vélt tudás sem a rendelkezésre álló rendszer ismeretéről árulkodik.

Összességében tehát elmondható, hogy a rekonverzióval kapcsolatos vélt ismeretek nem a valóságot mutatják.

Az adatokból látható, hogy nincs világos pályakép a megkérdezett csoportokban. Sem a graduális képzésben résztvevő hallgatók, sem a tisztek nem rendelkeznek valóságos képpel arról, mi történik/történhet velük egy esetleges önkéntes vagy kényszerű leszerelés esetén. Nyilvánvalóan ennek a ténynek komoly szerepe van az állomány biztonságérzetének állapotában.

A rekonverziós eszközök és intézmények ismeretlensége mellett logikus következmény, hogy a megkérdezettek többsége szerint kényszerű leszerelés esetén nincs biztosítva a méltányos pályaelhagyás (16. ábra). A hallgatók 41%-a, a tisztek 46%-a látta inkább, vagy teljesen méltánytalanak a pályaelhagyás támogatottságát. A bizonytalanok aránya a hallgatók esetében 40%, a tisztek körében 20%.

16. ábra



A leszerelt tisztek sokkal rosszabbul ítélik meg a pályaelhagyás méltányosságát. A megkérdezett leszerelt 9 főből csupán 1 fő értékelte méltányosnak a pályaelhagyást, 2 fő adott is-is választ, a többiek mind méltánytalannak értékelték a pályaelhagyás biztosítottságát.

A fentiek összegzéseként elmondhatjuk, hogy a logisztikusok nincsenek tisztában a rekonverzió eszközrendszerével, nem ismerik annak már létező tartalmi és szervezeti elemeit, a pályaelhagyás általuk ismert/vélt mai formáját pedig többségükben nem tartják méltányosnak.

VI.5 A munkakeresés

A rekonverzió kulcskérdése, hogyan talál magának munkát a pályaelhagyó tiszt. Ennek a kérdésnek a vizsgálatokor a kutatásba bevontakat arra kértem, állítsanak fel prioritási sorrendet a rendelkezésre álló legfontosabb munkakeresési eszközökben (17. ábra). Emellett azt is vizsgáltam, hogyan látják esélyeiket az új munkahely megtalálásában.

A kapott válaszokból leszűrhető, hogy minden vizsgált csoport elsősorban saját kezébe venné sorsának irányítását, emellett komoly szerepet tulajdonítanak a személyes kapcsolatrendszernek és közvetlen pályázásnak - hirdetésekre, megcélzott munkaadóhoz.

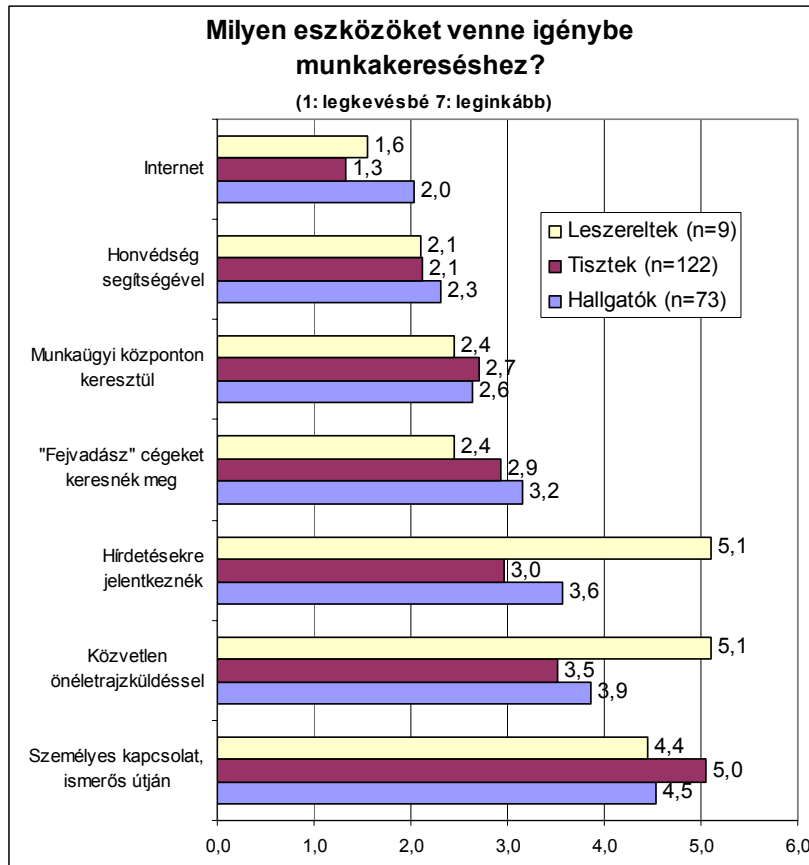
Nagyfokú bizalmatlanság tapasztalható a honvédségi és az állami munkaerőpiaci szolgáltatásokkal kapcsolatban. Ebben szerepet játszik az ezeknek az eszközöknek a korábbi kérdések során megállapított ismeretlensége.

Az internet adta lehetőség minden vizsgált csoportban a legutolsó helyen végzett.

A leszerelt katonák elsősorban a munkaerőpiacon való önálló boldogulást hangsúlyosabban preferálják a többiekhez képest. Hirdetésekre jelentkezést, megcélzott munkáltatóhoz történő közvetlen önéletrajzküldést találják a legcélravezetőbbnek, ehhez képest némileg kisebb, de szintén jelentős szerepet tulajdonítva a személyes kapcsolatrendszernek. A honvédségi és polgári munkaerőpiaci szolgáltatásoknak, valamint a "fejvadász" cégeknek az előbbiekhöz

mérve csupán feleakkora jelentőséget tulajdonítottak (2,1-2,4 átlag a 4,4-5,1-hez képest!).

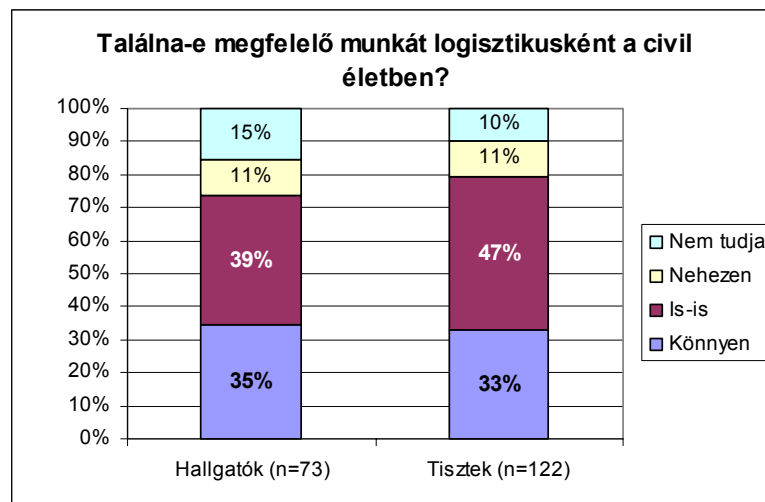
17. ábra



Az aktív tisztek és a hallgatók körében a személyes kapcsolatrendszer jelenik meg a legfontosabb munkakeresési eszközként. (4,5 és 5,0 átlaggal). Egyöntetű véleményük volt, hogy kapcsolatok nélkül ma semmit sem lehet elérni, ha nincs ismerős akkor minden sokkal nehezebb. Emellett inkább maguk boldogulnának, így a hirdetés és közvetlen pályázás a második leginkább preferált eszköz. A "fejvadász" cégek iránt nagyobb bizalommal vannak a leszereltekhez képest, a többi eszköz tekintetében pedig szinte egybehangzóan negatív az értékitéletük a leszerelt tisztekkel együtt.

Nincs egybehangzó vélemény annak tekintetében, hogy mennyire nehéz szaktudásuknak megfelelő állást találni a civil logisztikában. Az összkép meglehetősen vegyes a hallgatók és a tisztek körében, bár inkább optimisták álláskeresés ügyben (18. ábra). A hallgatók és az aktív tisztek csupán 11-11%-a vélte úgy, hogy nehezen találna magának megfelelő munkát a polgári logisztikában. A bizonytalan, illetve pesszimista válaszok a nyitott kérdésekre kapott megjegyzések kétharmadában a logisztikai szakma telítettségét, a katonai logisztika specializáltságát és az életkort jelölték meg indokként.

18. ábra



A leszerelt tisztek sokkal optimistábbak a hallgatókhoz és a tisztekhez képest. A leszerelték közül senki sem gondolta hogy nehéz lenne megfelelő állást találni a civil logisztikában, és csak 4 fő adott is-is választ erre a kérdésre. 5 fő szerint könnyű lenne megfelelő állást találnia, ha most változtatna munkahelyet.

A nyitott kérdésekre adott válaszokban és a fókuszcsoportos interjúk alapján a többi katonához képest mind a hallgatók, mind a tisztek előnyösebb helyzetben lévőnek tartják magukat. Ennek okaként a civil életben jól hasznosítható diplomát („civil” diplomát!), a könnyen konvertálható szaktudást és a logisztika mint szakma felfutását jelölték meg.

VI.6. A katonai logisztikusok megítélése a munkaerőpiacon

A munkaerőpiacon való boldogulásban és a sikeres rekonverzióban meghatározó kérdéskör a katonák általános készségei, képességei, szaktudása és szakmai gyakorlata. Fontos vizsgálni a katonai múlt értékelését is, hiszen az álláskeresésben nagyon fontos, hogy a megcélzott munkáltató hogyan értékeli a jelentkező szakmai előéletét, jelen esetben a haderőben szerzett tapasztalatokat.

VI.6.1. Általános készségek, képességek

A munkaerőpiacon való boldogulásban kiemelt fontossággal bírnak az általános készségek, képességek is. Ezeknek a jellemzők (angolosan „skill”-eknek) gyakorta legalább akkora jelentőséget tulajdonítanak a munkaadók, mint a szakmai gyakorlatnak és képzettségnek.

A vizsgált csoportoknak egy ötös skálán kellett értékelniük saját készségeiket, képességeiket, emellett lehetőségük nyílt azokhoz kiegészítést, kommentárt fűzni.

