

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
Kossuth Lajos Hadtudományi Kar
Hadtudományi Doktori Iskola

GÖRÖG ISTVÁN

**A SZÁRAZFÖLDI CSAPATOK HUMÁNERŐFORRÁS
BIZTOSÍTÁSA, ÉS FEJLESZTÉSE A HADSEREG
MODERNIZÁCIÓS IDŐSZAKÁBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL
A SZERZŐDÉSES LEGÉNYSÉGI ÁLLOMÁNYRA**

Témavezető:

Prof. Dr. Szabó János nyá. dandártábornok

Budapest, 2009.

Tartalomjegyzék

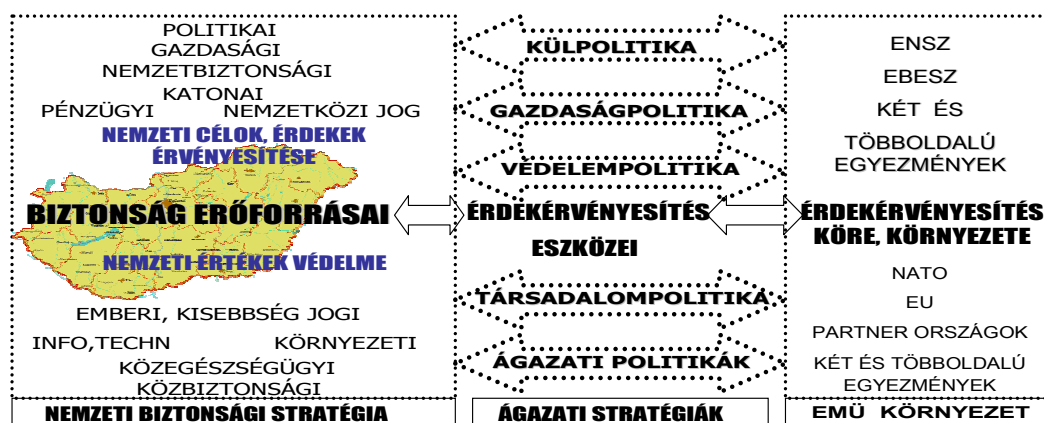
| | |
|---|-----------|
| BEVEZETÉS | 4 |
| A téma aktualitása, a témaválasztás indoklása | 6 |
| Kutatói hipotézisek, a kutatás főbb célkitűzései | 11 |
| Elméleti hipotézisek | 11 |
| Empirikus hipotézisek | 12 |
| Az alkalmazott kutatási módszertan elméleti keretei | 14 |
| A kutatás érvényessége, megbízhatósága | 19 |
| Az értekezés felépítése, szerkezeti áttekintése | 21 |
| | |
| 1. A FEJLETT ORSZÁGOK XXI. SZÁZADI ALKALMAZ-KODÓKÉPES HADERŐI, NATO HADERŐFEJLESZ-TÉS KONCEPCIONÁLIS HÁTTERE, EU HADERŐ-FEJLESZTÉS SPECIÁLIS VONÁSAI | 23 |
| 1.1. A XXI. SZÁZADI HADERŐK VÍZIÓJA, KIALAKÍTÁSUK MODELLJE | 23 |
| 1.2. NATO A XXI. SZÁZADI HADVISELÉS VÁLTOZÁSAIRÓL, A NATO HADERŐFEJLESZTÉS KONCEPCIONÁLIS HÁTTERE | 27 |
| 1.3. AZ EU HADERŐFEJLESZTÉS SPECIÁLIS VONÁSAI | 30 |
| 1.4. A MAGYAR HONVÉDSÉG A RENDSZERVÁLTÁSTÓL NAPJAINKIG | 31 |
| 1.5. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 34 |
| | |
| 2. A XXI. SZÁZADI MAGYAR HADERŐ JELLEMZŐI | 36 |
| 2.1. A JÖVŐBEN ÁLTALUNK MEGOLDANDÓ LEHETSÉGES KONFLIKTUSOK, RÉSZVÉTELÜNK A KONFLIKTUSOK MEGOLDÁSÁBAN | 36 |
| 2.2. A SZÁRAZFÖLDI HADERŐNEM | 38 |
| 2.3. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 43 |
| | |
| 3. AZ MH ÉS A SZÁRAZFÖLDI HADERŐ SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN | 46 |
| 3.1. AZ MH SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN | 48 |

| | |
|---|-----|
| 3.2. A SZÁRAZFÖLDI HADERŐ SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN | 53 |
| 3.3. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 64 |
| 4. A SZERZŐDÉSES LEGÉNYSÉGI ÁLLOMÁNYÚ BE-OSZTÁSOKHOZ SZÜKSÉGES HUMÁN ERŐFORRÁS MEGSZERZÉSÉNEK ÉS MEGTARTÁSÁNAK TAPASZ-TALATAI | 67 |
| 4.1. A LÉTSZÁMBIZTOSÍTÁS LEHETSÉGES ÚTJA, A TOBORZÁS | 68 |
| 4.2. A SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNY SZOCIOLÓGIAI JELLEMZŐI ÉS AZOK VÁLTOZÁSA AZ ELEMZETT IDŐSZAKBAN | 80 |
| 4.3. A LEMORZSOLÓDÁS OKAI | 90 |
| 4.4. A SZERZŐDÉSES SZOLGÁLAT OPTIMÁLIS IDEJE | 92 |
| 4.5. A SZERZŐDÉSES SZOLGÁLAT ANYAGI, SZOCILÁLIS JELLEGŰ MOTIVÁLÁSA | 93 |
| 4.6. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 103 |
| 5. AZ MH ÉS A SZÁRAZFÖLDI HADERŐNEM HUMÁN-ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSÁNAK PROBLÉMÁI | 106 |
| 5.1. A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS KULCSKÉRDÉSEI | 106 |
| 5.2. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK | 110 |
| 6. A KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE | 113 |
| 6.1. A KUTATÁS RÉSZEREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA | 113 |
| 6.2. VÉGKÖVETKEZTETÉSEK | 125 |
| 6.3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK | 127 |
| 6.4. TOVÁBBI LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA | 128 |
| 6.5. AJÁNLÁSOK, JAVASLATOK A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ALAPJÁN | 129 |
| IRODALOMJEGYZÉK | 132 |

BEVEZETÉS

A Magyar Köztársaság NATO és EU csatlakozásával nemzeti haderőnk – a Magyar Honvédség (továbbiakban: MH) – egy új stratégiai korszakba lépett, azzal párhuzamosan az „Információ Korszakába” érkezett. A rendszerváltozás utáni két évtizedben fő területeken sikeresen változott és fejlődött (azonban szervezete és működése érezhetően nem stabilizálódott), soha máskor nem volt bonyolultabb és nagyobb kihívást jelentő feladat a haderő működtetése és fejlesztése, mint a jövőben. Jelenlegi működtetésére és jövőbeni fejlesztésére, meghatározó módon hat a *Magyar Köztársaság biztonságának – átfogó és komplex – értelmezése*, mely szerint a biztonság a hagyományos politikai és védelmi tényezők mellett, többek között, gazdasági, társadalmi, ezen belül emberi és kisebbségi jogi, valamint környezeti elemeket is magában foglalja. A világban végbemenő globalizáció és a kölcsönös függőség erősödése okán módosult a nemzeti érdekeink tartalma és megjelenésük formája. A NATO és EU integrációs folyamatok következtében az ország politikai és gazdasági szuverenitása új értelmet nyert, sajátos nemzeti érdekeink jelentős része közös érdekekbe ágyazódik. A magyar nemzeti érdekeket, a politikát, a gazdaságot, külpolitikát, biztonságpolitikát, valamint a védelmet egyaránt magában foglaló euró-atlanti integráció keretében lehet és szükséges érvényesíteni. (1. számú ábra)

BIZTONSÁG ÉRTELMEZÉSE



1. ábra Biztonság értelmezése¹

Az MH építésének és fejlesztésének állam által deklarált célja, egy szervezetében és működési filozófiájában új, az ország által vállalt szövetségi kötelezettségeket

¹ Tömböl László: MH Légierő Tudományos Konferencián, Budapesten 2008. 05. 22-én elhangzott előadás anyagából.

teljesíteni képes, finanszírozható, képességalapú és tudatosan szakosodott haderő kialakítása. Az új haderő képezze a társadalom szerves részét és élvezze annak támogatását. Humánerőforrását hazájának, hivatásának és a katonai szolgálatnak elkötelezett, felkészült, megfelelően motivált és társadalmilag megbecsült személyi állomány alkossa. Szárazföldi összetevőjének, a szárazföldi haderőnemnek, mint a Nemzeti Biztonsági- és a Nemzeti Katonai Stratégia egy lényeges elemének kiemelkedő fontossága van, és lesz a jövőben is.