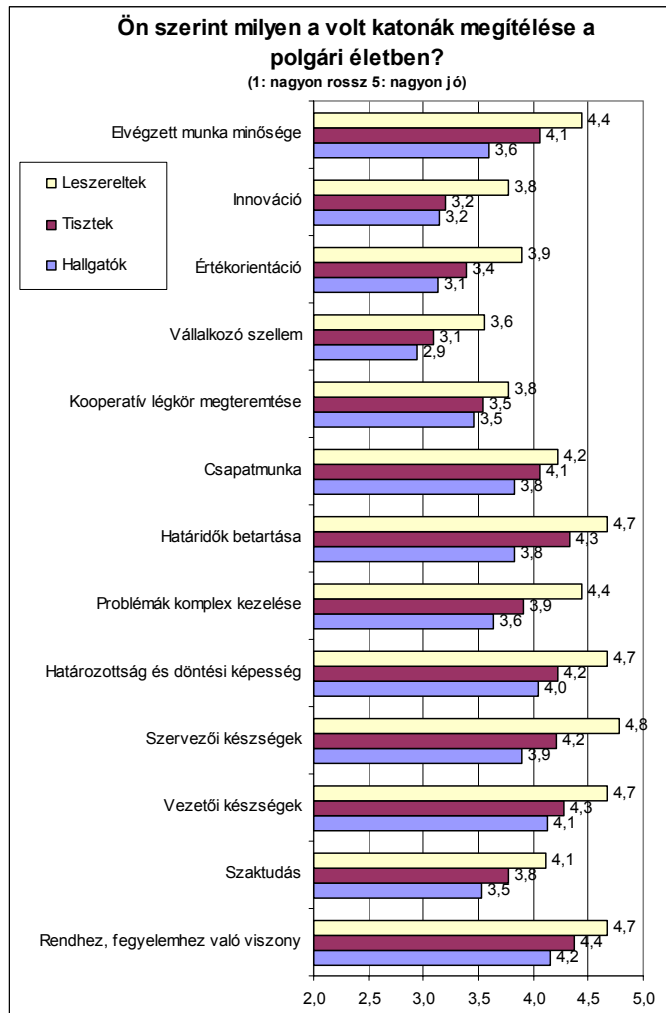
19. ábra

Ön szerint a civil életben milyen a megítélésük a katonai múlttal bíró logisztikusoknak?			
	Hallgatók	Tisztek	Leszereltek
Rendhez, fegyelemhez való viszony	4,2	4,4	4,7
Szaktudás	3,5	3,8	4,1
Vezetői készségek	4,1	4,3	4,7
Szervezői készségek	3,9	4,2	4,8
Határozottság és döntési képesség	4,0	4,2	4,7
Problémák komplex kezelése	3,6	3,9	4,4
Határidők betartása	3,8	4,3	4,7
Csapatmunka	3,8	4,1	4,2
Kooperatív légkör megteremtése	3,5	3,5	3,8
Vállalkozó szellem	2,9	3,1	3,6
Értékorientáció	3,1	3,4	3,9
Innováció	3,2	3,2	3,8
Elvégzett munka minősége	3,6	4,1	4,4
Átlag	3,6	3,9	4,3

A megadott szempontokban összességében jóra értékelte magát minden megkérdezett csoport (19. ábra). A legrosszabb átlagértéket a hallgatók esetében mértem, akik 3,6-os átlaggal vélekedtek saját készségeikről. A tisztek a hallgatóknál kissé jobban, 3,9-os átlaggal értékelték. A legjobb eredményt a leszerelt katonák adták, 4,3-as átlaggal (20. ábra).

Az átlagok mellett azonban fontos részleteiben is megvizsgálni a kapott válaszokat.

20. ábra



Az általános szempontok alapján a leszerelt katonák kivétel nélkül minden egyes pontban jobbnak tartják megítélésüket, mint a hallgatók és az aktív tisztek. Az értékelésbeli különbség több esetben nagyságrendekkel tér el. Látható, hogy az általános szempontokban a hallgatók mindenütt a legrosszabb értékelést adták, a tisztek minden kategóriában jobbra értékelték mint a hallgatók de rosszabbra mint a leszerelt tisztek, a leszerelt tisztek pedig magasan a legjobb értékelést adták.

Ezek az adatok egyértelműen láttatják, hogy a katonák önképe, saját szakmájukból, hivatásukból eredő önértékelésük a leszerelték véleményének tükrében nem megfelelő. A leszerelt tisztektől kapott válaszok azt mutatják, hogy a haderőben szolgálók nem jól ítélik meg általános képességeiket, készségeiket a munkaerőpiac relációjában.

Az értékelésben meglévő markáns különbségek mellett azonban figyelemreméltó hogy nagyon hasonló az értékelésben kirajzolódó sorrend (21. ábra).

Ha egymás mellé tesszük a csoportok értékeléséből kirajzolódó sorrendet, úgy mind a három csoportban az első helyeken végzett a vezetői szervezői készség, a rendhez, fegyelemhez való viszony, a határozott döntési képesség, a határidőre elvégzett munka. Emellett egyformán a rangsor alján említették a vállalkozó szellemet, az innovációt és az értékorientációt.

Mindhárom vizsgált csoport közel azonos sorrendet állított fel a megadott szempontok szerint, tehát egyformán látják melyek az erősségeik és a fejlesztendő területek. A sorrendiségben lévő hasonlóság mellett azonban ezek számszerű értékelése már markáns különbséget mutat. A civil életben tapasztalatot szerzett leszerelt logisztikai tisztek véleményéből látható, hogy hasonlóan mint a hallgatók és az aktív tisztek, ők is ugyanazokat tartják erősebb és gyengébb területeknek. A hasonló sorrendiség mellett azonban az ezekre adott számszerű értékelések alapján a tisztek és a hallgatók alulértékelik képességeiket és készségeiket.

21. ábra Általános készségek, képességek értékelésének rangsora

	Hallgatók rangsora	Tisztek rangsora	Leszereltek rangsora
1	<i>Rendhez, fegyelemhez való viszony</i>	<i>Rendhez, fegyelemhez való viszony</i>	<i>Szervezői készségek</i>
2	<i>Vezetői készségek</i>	<i>Határidők betartása</i>	<i>Rendhez, fegyelemhez való viszony</i>
3	<i>Határozottság és döntési képesség</i>	<i>Vezetői készségek</i>	<i>Határidők betartása</i>
4	<i>Szervezői készségek</i>	<i>Határozottság és döntési képesség</i>	<i>Vezetői készségek</i>
5	<i>Határidők betartása</i>	<i>Szervezői készségek</i>	<i>Határozottság és döntési képesség</i>
6	Csapatmunka	Csapatmunka	Elvégzett munka minősége
7	Problémák komplex kezelése	Elvégzett munka minősége	Problémák komplex kezelése
8	Elvégzett munka minősége	Problémák komplex kezelése	Csapatmunka
9	Szaktudás	Szaktudás	Szaktudás
10	Kooperatív légkör megteremtése	Kooperatív légkör megteremtése	Értékkorientáció
11	Innováció	Értékkorientáció	Kooperatív légkör megteremtése
12	Értékkorientáció	Innováció	Innováció
13	Vállalkozó szellem	Vállalkozó szellem	Vállalkozó szellem

VI.6.2. Szaktudás

A rekonverzió sikerességében vitathatatlan a szaktudás szerepe. Mint arról már a megelőző fejezetekben említést tettem, a logisztikusok szakmájukat és ismereteiket jól konvertálhatónak vélik a civil életben.

A szakismeretek értékeléséhez szükséges volt definiálni, melyek azok a szakismeretek, amelyeket értékelteni kell a kiválasztott csoportokkal. Mivel a dolgozat fő kérdése a katonai logisztikusok civil logisztikába való konverziója, így a polgári logisztikai képzés tartalmát választottam zsinórmértékül. Így a kérdőíves felmérésben a Magyar Logisztikai, Készletezési és Beszerzési Társaság és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem posztgraduális logisztikai menedzser

képzésének curriculumuma alapján állítottam össze a logisztikai szakismeretek tárgykörét.

A felmérésben szereplő szakismeretek megítélésében összességében hasonló átlagokat kapunk minden vizsgált csoportnál: a hallgatók 3,3, az aktív tisztek 3,5, a leszerelt logisztikai tisztek pedig 3,4-es átlaggal értékelték (22. ábra). Ennek részleteiben azonban itt is nagy eltérések tapasztalhatóak a válaszadó csoportok között.

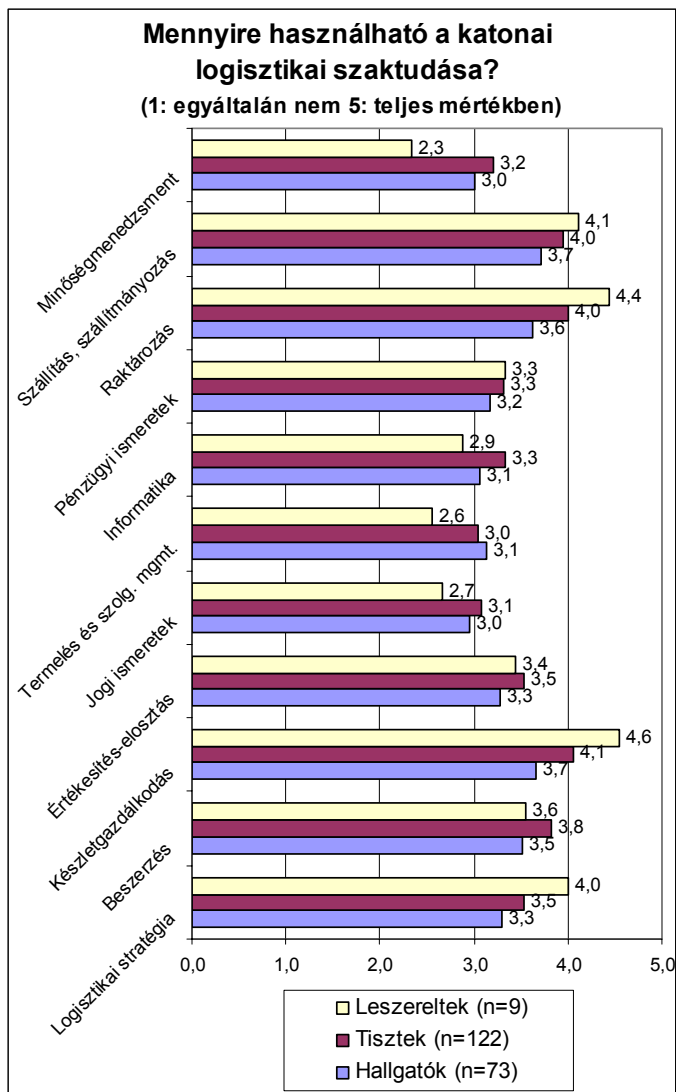
22. ábra

Ön szerint katonai logisztikai szaktudása mennyire használható a polgári logisztikában?			
(1: egyáltalán nem 5: teljes mértékben)			
	Hallgatók (n=73)	Tisztek (n=122)	Leszerelték (n=9)
Logisztikai stratégia	3,3	3,5	4,0
Beszerezés	3,5	3,8	3,6
Készletgazdálkodás	3,7	4,1	4,6
Értékesítés-elosztás	3,3	3,5	3,4
Jogi ismeretek	3,0	3,1	2,7
Termelés és szolg. mgmt.	3,1	3,0	2,6
Informatika	3,1	3,3	2,9
Pénzügyi ismeretek	3,2	3,3	3,3
Raktározás	3,6	4,0	4,4
Szállítás, szállítmányozás	3,7	4,0	4,1
Minőségmenedzsment	3,0	3,2	2,3
Átlag	3,3	3,5	3,4

A hallgatók ítélik meg a katonai logisztikai szaktudást a leghomogénebben, átlagértékeik 3,0 és 3,7 között mozognak. Ugyanez az aktív tisztek körében 3,0 és 4,1, míg a leszerelt és a polgári logisztikában elhelyezkedett tisztek esetében ez a legdifferenciáltabb, 2,9 és 4,6 között mozog. Ennek valószínűsíthető oka, hogy ezeken a területeken sokkal élesebb a kontraszt az üzleti és a katonai logisztika között, így a leszerelték tapasztalataik alapján ebben kritikusabbak.