A minőségi szárazföldi erő elengedhetetlen az emberek, a terület és az események feletti ellenőrzés gyakorlásához a várható hadműveleti környezetben. A várható hadműveleti környezet és XXI. századi katonai műveletek koncepciója (melyekben a nemzeti szárazföldi erők részt vehetnek) a minőségi katonákat és vezetőket állítja a középpontjába. A katonai hadműveletek során, a szárazföld fölötti ellenőrzés elengedhetetlen a sikerhez, ezért a szárazföldi erő számára fontos, hogy továbbra is megfelelő stratégiai erő maradjon, amely képes új minőségben sikeresen tevékenykedni, és hozzájárulni nemzetbiztonsági és katonai célkitűzések eléréséhez. A Magyar Köztársaság stratégiai érdekei megnövelték a számát és kiterjesztették a hatótávolságát azoknak a háborútól eltérő műveleteknek, amelyekben az MH szárazföldi erőinek részt kell venni. A szárazföldi erőnek ki kell használnia valamennyi erőforrását, hogy a jövő kihívásainak megfeleljen. Fel kell ismernie, hogy hol van szükség bátor váltásra, és hol kell csupán kicsiny, vagy semmilyen korrekció. A megfelelés hosszú távú, folyamatos helytállását jelent, készítetést arra, hogy vezetőket, katonákat, felszereléseket, fegyverzetet és szervezeteket fejlesszen ki, amelyek képesek sikerre vinni a jövő változatos küldetéseit. A szárazföldi erő képességei teljes kifejtésének a kulcsai a jelenben és a különösen a jövőben a minőségi katonák lesznek, jelentős hatást gyakorolva a haderőnem valamennyi aspektusára. A XXI. század szárazföldi hadereje is az élőerő aktív alkalmazásával lehet képes a jelentkező feladatokat eredményesen megoldani. Az MH szárazföldi erői a jövőben várható katonai feladatok gerincét fogja végrehajtani, a jelentkező katona-technikai kihívások megoldását csak jól felkészített, hatékonyan vezetett, erőforrásokkal ellátott, motivált és optimálisan feltöltött alegységekkel lesz képes sikeresen teljesíteni. Következésképpen a szárazföldi haderőnem kiemelt feladata lesz a szükséges és kiválóan felkészített önkéntes állomány biztosítása. A biztosítás mikéntjének és hogyanjának megtervezése során olyan stratégiát és megvalósítását, támogató rendszert kell kialakítani, amely a realitásokon nyugszik, a konszenzuson

alapuló politikai akarat, a gazdasági lehetőségek és a reálisan elérhető humánerőforrások talaján áll.

A régi és új NATO tagországok haderőinek példái, az elmúlt években az MH-ban végrehajtott kutatások azt mutatják, hogy a szárazföldi haderőnem katonai szervezeteinek humánerőforrás biztosítása és fejlesztése – a haderőnem jellemzői, sajátos és változatos feladatai, valamint újszerű alkalmazása okán – különösen nehéz feladat. A modern társadalom civilizációs fejlődése és a haderők állományának igénybevétele jelentős ellentmondásokat mutat. A NATO stratégiaváltásából eredő speciális alkalmazásokat a modern társadalmak kevésbé fogadják el, különösen akkor, amikor gazdasági megszorításokkal, szociális és társadalmi feszültségekkel szembesülnek. Nemzetközi példák sora és az MH-ban, az elmúlt években végrehajtott kutatások arra figyelmeztetnek, hogy a haderő és benne a szárazföldi haderőnem humánerőforrás – különösen a legénységi állomány – biztosítása és fejlesztése minden érintettől rendkívüli erőfeszítéseket igényel.