Ebből leszűrhető, hol vannak azok a pontok, amelyekben a leszerelő logisztikusok rekonverziójának szempontjából annak szakmai vonatkozásaiban mindenképpen gondolkodni kell az esetleges változtatásokon.

23. ábra



Szakmailag minden kategória saját magát közepesnél jobbra értékelte átlagban, de szakterületenként az általános készségekhez, képességekhez hasonlóan nagy eltérések vannak (23. ábra). A válaszok azt bizonyítják, hogy a katonák (aktívak és leszerelték

egyaránt) saját magukat legerősebbnek készletgazdálkodásban, szállításban, raktározásban érzik, míg legkevésbé termelés és szolgáltatásmenedzsmentben, az anyagi folyamatokhoz kapcsolódó jogi ismeretekben és minőségmenedzsmentben és informatikában. Csak ebben az utóbb említett négy kategóriában született körükben közepesnél gyengébb átlagérték, és ez is kizárólag a leszerelt tisztek körében.

A vizsgált csoportoktól kapott értékelésben meglévő különbség ellenére itt is találkozunk az általános készségek, képességek megítélésében már tapasztalt jelenséggel, miszerint a vizsgált szempontok értékelését sorrendbe állítva mindhárom csoportnál igen hasonló sorrendet találunk (24. ábra).

24. ábra Szaktudás megítélésének rangsora

	Hallgatók rangsora	Tisztek rangsora	Leszerelték rangsora
1	Szállítás, szállítmányozás	Készletgazdálkodás	Készletgazdálkodás
2	Készletgazdálkodás	Raktározás	Raktározás
3	Raktározás	Szállítás, szállítmányozás	Szállítás, szállítmányozás
4	Beszerezés	Beszerezés	Logisztikai stratégia
5	Logisztikai stratégia	Logisztikai stratégia	Beszerezés
6	Értékesítés-elosztás	Értékesítés-elosztás	Értékesítés-elosztás
7	Pénzügyi ismeretek	Informatika	Pénzügyi ismeretek
8	Termelés és szolgáltatás mgmt.	Pénzügyi ismeretek	Informatika
9	Informatika	Minőségmenedzsment	Jogi ismeretek
10	Minőségmenedzsment	Jogi ismeretek	Termelés és szolgáltatás mgmt.
11	Jogi ismeretek	Termelés és szolgáltatás mgmt.	Minőségmenedzsment

Minden vizsgált csoportban az értékelés alapján felállított sorrendben az első három helyen végzett a szállítás, készletgazdálkodás és a raktározás, a 4.-6. helyen szerepel a beszerzés, értékesítés-elosztás és a logisztikai stratégia, 7.-9. hely között végzett a logisztikai folyamatokhoz kapcsolódó pénzügyi ismeret és az informatika. Mindenütt az utolsó három hely egyikén végzett az anyagi folyamatokhoz kapcsolódó jogi ismeret és a minőségmenedzsment.

Az értékelésben megjelenő differenciáltságot mi sem mutatja jobban, hogy a leszerelt katonák a sorrendben legmagasabbra értékelt első három helyen 4,0 átlag felett értékelték (4,1 - 4,6), míg az utolsó 3 helyen 3,0 alatt (2,3 - 2,9). Ugyanezek az értékek a hallgatók és a tisztek esetében jóval kisebb szórást mutatnak.

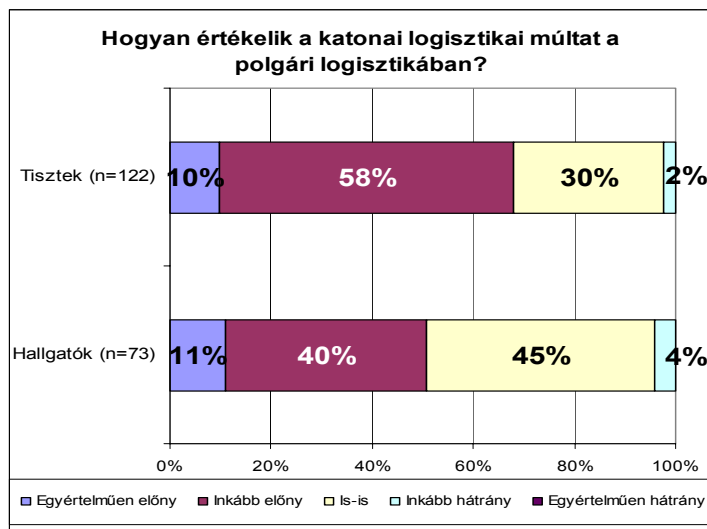
Az adatokból, az értékelésből kirajzolódó sorrend alapján látható, hogy mindhárom vizsgált csoport egyformán látja a katonai logisztikusok szaktudásának erősebb és gyengébb pontjait, ennek megítélése azonban – hasonlóan az általános készségek, képességek megítéléséhez - erősen eltérő. A leszerelt tisztek az erősségeket sokkal jobbnak, a gyengeségeket pedig sokkal rosszabbnak ítélik mint a hallgatók és az aktív logisztikai tisztek.

VI.6.3. Katonai múlt értékelése

A haderő sajátos társadalmi szerepe miatt nem lehet figyelmen kívül hagyni az onnan a polgári életbe kerülőkkel kapcsolatos beállítódásokat sem.

Egy leszerelő katona esetében nem csupán az általános készségek, képességek, szakmai kompetenciák számítanak, hanem annak a háttérnek a munkaadó általi megítélése is, ahonnan érkezik, ahol gyakorlatát és szaktudását szerezte. Ennek sokszor döntő szerepe van egy munkahely megszerzésében.

25. ábra



A leszerelt katonák véleménye nagyban eltér mind a kérdőívre adott válaszok, mind az interjúk alapján ebben a kérdésben is a hallgatók véleményétől. A leszerelték szerint a polgári logisztikában a katonai logisztikai múltat egyértelmű előnyként vagy inkább előnyként értékelik (25. ábra). Egyik leszerelt tiszt sem számolt be olyan tapasztalatokról amelyben a kérdés negatív vagy bizonytalan értékelést kapott volna.

Az aktív logisztikai tisztek többsége (68%) szerint előny a katonai logisztikai múlt, viszont 30%-uk már bizonytalan ebben. Úgy vélik még élnek a negatív sztereotípiák, a civil szféra (rossz értelemben) ismeri a sereget és ez rossz ajánlólevél. Ennek ellenére a "katonás" jelzöt a logisztikusnál sokkal előnyösebbnek tartják mint a többi szakmánál. Hátrányuknak tartják viszont hogy túlszabályozott körülmények között dolgoznak, ezért nem tartják őket innovatívnak, "pedig azok lennének ha hagynák őket". Szerintük az a logisztikus aki önszántából szerel le, mind jól megállja a helyét a civil szakmában, ami mindenképpen meg kell jelenjen a polgári vállalatok katonai logisztikusokról alkotott értékítéletében.

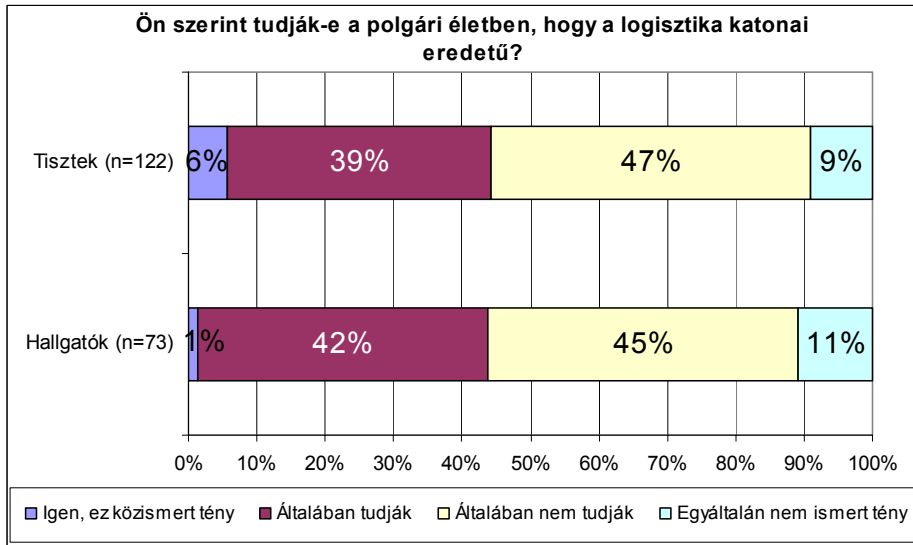
A hallgatók a fele (51%) értékelte úgy, előnyös számára a katonai logisztikai múlt. 45%-uk azonban bizonytalan ebben, és csak kis részük (4%) gondolja hogy számára kifejezetten hátrányt jelent majd a katonai előélet. A tisztekhez képest azonban sokkal optimistábbak, a katonai múlt szerintük nagyon jó referencia, különösen a vezetői kvalitások tekintetében, magatartásán és megjelenésén látszik a hadsereg (jó értelemben). Az aktív tisztekkel ellentétben szerintük egyre kevésbé élnek a negatív sztereotípiák a katonákkal szemben. Úgy vélik azonban a civilek még nem nagyon tudják mi az a logisztika, és azt sem hogy mit ér ebben a szakmában egy katona.

Egyetlen válaszadó sem értékelte úgy, hogy számára a katonai múlt egyértelmű hátrányt jelentene, és nagyon alacsony azoknak az aránya, akik erre inkább hátrányként gondolnak (hallgatók 4%-a, aktív tisztek 2%-a). Ez a katonai logisztika presztízisének és megbecsültségének növekedésére utalhat.

Ehhez a kérdéshez kapcsolódóan érdemesnek találtam arra is rákérdezni, vajon a vizsgált csoportok szerint ismert-e az a tény a polgári életben, miszerint a logisztika "katonai találmány", ami a haderőben született és onnan vette át a civil szféra. Ennek

ugyanis komoly szerepe lehet a katonai logisztikusok civil munkaerőpiaci pozicionálásában, hiszen ennek a ténynek a közismertsége azt is jelzi a munkaadók felé, hogy a katonai logisztikus komoly hagyományokkal rendelkező szakmai háttérből érkezik.