A téma aktualitása, a témaválasztás indoklása

A világ geopolitikai és stratégiai állapota 1989 óta drámaian átalakult, melyet gazdasági, technikai, szociális, vallási és kulturális változások széles köre kísér. A történelem azt mutatja, hogy az ilyen méretű változások növelik a globális feszültségeket, amelynek kísérő jelensége, hogy a biztonsági kockázati tényezők globális, regionális és belső szinten általában nem egymástól elkülönülten, hanem egyszerre és egymást erősítve jelentkeznek.

A jövőben az ismereten, tudáson és képességeken nyugvó, hatás- és hálózat alapú hadviselési mód a fegyveres erők mennyiségi megközelítése helyett a minőséget, elérhetőséget és fenntarthatóságot, azaz a műveleti hatékonyságot helyezi a haderőszerzés és fejlesztés fókuszába.

Az új típusú biztonsági kihívások katonai erővel történő kezelése és jövőbeni hadviselési mód okán a fejlett alkalmazkodni képes haderő tisztikarának profizmusával (intellektuális szaktudás, felelősség, és testületi jelleg), a tiszthelyettesi és legénységi állomány katona-szakmai mesterségbeli tudásával szembeni követelmények (szakismeret, szakmai készségek és képességek) növekedtek, amire reagálva számos országban önkéntes haderő szervezésére tértek át. Az önkéntes haderők létrejöttével azok viszonylagos zártsága tovább erősödött, a társadalom csoportjaival az érintkezési felületek és az interakciók száma, a katonai

szervezetek megszűnésével a haderő társadalmi jelenléte csökkent. A változások a szövetségek országait arra ösztönzik, hogy a társadalom és a védelem, a polgári és katonai szféra viszonyát, a civil és katonai csoportok hatalmát és hozzáállását úgy alakítsák, hogy a társadalmi értékek legkisebb feláldozásával maximálják a katonai biztonságot, a kiegyensúlyozatlanság ne vezessen a nemzeti erőforrások elfecséreléséhez és a kiszámíthatatlan kockázatok vállalásához.

A Magyar Köztársaság számára a fentiek önmagukban is felvetnek a haderő társadalmi beillesztésével, a szükséges humán erőforrás biztosításával és fejlesztésével szorosan összefüggő kérdéseket. A 90-es évek elejétől az ország geostratégiai helyzete, politikai, társadalmi és gazdasági berendezkedése, biztonsági- és védelem politikai célkitűzései drasztikusan megváltoztak. A megváltozott helyzethez való igazodás és a védelmi kérdések kezelése, nehézkesen és ellentmondásosan bontakozott ki. A magyar Országgyűlés – átfogó kül-, biztonság- és védelempolitikai célkitűzések hiányában – csak 1993 végén fogadta el a honvédelmet átfogóan szabályzó alkotmánymódosítást és a honvédelmi törvényt. „Ebből adódóan a fegyveres erők, védelmi erők és a biztonsági szolgálatok átalakításának csak kimondottan gazdasági-pénzügyi szempontú, kényszer elven alapuló egyoldalú folyamata indult be, amelyik a fűnyíró elv alapján mindent arányosan igyekezett csökkenteni, függetlenül azok rendeltetésétől, funkciójától.”²

A biztonság- és védelempolitikai alapelvek gyakorlati végrehajtásából, az alkotmány módosítására és a honvédelmi törvényre épülő végrehajtási utasítások kiadásából eredő feladatok megvalósítása egyre csak késett. Konszenzusos koncepció 1995. nyarára alakult ki az MH közép és hosszú távú reformjára (88/1995. OGY határozat). *Lényegében ezzel az országgyűlési határozattal kezdődött a hadsereg modernizációs időszaka.* Az MH közép és hosszú távú reformjának megvalósítására meghatározó hatással bírt csatlakozásunk a NATO Békepartnerség (PfP) programjához, és részvételünk a NATO PfP Tervezési és Felülvizsgálati Folyamatában (PARP). A PfP új védelmi filozófiát közvetített, lehetővé tette az interoperabilitás és kompatibilitás minimális katonai követelményeinek teljesítését. A rendszerváltást követő 10. évben a Magyar Köztársaság – a szövetség fennállásának 50. évfordulóját ünneplő washingtoni csúcstalálkozón – a NATO teljes jogú tagja lett. A csatlakozást követő stratégiai, majd a védelmi felülvizsgálatok,

² Gyuricza Béla: A NATO- tag Magyarország, Budapest 1999. Külügyminisztérium kiadó

illetve kimondottan az ország gazdasági-pénzügyi helyzete alakulásának ellentmondásai, a védelmi kiadások GDP-hez viszonyított arányának 2002 óta tartó csökkenése, illetve stagnálása következtében az MH rendeltetésétől, funkcióitól függő szervezése és fejlesztése továbbra is csorbát szenvedett.