26. ábra



A válaszokból látható, hogy a hallgatók és az aktív tisztek közel azonos módon értékelik a logisztikai katonai eredetének ismertségét (26. ábra). Mindkét csoportban közel fele-fele arányban érzi ezt valamilyen szinten ismertnek a polgári szférában (tisztek 45%, hallgatók 43%). A leszerelt tisztek többségükben úgy látták, általában nem tudják a civil szférában hogy a logisztika a haderőből ered.

Ez az eredmény jelzi a haderő PR tevékenységének fontosságát és szerepét (jelen esetben hiányát) is a rekonverzióban, ez azonban a témakörnek már egy másik aspektusa.

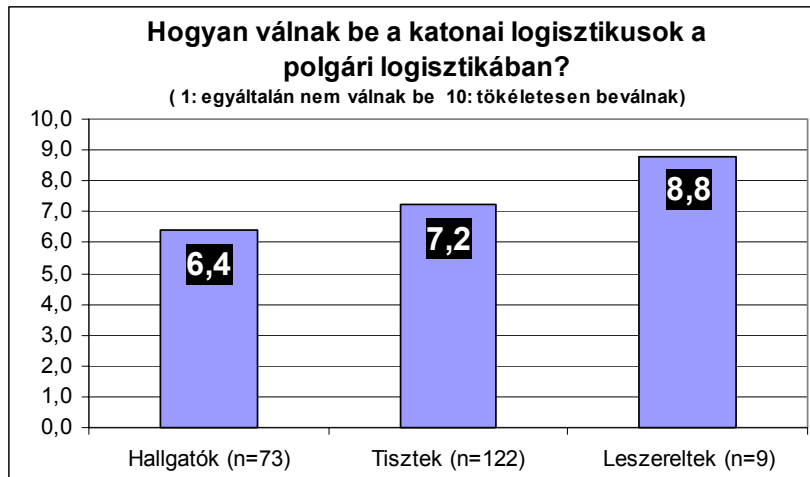
VI.7. Beválás és boldogulás a civil életben

A rekonverzió sikeressége szempontjából döntő kérdés, hogy a leszerelt és szakmájában sikeresen elhelyezkedett logisztikai tiszt vajon megállja-e a helyét, beválik-e új munkahelyén.

Ennek méréséhez minden csoportnak egy tízes skálán kellett értékelnie, szerintük hogyan válnak be a polgári logisztikában a leszerelt katonai logisztikusok.

Az vizsgált csoportok válaszaiból egyértelműen látszik, hogy a most szolgáló katonák (hallgatók és tisztek) önértékelése nagyban eltér a leszerelt és a polgári logisztikában elhelyezkedett tisztektől (27. ábra). Különösen nagy a különbség a hallgatók esetében, akik 2,4-el értékelték alacsonyabbra a beválást, mint a leszerelték. Az aktív tisztek 1,6-el alacsonyabb értékelése is szignifikáns eltérésnek tekinthető.

27. ábra



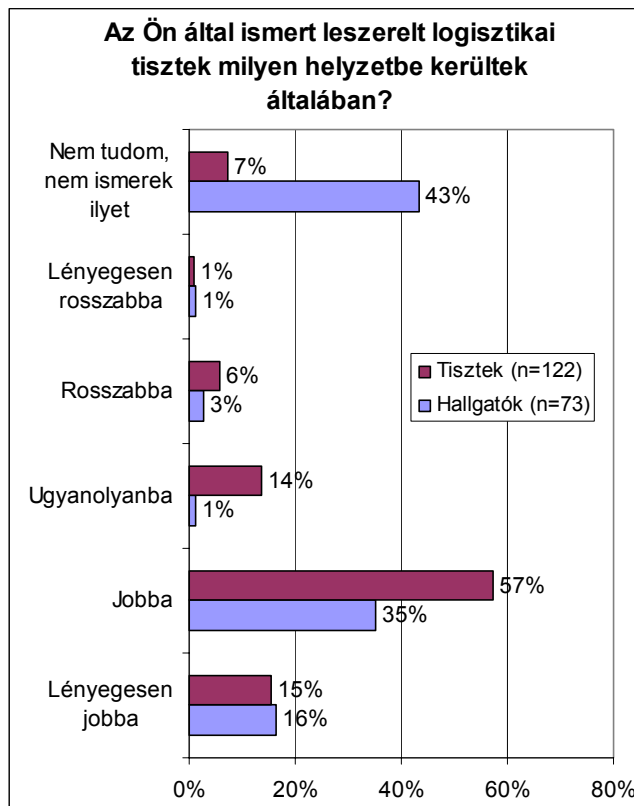
A bevállással kapcsolatos értékelés jól mutatja azt a kontrasztot, amely a haderőben szolgálók és a leszerelték önképére jellemző. A leszerelt és a saját szakmájukban elhelyezkedett logisztikusok magas értékelése arra enged következtetni, a katonai logisztikai múlt mindent összevetve igen jól konvertálható a polgári logisztikában.

A beválás mellett arra is rákérdeztem, hogyan értékelik a leszerelést követő helyzetet egzisztenciális szempontból. Vajon jobb vagy rosszabb helyzetbe kerültek a leszerelők?

A megkérdezettek minden csoportban úgy vélték, a leszerelték jellemzően jobb helyzetbe kerültek (28. ábra). A hallgatók közel fele (43%) azonban nem ismer és nem is hallott leszerelt tisztről, így nem alkotott véleményt ebben a kérdésben. A

hallgatók körében mért nagyarányú “nem ismerek ilyen” válasz azt is jelzi, nincsenek minták előttük, szakmájuk polgári életben való bevalóságáról inkább csak elképzeléseik, feltételezéseik vannak.

28. ábra



A hallgatók és az aktív tisztek válaszaiból lesűrhető, hogy a kérdésben véleményt alkotók közül többségük a leszerelést követően inkább pozitív változásokra számít sorsa alakulásával kapcsolatban, hiszen csak kevesen vélik úgy hogy a leszerelték rosszabb vagy ugyanolyan helyzetbe kerültek volna (tisztek esetében összesen 21%, hallgatóknál 5%).

A leszerelt tisztek véleménye kivétel nélkül az volt, hogy az általuk ismert pályaelhagyók jobb vagy lényegesen jobb helyzetbe kerültek leszerelésük után. 3 fő szerint a leszerelő logisztikai tisztek lényegesen jobb helyzetbe kerültek, 6 fő szerint pedig jobb helyzetbe. A mélyinterjúk során véleményük minden esetben határozott

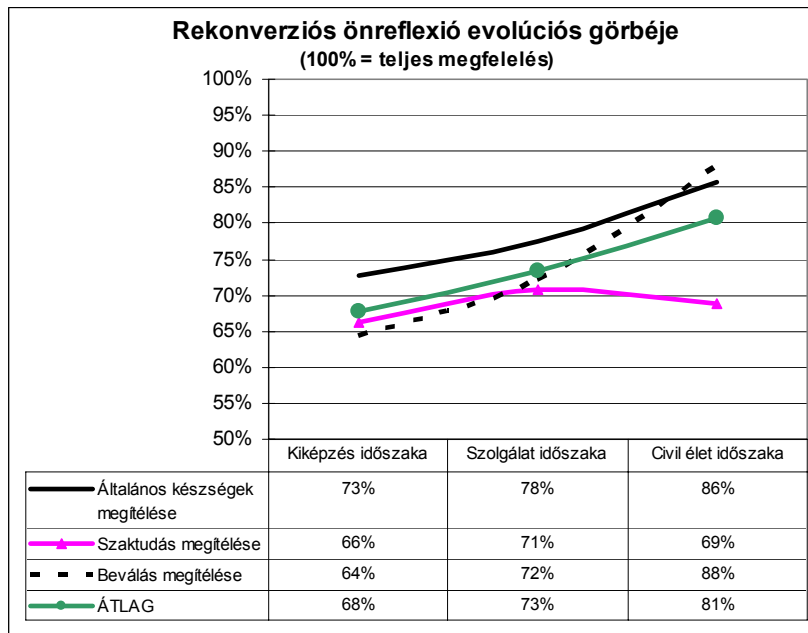
volt, nem ismertek szakmájukban olyan volt kollégát, akinek ne sikerült volna leszerelése után jobb helyzetbe kerülnie.

VI.8. A rekonverziós önkép

A vizsgált csoportoktól kapott eredmények összesítése alapján felrajzolható a rekonverzióval kapcsolatos önkép egyfajta evolúciója. Ehhez a kapott értékeket a humán erőforrás áramlás egymás után következő időszakait - kiképzés, szolgálat, civil élet - időgrafikonján kell ábrázolni minden vizsgált csoportra külön.

A rekonverzió szempontjából legfontosabb szempontokra kapott átlagértékeket százalékosan kifejezzük - általános készségek és képességek, szaktudás, beválás - , majd felrajzoljuk minden időszakra vonatkoztatva.

29. ábra



Mindezek alapján kirajzolódik a rekonverziós esélyekkel kapcsolatos önkép különbsége (29. ábra). Ez összefoglalása, egyben értékelési modellje az empirikus kutatás eredményeinek. A vizsgált csoportoktól kapott adatok alapján szerkesztett

görbe alapján következtethetünk a rekonverzióval kapcsolatos legfontosabb tényezők - a készségek és képességek, a szaktudás és a beválás esélyeivel kapcsolatos önreflexiókra.

A grafikonból látható, hogy a vizsgált csoportok közel azonos módon értékelik szaktudásukat minden időszakban (66% - 71% - 69% között). Az általános készségek és képességek megítélésében az időgrafikonon előrehaladva egyre magasabb értékeket látunk (73% - 78% - 86%), vagyis önképük, önértékelésük ebben a kategóriában egyre javul. A civil életben való beválás esetén szintén emelkedő értékeket látunk (64% - 72% - 88%), ami a legmagasabb meredekséggel emelkedő görbe a grafikonon. Itt tapasztalható tehát a legnagyobb különbség a vizsgált csoportok között. A vizsgált tényezők átlagainak felrajzolása megmutatja, hogy összességében folyamatosan javul az önértékelés (68% - 73% - 81%).

Ebből látható, hogy az evolúciós görbe a szaktudás megítélését kivéve folyamatosan emelkedik, vagyis a humán erőforrás áramlási időgrafikonon előrehaladva egyre javul az önkép. A vizsgált kategóriák önképe tehát a gyakorlatban szerzett tapasztalatok alapján definiálódik.

A grafikon által felrajzolt kép hűen visszaadja a korábban részleteiben is megismert elemzésből kapott eredményeket. Mivel azonban itt átlagértékeket vettem össze, szükséges megvizsgálni a grafikon adott kategóriájában kapott részletes eredményeket is.

A grafikonon egyedül a szaktudás esetében találunk hasonló értékelést. E mögött azonban eltérő súlypontok vannak, hiszen a kutatás korábban részletezett adataiból láthattuk, hogy a leszerelt tisztek sokkal differenciáltabban értékelték a szaktudást mint a hallgatók és az aktív tisztek. A szaktudás itt található görbéje tehát részleteiben eltérő értékelésekből adódik.

Az összesített eredmények azonban jól mutatják, hogy a most a haderőben szolgáló logisztikus hallgatók és tisztek önképe elmarad attól, mint amit a leszerelt katonák a civil életben tapasztalnak.

VI.9. Rekonverziós esélyek javításának lehetőségei

A kutatás során a megkérdezetteknek lehetőségük nyílt arra, hogy kifejtsék nézeteiket a rekonverzió hatékonyságának, eredményességének javítási esélyeiről, lehetőségeiről.

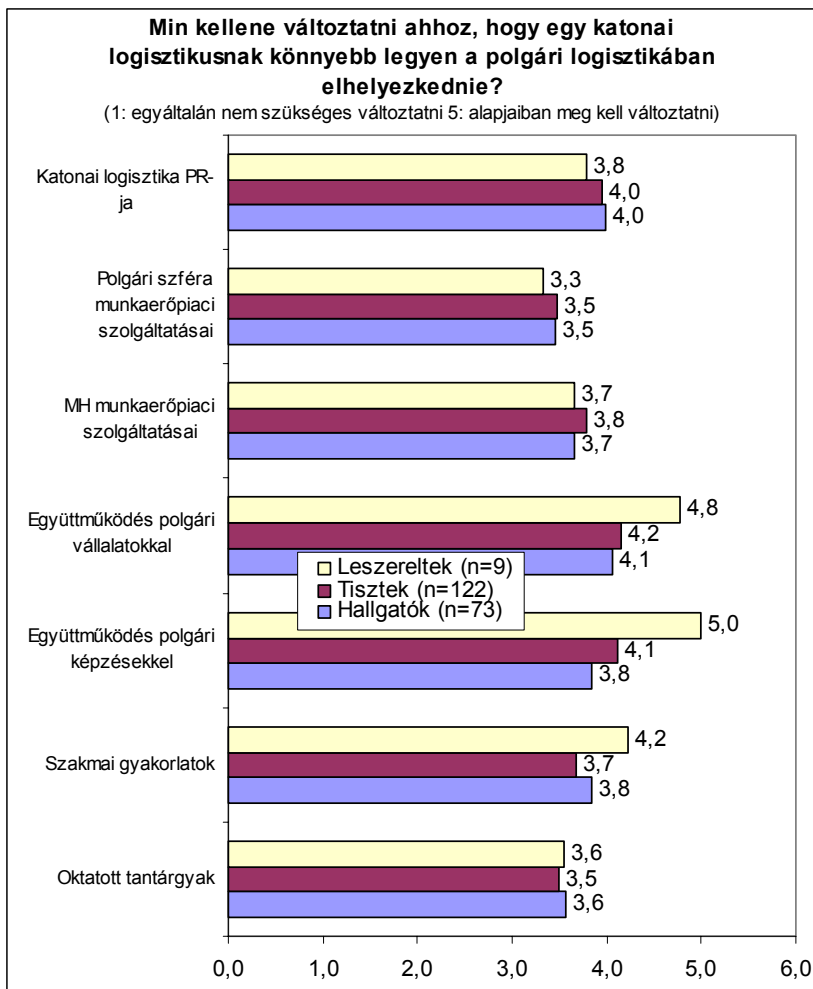
A kapott eredmények azt mutatják, hogy a katonai logisztika polgári életben való könnyebb konvertálhatóságához szükséges változtatások tekintetében van a legnagyobb a hasonlóság a vizsgált csoportok véleménye között. Ezt jól láttatja az eredmények grafikonos megjelenítése (30. ábra).

Markánsan eltérő véleménye egyes esetekben a leszerelt tiszteknek volt, ez a polgári képzésekkel és vállalatokkal való együttműködésben illetve a szakmai gyakorlatok tekintetében jelent meg. A többi esetben véleményük közel azonos volt a hallgatókéval és a tisztekkel, amely nem csupán a számszerű értékelésben, hanem a mélyinterjúk során is megerősítést nyert.

A legalacsonyabb értékelés az egyes szempontok alapján az összes csoportot tekintve is közepesnél nagyobb volt (3,3), tehát szinte mindenütt változásokat látnak szükségesnek. (Az általuk javasolt/várt változásokra a következő fejezetben térek ki.)

Legszükségesebb változtatási igényként minden csoportnál a polgári képzésekkel, szervezetekkel való szorosabb együttműködést jelölték meg, valamint annak a fontosságát hogy a katonai logisztika jó hírét, eredményeit markánsabban meg kell jeleníteni. A hallgatók és a tisztek nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a PR munka javításának, mint magának a képzésnek, oktatott tantárgyaknak és a szakmai gyakorlatoknak.

30. ábra



VI.9.1. Oktatás

Az oktatott tantárgyak összetételével és tartalmával kapcsolatosan a leginkább a tananyag időszerűségét, korszerűségét vetette fel minden vizsgált csoport. A tananyag frissítése, életszerűbbé tétele általános elvárásként fogalmazódott meg. Ez is aláhúzza annak a bevezetőben is említett felvetésnek a jelentőségét és szükségességét, hogy a logisztikusok rekonverziójával folyamatosan foglalkozni kell. Úgy vélik sok elavult technikát és technológiát kell tanulniuk, és idejét múlt szabályzatokat sem kellene

tanítani, ezeket időpocsékolásnak vélik. Ezzel együtt a hallgatók és a tisztek véleménye szerint még gyakorlatiasabbá kellene tenni a képzést.

A leszerelt tisztek úgy vélik, több civil logisztikát kellene tanítani, hiszen annak ismerete nem csupán a rekonverzió szempontjából fontos, hanem az ott alkalmazott technológiák a haderőben is eredményesen alkalmazhatóak lennének. Több civil tárgyat látnának szükségesnek, valamint emelnék a menedzsment tárgyak számát. Egyhangú vélemény volt, hogy a katonai és a polgári logisztikát nem lehet teljesen elkülönítve kezelni, hiszen a haderő ma már nem burokban él, nem engedheti meg magának a saját belső feladatrendszerén túl nem látó szakemberek kiképzését. Úgy vélik nem húzhatóak olyan éles határok a haderő és a polgári logisztika között mint ahogyan ezt ma teszik, és ennek meg kellene jelennie a képzésben is.

VI.9.2. Szakmai gyakorlatok

Szakmai gyakorlatokból minden állománykategória többet tartana kívánatosnak. A gyakorlatoknak nem csak hangsúlyosabbaknak kellene lenniük a képzésben, hanem komplexebbeknek is. Ebben elsősorban csapatok helyett logisztikai, ellátóközpontokban végrehajtott gyakorlatokra gondoltak, illetve olyan gyakorlatok szervezését amelyek a teljes ellátási láncra kiterjednek.

A szakmai gyakorlatok tekintetében egyedül a leszerelt tisztek vetették fel, hogy civil cégekkel is együtt kellene működni ebben. Többen hasznosnak vélnék, ha civil logisztikai cégeknél történhetne a gyakorlatok egy része.

VI.9.3. Együttműködés a civil szférával

A hallgatók a polgári szférával való együttműködés lehetőségét a közös gyakorlatokban látják. Úgy vélik a polgári étellel való együttműködés nem is létezik, viszont egyértelműen hasznos lenne mindkét fél számára.

A tisztek leginkább a képzések közötti átjárhatóságot, az áthallgatás lehetőségét említették. Úgy vélik közös gyakorlatok, hallgatók kölcsönös (!) fogadása nem csak a magasabb szintű szakmai képzést és a rekonverziót segítené, hanem emelné a haderő logisztikai tevékenységének színvonalát is.

A leszerelt tisztek is elsősorban az átjárás, áthallgatás lehetőségét említették. Jónak tartanak ha a katonai képzésben megjelenhetnének polgári tankönyvek, tananyag és oktatócsere. Többen úgy látták, hogy a katonai logisztikai képzést könnyen lehetne a polgári képzések "fölé" pozícionálni, vagyis presztizse, elismertsége sokkal magasabb lehetne.

VI.9.4. MH és a polgári szféra által biztosított szolgáltatások

Ahogy az már az 5.4. pontban is leírtam, a katonák nincsenek tisztában a munkaerőpiaci szolgáltatások szervezeti, formai és tartalmi elemeivel. Nem meglepő, hogy ehhez a kérdéshez érkezett a legkevesebb megjegyzés. A hallgatóktól alig érkezett javaslat.

A tisztektől kapott legtöbb felvetés azt jelezte, hogy ilyen jellegű szolgáltatások nem állnak rendelkezésre. Úgy vélik nincsenek felkészítve a kiáramló emberek, nem jutnak megfelelő információhoz sem. Kiemelték a haderő felelősségét a kiáramló katonákért, és úgy érzik ebben sokat kellene fejlődni a haderőnek. Ennek olyan formában kellene megjelennie mint az első civil munkahely biztosítása (állami vagy nagyvállalati szférában), szélesebb együttműködés a "fejvadász" és személyzeti tanácsadó cégekkel, katonai-civil szféra kapcsolódási pontok rendszerének kialakítása.

A leszerelt tisztek szintén kiemelték a haderő felelősségét. Úgy vélik ki kellene alakítani egy katonákra specializált szolgáltatási modellt, amelyet alkalmazni lehetne a leszerelőkre. Javasolták számítógépes adatbázis létrehozását és ennek alapján a polgári munkaerőpiaccal való sokkal szorosabb együttműködést.

VI.9.5. PR, a katonai logisztika jó híre

A katonai logisztikát minden vizsgált csoport alulreprezentálnak és alulértékeltnek véli. Ez szerintük leginkább a sajtóban való igen ritka megjelenésben érezhető. Kevésnek és rossznak tartják a sajtóban a katonai logisztikáról megjelenő anyagokat. Általános nézet minden vizsgált csoportban, hogy a katonai logisztikai múlt sokkal többet érne, ha annak presztizse, elismertsége magasabb lenne. Úgy

vélik, nincs is igazából PR-ja a katonai logisztikának. A NATO gyakorlatok, külföldi gyakorlatok bemutatásával, nyílt napok szervezésével, a polgári logisztikával való több és tágabb kapcsolat sokat segítené.

A leszerelt tisztek szerint a katonai logisztika jó híre szorosan összefügg a Honvédség jó hírével, nem lehet jó híre a katonai logisztikusoknak ha a Honvédség egészének sincs. Rengeteg lehetőséget látnak a PR tevékenységben, úgy vélik a katonai logisztika elismertsége, eredményei alulreprezentáltak.