A társadalmi változásokat követően az MH és haderőnemei, valamint a katonai szervezetei drasztikus változásokon ment át. Legmélyebbre ható változások a haderő alkotmányos helyét és szerepét, szövetségi rendszerekhez tartozását érintették. A lényegi változások tetten érhetők a haderő feladatrendszerében, szervezetében, az állomány összetételében, képzettségében, motivációjában egyaránt. Változott a szervezet és változóban van azt alkotó állomány viszonyrendszerét tükröző szervezeti kultúra is.³ A megváltozott – ebben a megközelítésben viszonylag új – haderőnek kell megfelelnie azoknak az elvárásoknak, melyeket a drasztikus és dinamikus átalakulást motiváló és vezérlő elit nemzetközileg felvállalt. Visszatekintve megállapítható, hogy az MH szárazföldi haderőnemének csapatainál 1995 óta szolgálnak szerződéses állományú katonák különböző, elsősorban legénységi beosztásban. Megszerzésük, betanításuk és megtartásuk érdekében az alakulatok nagyon sokrétű munkát végeztek, és gazdag tapasztalatot szereztek. A tapasztalatösszegzés mégsem egyszerű dolog, mert azok egy része alakulat specifikus, más része folyamatjellegű és több esetben a tapasztalati jelenségek elfedik a rendszer belső ellentmondásait. A felvázolt problémakör megoldása jelenleg és a következő 15-20 évben is lényegesen befolyásolja az ország katonai védelmének, szövetségi elkötelezettségének való megfelelést. Vagyis azt, hogy a nemzeti haderő és annak szárazföldi haderőneme milyen mértékben és módon lesz képes megjelenni – vállalt kötelezettségeit teljesítve – a szövetségi rendszerekben, a nemzetközi szinten, illetve saját állami intézményrendszerében és nem utolsósorban a társadalom előtt. A kérdés és megválaszolása az MH szövetségi elkötelezettségét, a tagországok felé a hitelesség felmutatását, nemzeti vonatkozásban küldetéseinek végrehajthatóságát, a polgári és katonai szféra viszonyának kiegyensúlyozását is érinti, ezért kutatását a folyamatosan változó szövetségi célkitűzések és a nemzeti társadalom keretei között időszerűnek és indokoltnak tartom.

³ Szabó János: Az önkéntes haderő szervezeti kultúrája. Budapest, 2006. Zrínyi kiadó

A témaválasztást motiválta, hogy 2002 őszén, amikor a doktori iskola felvételi pályázatára jelentkeztem és megfogalmaztam a kutatási témát, úgy gondoltam az önkéntes haderőszerzésre való áttérés – akkor 2006-2007-re prognosztizált – dátuma miatt is, egy elemzés segíteni fogja a folyamatot az állomány motivációinak, belső magatartásának felmérésében. Akkor sok, azóta bekövetkezett eseményt nem gondoltam és nem is gondolhattam előre. (Talán egy tényező nem változott meg, ez pedig a hiány – a csapatoknál szolgáló legénységi állományú beosztások átlagban 25%-a folyamatosan feltöltetlen.) Az öt éve bevezetésre került önkéntes haderő feltöltésében, az alapkérdésben nem sikerült változtatnunk. Az okokat keresve megállapítható, hogy a humánerőforrás-biztosításban érdekelt és felelős szereplők között nincs egyetértés. A munkavállaló és a munkáltató kapcsolatának eredménye a személyi állomány folyamatos és kontrollálhatatlan fluktuációja. Az MH felső vezetési szintje számos alkalommal foglalkozott a kérdéssel, megerősítésre került a munkaerőt biztosító társadalmi környezet megszólításáért felelős kommunikációs és toborzó főosztály, a munkaerő megszólításáért és a jelentkező igényeknek megfelelő munkaerő megnyeréséért felelős toborzó szervezet, a szükséges egészségügyi és fizikai, pszichológiai feltételek meglétét vizsgáló alkalmasság vizsgáló intézet, valamint az egységes nyilvántartást biztosító személyügyi igazgatási szervezet. Az alakulatok várják a munkavállalókat, akiket rövidebb-hosszabb alapkiképzést követően szakkiképzésben részesítenek, majd, mint legénységi katonák beosztásukban megkezdik szolgálatukat. Az alegységben, – kollegális kapcsolatban – viszonylag rövid idő alatt szocializálódnak. A próbaidő során elválnak „ilyenre számítottak-e, vagy sem”. Ha nem, a személyügyi szervek lépnek, szerződésbontás, a munkavállaló távozása a következmény. Minden törvényekben szabályozott formában történik, és ez a pár hónapos – sok esetben több mint egy éves – próbálkozás sok pénzbe kerül – a társadalom által az MH-ra biztosított szűkös költségvetési forrásból.