VII. Összegzés

A humán erőforrás áramlás, és benne a rekonverzió elméleti és empirikus vizsgálatának leírása után ebben a fejezetben összefoglalom a korábbiakban tett megállapításokat. Az elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok közötti összefüggések jól láttatják a hipotézisben megfogalmazottak érvényességét.

VII.1. Az elméleti és az empirikus eredmények összegzése

A katonai logisztikusok képzett, idegen nyelven beszélő, gyakorlott szakemberekként vághatnak neki a polgári életnek. Rendelkeznek felsőfokú polgári végzettséggel is, szakmájukat és tapasztalataikat mindannyian jól konvertálhatónak ítélik meg.

A jó konvertálhatóság tudata már jól látható a hallgatók esetében, akiknek kétharmada már nem csupán gondolt arra hogy elhagyja a honvédséget, hanem kifejezetten rövid távra tervezi katonai pályafutását. Annak ellenére, hogy mind az általános készségek, mind a szakmai kompetenciák területén a legalacsonyabbra értékelték magukat, mégis sokkal optimistábbak a civil életben való boldogulás tekintetében. Rossz előjel a sikeres “felfelé vagy kifelé” humán erőforrás-áramlási elv megvalósításához logisztikai területen, hogy a fiatal, jól képzett tisztek többsége nem elkötelezett pályája iránt, nem érzi azt hivatásának és nem óhajt abban hosszabb karriert befutni. Ismerve a logisztikai tisztek haderőn belüli létszamarányát és a szakma súlyának és szerepének növekedését, elképzelhető hogy néhány éven belül logisztikai szakemberhiánnyal kell majd számolni a tiszti beosztásokban.

A folyamatos átszervezések és létszámcsökkentések, a kormányonként változó honvédelempolitika, az aktuális haderőreformban megfogalmazott változások továbbra is erős bizonytalanságérzetet keltenek a vizsgált csoportokban. A leszerelés okai között még mindig első helyen szerepel a kiszámíthatatlan, bizonytalan jövő, a

karrier tervezhetetlensége. Az alkalmazás biztonságának érzete és a karrier kiszámíthatóságának biztosítása nélkül azonban egyetlen szervezet sem képes a stratégiai céljainak megvalósításához szükséges emberi erőforrásoknak sem a megszerzésére, sem annak megfelelő ideig tartó megtartására. Ilyen körülmények között a munkaerőpiacon kétséges, lesz-e akár középtávon is megfelelő számban logisztikai szakember a haderő számára. Félő, hogy a haderő kiképzésbe fektetett erőforrásai nem térülnek meg, a konvertálható szaktudással rendelkező fiatal szakemberek iránt megmarad az erős elszívóerő.

Az eredményekben ellentmondásos, hogy habár a hallgatók kétharmada, az aktív tiszteknek pedig egyharmada csak karrierjének egy részeként tekint katonai pályafutására, mégis mindkét csoportban csak igen kis részben gondolják azt, hogy a leszerelők gyenge hivatástudattal rendelkeztek. Ez arra enged következtetni, hogy a haderőből való távozás oka alapvetően szervezeti okokban keresendő. Ez egyfelől a jobbára fűnyíró elven működő létszámleépítés, másfelől a fentebb is említett kiszámíthatatlan pálya, amely egzisztenciális kérdéssé is válik.

A leszereltek szakmailag érdekesebb karriert és a jövedelmi viszonyok javulását emelik ki a leszerelés legfontosabb okaként. Igaz, mindegyikük a 2001 évben történt honvédségi bérrendezés előtt szerelt le, azonban a velük folytatott interjúk alapján állítható, egyformán tisztában vannak a honvédségnél leszerelésük óta bekövetkezett változásokkal.

A kutatás eredményeiből látható, hogy mai honvédségi jövedelmek már versenyképesnek tekinthetők és alkalmas eszközök az állomány megtartásában, bár természetesen alacsonyabbak a polgári (üzleti) szférában elérhető béreknél. A leszerelés főbb motivációi között az anyagiak tehát már nem szerepelnek akkora súllyal mint a korábbi időszakokban.

A leszerelésben fontos szerep jut a jól konvertálható, civil életben is érvényesíthető szakképzettségnek. A polgári diploma megléte és a szaktudás könnyűnek vélt polgári megfelelése/megfeleltetése minden vizsgált csoportban indokként merül fel a leszereléssel kapcsolatban. A szakma konvertálhatósága mellett azonban erős kétségek élnek a civil életben való boldogulással kapcsolatban.

Többségük úgy véli, kellő bátorság is kell a leszereléshez, hiszen a szaktudás és annak elismertsége mellett a munkaerőpiacon való boldogulás nem egyszerű feladat, amely megélhetési problémákat vethet fel a leszerelés és az új munkahely megtalálása közötti időszakra.

A leszereléssel kapcsolatos bizonytalanságérzetet leginkább az növeli, hogy a logisztikusok nincsenek tisztában a leszerelést és a polgári életben történő elhelyezkedést segítő eszközrendszerrel. A rekonverzió segítése érdekében végzett központi erőfeszítések szinte teljesen ismeretlenek az állomány körében, ami a haderő iránti elkötelezettséget és a karriertervezést nyilván kifejezetten negatívan befolyásolja.

A hallgatók közel 90%-nak, az aktív tisztek kétharmadának semmilyen információja sincs a pályaelhagyás, egy esetleges kényszerű vagy önkéntes leszerelés esetén rendelkezésre álló eszközökről. Még rosszabb a kép annak tekintetében, hogy akik beszámoltak ezzel kapcsolatos ismereteikről, azok sem a valós helyzetet és eszközrendszert ismerik, ezzel kapcsolatos ismereteik nem tényeken alapulnak.

A leszerelés támogatottságát csak igen kevesen tartják méltányosnak, vagy a lehetőségekhez képest méltányosnak, vagyis nem érzik azt hogy a haderő felelősséget érez irántuk. Ez alapján valószínűsíthető, hogy a haderőben való foglalkoztatásukkal kapcsolatos bizonytalanságérzet, a pálya kiszámíthatatlanságának megítélése semmiben sem változott a haderő rekonverziót segítésére végzett erőfeszítései ellenére sem. Ennek kezelésére, a haderőreformmal kapcsolatos humán erőforrás áramlási rendszer kialakítására sajnos a legújabb humán stratégia sem ad választ, bár ennek fejlesztésére való igény egyértelműen megfogalmazódik.

Az adatokból egyértelmű, hogy a haderőbe történő belépés, az ott befutható karrier és a pályaelhagyás integrált rendszere nélkül nem képzelhető el az állomány megtartása, a szervezet iránti lojalitásának növelése sem. A kutatás eredményei láttatják, hogy nincs világos pályamodell a logisztikusok körében, továbbra sem érzik hogy pályájuk kiszámíthatóbb, tervezhetőbb lenne. Ez pedig sürgető lenne, mert a rekonverzió mellett a megtartás rövid időn belül súlyos problémává nővi ki magát.

A leszerelés folyamatát és polgári életben történő boldogulásukat elsősorban saját maguk előtt álló kihívásnak tekintik, amelyben úgy érzik csak magukra vannak utalva. Rendkívül erős a bizalmatlanság a rekonverzió segítségével eddig tett honvédségi erőfeszítések, a rekonverziót támogató eszközök tekintetében is. Leszereléskor a munkakeresés eszközeként a honvédség és az állami munkaerőpiaci szolgáltatásokat mint legutolsó eszközöket tekintik, azokban nem bíznak, attól eredményt nem várnak. Ez nem meglepő annak fényében, hogy az általuk biztosított szolgáltatásokat eleve nem is ismerik. A haderő által biztosított és az állami szolgáltatásoknál alig értékelték jobbra a „fejvadász” cégeket, ami a szervezett munkaerőpiaci szolgáltatások iránti általános bizalmatlanságot is jelzi.

Minden vizsgált csoportban fontos szerepet tulajdonítanak álláskereséskor a személyes kapcsolatrendszernek. A katonák (hallgatók és leszereltek egyaránt) úgy vélik, nekik mint logisztikusoknak a többi katonához képest a civil szférával sokkal kiterjedtebb élő kapcsolatrendszerük van, így több esélyük is van erre támaszkodni. A leszerelt tisztek velük ellentétben jobban támaszkodnának személyes kvalitásaikra, a pályázás mellett a személyes kapcsolatrendszer – fontossága mellett – csak másodlagos. Látható, hogy a civil életben bevált, magasra értékelt általános készségeik, képességeik és szaktudásuk sokkal nagyobb önbizalmat ad számukra.

Munkakereséskor az új állás megszerzésének esélyeit tekintve magukra is inkább az általános munkaerőpiaci nehézségeket tartják érvényesnek. Habár a most szolgáló katonák egyharmada úgy véli könnyen találna magának megfelelő munkát a polgári logisztikában (a leszereltek esetében ez közel fele), a többség azonban ezt nem vallja meggyőződéssel. Egyértelmű optimizmust jelöl viszont, hogy a leszereltek közül senki, az aktív katonák közül pedig csak 11% gondolja nehéznek a munkahely megtalálását.

Az általános készségek, képességek tekintetében minden állománykategóriában szinte teljesen ugyanaz a sorrend rajzolódik ki, vagyis minden most szolgálatot teljesítő katona és minden leszerelt ugyanazokat a készségeket és képességeket tartja jónak, és ugyanazokat kevésbé jónak. Az adott számszerű értékelésben azonban megjelenik a leszerelt és az aktív katonák értékítéletének, önreflexiójának markáns

különbsége. A leszerelt katonák minden egyes kategóriában a többiekhez képest sokkal jobbra értékelték képességeiket, náluk kevésbé jóra az aktív tisztek, és legalacsonyabbra a hallgatók. A katonák tehát markánsan alulértékelik készségeiket a leszerelt tapasztalataikhoz viszonyítva.

Általánosan igaz a felmérés adataiból, hogy a leszerelt logisztikus katonák tapasztalatai szerint a haderőben szerzett általános készségeik és képességeik nagyon jól kamatoztathatóak a civil életben.

A sikeres pályamódosításhoz elengedhetetlen szaktudás tekintetében – az általános készségek, képességekhez hasonlóan – közel azonos sorrendet állított fel értékelésében minden vizsgált csoport. A katonák elsősorban szállításban, készletgazdálkodásban, raktározásban, beszerzésben, elosztásban és a logisztikai stratégiában érzik magukat jónak, ennek számszerű értékelésében azonban itt is jelentősen különböznek. A leszerelt tisztek az erősségeket sokkal jobbra értékelik mint a most a haderőben szolgálók, a rangsor alján szereplő szempontokat pedig sokkal gyengébbre értékelik. Az aktív katonák tehát tisztaban vannak ugyan erős és gyenge pontjaikkal, azonban nem differenciálnak olyan mértékben mint a polgári életben már tapasztalatokat szerettek. Itt is megfigyelhető, hogy jellemzően a hallgatók értékelték legalacsonyabbra a katonai logisztikusok szakmai kvalitásait.

A rekonverzióban erőteljesen megjelenő motívum a katonai múlt értékelése a polgári életben. Hasonlóképpen mint az általános és szakmai kvalitások esetében is, itt is sokkal jobb értékelést adtak a leszerelt tisztek. Míg a leszerelt tisztek kivétel nélkül pozitív tapasztalatokról számoltak be a katonai múltjuk polgári életben való megítélésével kapcsolatosan, addig az aktív tisztek és a hallgatók komoly része (30% ill. 45%) ebben bizonytalan. Riasztó, hogy ebben a kérdésben is a hallgatók körében a legrosszabb a bizonytalanok aránya. Jó hír viszont, hogy csak nagyon kis részük gondolja katonai múltjának megítélését kifejezetten hátrányosnak. Mindezek fényében látható, hogy a katonai logisztikusok esetében egyre kevésbé érezhetőek a haderővel kapcsolatos negatív sztereotípiák, a leszerelték rendkívül jó értékelése alapján pedig a katonai logisztikus pályára presztízsenek emelkedése is feltételezhető.

A katonai logisztikusok civil életben való helyállásának, beválásának megítélésében jól tükröződik az egyéb szempontokban is megjelenő nézetkülönbség. A leszerelt és polgári logisztikában elhelyezkedett logisztikai tisztek magasan jobbra értékelték beválásukat a többi megkérdezett csoportnál, vagyis a haderőben szolgálók önképe, önértékelése elmarad a realitásoktól. Mint az előző esetekben is, itt is a hallgatók a legszkeptikusabbak.

Annak ellenére, hogy az értékelésben jelentős eltérések mutatkoznak, a megkérdezettek többségükben úgy vélik, jobb helyzetbe kerültek a leszerelők.

A rekonverziós problémák kezelésének javítására érkezett felvetések elsősorban a katonai-civil kapcsolatrendszer erősítését vetik fel. A megkérdezettek szerint ennek meg kellene jelennie az oktatásban való szorosabb együttműködésben, a szakmai gyakorlatokban, a munkaerőpiaci szolgáltatások integrációjában és „katonaszpecifikus” programok indításában.

VII.2. A kutatás hasznosíthatósága

A Honvédelmi Minisztérium 2004. februárjában kiadott humánstratégiája¹⁰⁶ és humánpolitikai programja¹⁰⁷ megfogalmazza annak igényét, hogy a kilépés, a civil társadalomba való visszakerülés rendszere a legkisebb töréssel, megnövelt munkaerőpiaci eséllyel történjen. Ennek gyakorlatban történő megvalósításához ad iránymutatást és empirikus kutatáson alapuló visszajelzést a dolgozat. Amellett, hogy a kutatás szakmaspecifikus, eredményeinek egy része általánosan is használható a humánstratégia megvalósításához és a taktikai lépések kidolgozásához.

A logisztikai tisztekkel kapcsolatos kutatás iránymutatást adhat más fegyvernemek/szakcsapatok tisztjeinek rekonverziójához is, alapot adva a további általános és szakmaspecifikus kutatásokhoz.

A formálódó humán programban a kormány - honvédelmet érintő programjának végrehajtása érdekében - döntött az önkéntes haderőre történő áttérés feladatainak

¹⁰⁶ Humánstratégia a professzionális haderő kialakítására 2003-2013. Honvédelmi Minisztérium 2004.02.26

megkezdéséről. A 2043/2003. (III. 14.) számú kormányhatározat alapján a HM, a BM, az FMM, az OM és a GYISM közösen stratégiai együttműködési programot dolgoz ki a honvédségi állomány munkaerőpiacra történő visszailleszkedésének elősegítésére. A kutatás eredményei a fenti programokhoz is támogatást nyújt, visszajelzést és tanulságokat szolgáltatva a rekonverzió helyzetéről.

A humán konverzió fogalomrendszerének definiálásával, leírásával és honvédségi helyzetének bemutatásával hozzájárul a honvédségi emberi erőforrás menedzsment hatékonyabbá tételéhez, minőségi javításához és stratégiai céljainak eléréséhez. A pályamódosító logisztikai tisztek példájával az eredmények segíthetik a „fel vagy ki” elv minél hatékonyabb működését, kialakítását és jövőbeni fejlesztését.

A kutatás elsőként ad empirikus kutatásokon alapuló szakmaspecifikus visszajelzést a honvédségi rekonverziós programok eddigi eredményességéről.

A kutatás eredményei a rekonverzióval kapcsolatos tanulságok mellett adalékokat szolgáltat a haderő teljes humán erőforrás áramlási rendszerének fejlesztéséhez, hiszen az eredmények szorosan köthetők a toborzás, kiképzés és megtartás kérdéseihöz is. Az eredmények bizonyítják, hogy a rekonverzió nem kezelhető elkülönítve a humán erőforrás áramlás rendszerének többi elemétől, így empirikusan bizonyítja annak komplex kezelésének igényét.

VII.3. Új tudományos eredmények összefoglalása

1. A dolgozat összefoglalja és leírja a humán erőforrás áramlás és a rekonverzió haderőspecifikus fogalomrendszerét és tartalmát.
2. Leírja a haderő és a civil szféra különbségét a pályaelhagyás, pályamódosítás tekintetében.
3. Történeti áttekintést és összefoglalást ad a magyar haderő eddigi rekonverziós tevékenységéről.
4. Szakmaspecifikusan, a logisztikai tisztek példáján bemutatja a rekonverzió jelenlegi helyzetét.
5. Megalkotja a más szakmákra is alkalmazható rekonverziós önreflexió evolúciós görbét, amely megmutatja a rekonverzió szempontjából legfontosabb tényezőkkel kapcsolatos önkép helyzetét (általános készségek, képességek, szaktudás és civil életben való bevalás).
6. Empirikus kutatásokkal bizonyítja, hogy a katonai logisztika jól konvertálható az üzleti életben.
7. A dolgozat bizonyítja, hogy a haderő a logisztikai tisztek vonatkozásában nincs tisztában saját humán tőkéjének értékével és konvertálhatóságával, a rekonverziós programok pedig ismeretlenek és nem aknázzák ki a bennük rejlő lehetőségeket.
8. A karrier elején álló hallgatók, az aktív tisztek és a leszereltek pályaképe közötti különbségek bemutatásával bizonyítja, hogy a pályamodell minden állománykategóriában világos, tervezhető és egységes kell legyen, különben a szervezet nem lesz képes a stratégiai célok eléréséhez szükséges személyi állomány biztosítására.

VIII. Irodalomjegyzék

Könyvek, cikkek

Andrea Heinemann-Grüder, *Becoming an ex-military man. Demobilization and reintegration of military professionals in Eastern Europe*, Bonn International Center for Conversion, Bonn 2002

Angyal István, *A civil életbe történő visszaintegrálás működése*, Kézirat, Budapest, 2000

Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kováts-Takács, *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: KJK, 2000

Bronislaw Komorowski: A lengyel hadsereg reformja. in: *NATO tükrök*, 2001 nyár,

Ch. C. Moskos and J. Burk, The Postmodern Military, in: J. Burk ed.: *The Adaptive Military*, New Brunswick: Transaction Publisher, 1998.

Ch. C. Moskos: From Institution to Occupation – Trends in the Military Organisation. *Armed Forces and Society*, 1977.4.

Czirják Imre, Elbocsátott katonák nem járnak pszichológushoz, *Magyar Nemzet*, 2001. november 21.

Deák Péter, Haderőn kívüli feltételek és hatások a honvédség reformjában, *Hadtudomány*, 2004./1.

Elbert-Karoliny-Farkas-Poór: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest, Budapest KJK 1999

Földesi Ferenc: Adalékok a szerződéses katonai szolgálatból kiváltak rekonverziós programjához. *Humán Szemle* 2003./4.

Gál Anna: A hivatásos katona társadalmi szerepéről. *Hadtudomány*, IX. évf. 3-4 sz.

- Garay János Tamás: Humán szolgáltatási lehetőségek a létszámleépítésben érintettek részére. *Humán Szemle* 2001./1-4
- General Kujat: On reorganisation of Slovenian Army. *Slovenian Press Agency release*, 2003.X.18.
- Gwyn Harries-Jenkins: The Concept of Military professionalism. *Defense analysis*, 1990.6.
- Háber Péter: A haderő-átalakítás néhány aktuális kérdése. *Hadtudomány* 2001/4.
- Haderőreform 2000. Kutatási beszámoló, kézirat, 2000.
- Holló József: Új struktúra és humánstratégia, *Új Honvédségi Szemle* 2000/6
- Ivancevich, J.-Glueck, F.W.: *Foundations of Personnel/Human Resource Management*. London, BPI IRWIN, 1986.
- Jobbágy Zoltán: A karrier-modell megvalósításának gyakorlati lépéseiről. Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30
- Joost Lagendijk: Post-conflict reconstruction – Making the transition from violence to non-violence. in: *Conference Report and Policy Recommendations 7-8 December 2000 - Brussels*
- Karácsony Zoltán: Mi az outplacement és miért előnyös? *Pályacsúcs Magazin*, 2002./6
- Katonai Kislexikon, Zrínyi, 1999
- Katonaszociológia. ZMNE jegyzet, Budapest, 2000.
- Kelemen László, Az amerikai fegyveres erők érték- és normarendszere; *Új Honvédségi Szemle*, Budapest, 1996/12. szám.
- Kirúgni kedvesen - az outplacement. *B.O.S.S. Magazin*, 2001. június
- Komor Levente - Tálás Péter: Az "elbocsátott légióktól" a "lelketlen zsoldosig" avagy a tömeghadseregtől az önkéntes haderőig. Kézirat, 2003

- Krizbai János: A Magyar Honvédség humán stratégiájának gyakorlati érvényesülése. Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30
- Larry Watts: Romanian Public Attitudes to Defence and Security Sector Reform, *The public image of defence and the military in Central Eastern Europe*, Bonn International Center for Conversion, Bonn, 2001
- Marie Vlachová: The integration of the Czech Armed Forces into Society in: <http://www.bris.ac.uk/Depts/GRC/CMR/TCMR%20Papers/czech.pdf>
- Max Weber: Gazdaság és társadalom, Budapest, KJK, 1967
- Molnár Ferenc: A sorkatonai szolgálat intézménye a NATO csatlakozás küszöbén In: *Magyarország a NATO csatlakozás küszöbén* (szerk.: Glatz Ferenc) Budapest, MTA Stratégiai Kutatások, 1999.
- Molnár Ferenc: A sorállomány és a haderő viszonya, mint a katonai szervezet külső és belső integrációjának fontos kérdése. MHOKAK Budapest, 1999.
- Molnár Ferenc: A társadalom és a fegyveres erők kapcsolata, in: *Katonaszociológia*, Egyetemi jegyzet, Budapest: ZMNE, 2000
- Molnár Ferenc: Létszámcsökkentés és az ahhoz kapcsolódó programok a 90-es években. Kézirat, 1997
- Molnár Zsuzsanna: Elbocsátás - lehet humánusan? *Figyelő*, 2002. január 16.
- Molnár Zsuzsanna: Outplacement - gondoskodó elbocsátás. *Figyelő*, 2003. március 6.
- Nádas János: Módszer a munkanélküliség megelőzésére – a gyors reagálás project alkalmazásának néhány tapasztalata. *Humán Szemle* 1998./1.
- Németh I. Gergely: Átalakuló stratégiák, csökkenő létszámú haderők. *Világgazdaság*, 2003. szeptember 9.
- Perjés Géza: *Zrínyi Miklós és kora*, Budapest, Osiris Kiadó, 2002.

- Prof. Szabó János: *Haderőváltás Magyarországon.*, Budapest, PolgART Kiadó, 2003.
- Schubert Katalin: Korszerű humánstratégia - Beszélgetés prof. Szabó Jánossal, a HM helyettes államtitkárával. *Új Honvédségi Szemle*, 1999/10. 126-135.o.
- Siposné Gyebnár Éva: Emberi erőforrás gazdálkodás az integrált személyügyi szervezet tevékenységében, különös tekintettel a létszámleépítésekre. *Humánpolitikai szemle* 1997./6.
- Stacy Larson: *An overview of defense conversion in the Ukraine*. Bonn International Center for Conversion, Genf 1997
- Stromfeld Aurél - dr. Végh Kálmán: A katonai altiszti kérdés általában, a továbbszolgáló altisztek polgári szolgálatba való átlépése. *Magyar Katonai Közlöny*, é.n.
- Szabó János: A haderőreform néhány szociológiai aspektusa. *Hadtudomány*, 1996./1.
- Szabó János: A katonai felsőoktatás modern tendenciái a nyugati országokban: a katonai technikák elsajátításától a szakértelmiségi tisztképzésig; in: *A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény)*, Felsőoktatási Koordinációs Iroda, Budapest, 1995.
- Szabó János: A védelmi szektor konverziója és a munkaerőpiaci hatások. *Új Honvédségi Szemle*, 1992./11.
- Szabó János: Hogyan védekezzünk az elháríthatatlan ellen? (a katonai intézmény iránti elkötelezés s a piaci racionalizmus küzdelme, szervezetváltások az USA és Magyarország katonai felsőoktatásában) in: *A katonai felsőoktatás korszerűsítése (Tanulmánygyűjtemény)*, Felsőoktatási Koordináció Iroda, Budapest, 1995.
- Szabó János: Humán konfliktusok a Magyar Honvédségben. *Vezetéstudomány*, 1992./11.

Szelekovszki Ernő: A nemzetvédelem és a társadalom kapcsolata - az új millennium tükrében. Előadás a "Tisztképzés előtt álló új kihívások c. nemzetközi tudományos konferencián, Göd, 2001. november 27-30

Szemponatok az outplacementhez. *Menedzsmentforum*, 2002. október 03. (szerző nélkül)

Szombath Csaba: A védelmi szektor társadalmpolitikája. *Humán Szemle* 2001./1-4.

Tisztikar és középosztály - Ferenc József magyar tisztjei. História-MTA Történeti Intézet kiadványa, Budapest, 1999. (szerző nélkül)

Úton a XXI. század hadserege felé. Védelmi felülvizsgálat, HM, 2003

Vaszkun Balázs: Megtartás a XXI. században. *Humán Fókusz*, 2001./11.

Vrannai Katalin: Gondoskodó leépítés. *Figyelő*, 2001. január 28.

Zrínyi Miklós: *Tábori Kis Tracta* - Zrínyi Miklós hadtudományi munkái, Budapest, Zrínyi Kiadó, 1957.

Jogszabályok

1868 évi XL. törvénycikk a véderőről

1869. évi VI. törvénycikk az első magyar-gácsországi mozdonyvasut építése és üzlete tárgyában

1870. évi XXVII. törvénycikk a valkány-perjámosi másodrendű gőzmozdony vasut kiépítése tárgyában stb.

1869 évi V. törvénycikk a nyugati nyugati mozdonyvasut kiépítése tárgyában,

1873. évi II. törvénycikk a kiszolgált altisztek alkalmazásáról

1912. évi XXXI. törvénycikk a véderőről és a honvédségről

1931. évi III. törvénycikk a honvédség, vámőrség, folyamőrség és a csendőrség kötelékében szolgálatot teljesített legénységi állományú egyéneknek a köz- és magánszolgálatban alkalmazásáról

1989-2001-ig az adatok a National Defence 2000-2001 HM kiadvány szerint

1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról

1993. évi CX törvény a honvédelemről

1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról

2001. évi XCV törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról

2004-2013 tervezet. Forrás: Úton a XXI. század hadserege felé. Védelmi felülvizsgálat, HM, 2003

2183/1999. sz. kormányhatározat a honvédelem stratégiai felülvizsgálatáról

2322/1999. sz. kormányhatározat

31/2002. (V.3.) honvédelmi miniszteri rendelet a személyi állomány pihentetésével és a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatokról

40/2000 (HK. 14.) HM-utasítása humán munkacsoportok létrehozásáról a HM-ben és a Honvéd Vezérkarnál, amelyek feladata az átalakításban érintett személyi állomány helyzetének folyamatos elemzése és döntési javaslatok megfogalmazása

61/2000. sz. országgyűlési határozat

65/2002. sz. honvédelmi miniszteri utasítás a védelmi képességek teljeskörű felülvizsgálatáról

2043/2003. (III. 14.) számú kormányhatározat a HM, a BM, az FMM, az OM és a GYISM közösen stratégiai együttműködéséről a honvédségi állomány munkaerőpiacra történő visszailleszkedésének elősegítésére

- A honvédelmi miniszter vezetése, irányítása és felügyelete alá tartozó egyes szervezetek létszámcsökkentésével kapcsolatos feladatok végrehajtásának humán programja. Honvédelmi Minisztérium, 2003. május
- A Honvédelmi Minisztérium humánpolitikai programja a haderő-átalakítás végrehajtásának 2003-2006 közötti időszakára
- A Magyar Köztársaság Kormányának 2322/1999. sz. határozata
- A Magyar Országgyűlés 61/2000 (VI.21.) számú határozata a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányairól
- A Magyar Országgyűlés 62/2000 (VI.21.) számú határozata A fegyveres erők részletes bontású létszámáról
- A személyügyi, szociális és rekonverziós feladatok végrehajtásáról szóló 33/2003. HM HPHÁT szakintézkedés
- A jogállási törvények (Hjt., Ktv., Kjt., Mt.);
- A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény és a végrehajtására kiadott rendeletek;
- A Honvédelmi Minisztérium rendelkezése alatt lévő lakások és helyiségek bérletéről, elidegenítéséről, valamint a lakhatás támogatásáról szóló 6/1994. (IV. 30.) HM rendelet;
- A hivatásos, szerződéses és hadköteles katonák, a honvédségi közalkalmazottak egyes illetményen kívüli pénzbeni szociális juttatásairól szóló 14/2002. (III. 29) HM rendelet;
- A személyi állomány pihentetésével és a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatokról szóló 31/2002. (V. 3.) HM rendelet;
- A honvédelmi miniszter vezetése, irányítása és felügyelete alá tartozó egyes szervezetek létszámcsökkentésével kapcsolatos feladatokról szóló 35/2003. HM utasítás;

A személyügyi, szociális és rekonverziós feladatok végrehajtásáról szóló 33/2003.

HM HPHÁT szakintézkedés

Humán stratégia a professzionális haderő kialakítására 2003-20013. HM. 2004
február 26.

IX. Publikációk jegyzéke

Honi megjelenésű könyv, pályázat, jegyzet

Bányai Kornél: Pályaelhagyó logisztikai tisztek konverziója a polgári logisztikába
Stratégiai Védelmi Kutató Hivatal, Védelmi Tanulmányok sorozat (megjelenés alatt)

Bányai Kornél: Összeegyeztethető-e a keresztény hit a katonai szolgálattal? *XXI. OTDK Társadalomtudományi Szekció (Vallásfilozófia, vallásszociológia alszekció), III. helyezés*

Lektorált folyóiratcikkek magyar nyelvű folyóiratban

Bányai Kornél: A katonai múlt mint szempont a polgári nagyvállalati logisztika munkaerő kiválasztásában *Társadalom és Honvédelem* 2000. IV.

Bányai Kornél: A leszerelt katonák mint vezetők megítélése a munkaerőpiacon a személyzeti tanácsadók szemszögéből *A XXI. század katonai vezetője (Új Honvédségi Szemle különszám) 2002.*

Bányai Kornél: A rekonverzió történetének áttekintése a honvédségnél *Új Honvédségi Szemle* 2004./3.

Bányai Kornél - Dr. Molnár Ferenc: Hadfogyatkozás: a logisztikai tisztek rekonverziója (1. rész) *Humán Szemle* 2004./4.

Bányai Kornél - Dr. Molnár Ferenc: Hadfogyatkozás: a logisztikai tisztek rekonverziója (2. rész) *Humán Szemle* 2005./1.

Nemzetközi konferencia lektorált kiadványában idegen nyelvű előadás

Bányai Kornél: Military background and leadership skills in the business life
Bulletins in Aeronautical Sciences (Periodical publication of MZNDU) XIV. Vol.1

Nem lektorált magyar nyelvű folyóiratcikkek

Bányai Kornél: A logisztika katonai gyökereiről *Supply Chain Management* 2002./6.

Bányai Kornél: Miért jött létre a logisztika? *Supply Chain Management* 2003./1-2.

Bányai Kornél: Mit ér egy leszerelt katonai logisztikus az üzleti logisztikában?
Logisztikai Híradó 2004. /3.

Bányai Kornél: 1646, az írott magyar logisztika-tudomány kezdete *Logisztikai Híradó* 2003./4.

Bányai Kornél: Az Öböl-háború logisztikája *Supply Chain Management* 2002./7.

Bányai Kornél: Hannibál logisztikája *Supply Chain Management* 2003./3.

Nem lektorált idegen nyelvű folyóiratcikkek

Bányai Kornél: What is a demobilized military logistics officer worth in business logistics? *Logisztikai Híradó* 2004./3. English Section

Bányai Kornél: The logistics of the Gulf War *Supply Chain Management* 2002./6.