A történetben minden szereplő vesztes. A haderő, a haderőnem és a katonai szervezetek számára a beosztás akkor ér valamit, ha az betöltött és a foglalkoztatott munkavállaló az idő múlásával egyre profibban oldja meg a feladatát, szakszerűbb ismeretekkel, alkalmazható készségekkel, képességekkel rendelkezik, és egy idő után eléri a bevetési készséget (harckészséget). Vesztes a munkavállaló, mert az „elvesztegetett” időben más területen hasznosíthatta volna tudását és energiáját. Pontos és megbízható munkáltatóval, szabályozott munkakapcsolatban volt,

ugyanakkor nem találtak egymásra, ezért csalódott. Jó értelemben a tanulságokat levonva új helyen próbálkozik. Rosszabb esetben a „hibát” a haderőben találja meg és a környezetében nem a pozitív véleménye hangoztatásával, hátráltatja az MH számára megfelelő emberek pályaválasztását. Vesztes a társadalom is, hiszen az adóforintokat egy – összességében kudarcos – „előképzésre” fordította és még a társadalomba „visszakerült” munkavállaló elhelyezésében, esetleges szociális gondjainak megoldásában is szerepet kell vállalnia.

Van-e kiút? A kérdést vizsgálva gyakran megszólítják az alkalmasság-vizsgálókat, hogy miért nem látják előre, hogy a jelentkező kiválik és így fölösleges lesz a kiképzés. Több esetben elhangzanak bírálatok az alakulatok belső helyzetére, hisz az nem lehet, hogy csak a munkavállalóban van a hiba akkor, amikor ilyen méreteket ölt a fluktuáció. Az elmúlt közel tíz év személyügyi, humánpolitikai dokumentumait átolvasva, a Honvédelmi Minisztérium főosztályai által megrendelt szociológiai kutatások eredményeit összehasonlítva és elemezve, valamint a csapatok parancsnokainak a véleményeit ismerve az a megállapítás fogalmazódik meg bennem, hogy valamennyi szereplő a munkája legjavát szeretné hozzátenni a sikerhez. Úgy tapasztalom, hogy egyre közelebbi, és egyre árnyaltabb kép rajzolódik ki folyamatokról, a vizsgálati szempontok, adatok nagyon differenciáltak. Mindezek alapján szükség lenne az alakulatok helyzetének vizsgálatára és bizonyos intervallumban az alakulatok törekvéseinek támogatására, azonban ennek szakmai segítésére jelenleg semmilyen szakmai szervezet, vagy szakember nincs. A nagy átalakítások során – miközben az alakulatok szervezeti kultúrája megváltoztatásának szándékával indultak folyamatok – az alakulatok szakemberek tanácsadó támogatása nélkül topognak.

Az értekezésem fő kérdése: milyen legyen az MH legénységi állománnyal történő feltöltésének jövőbeni stratégiája, hogy az meg tudja felelni az új haderővel szembeni XXI. századi kihívásoknak?

Az MH és a szárazföldi erők 1995-ben megkezdett modernizációja – így a humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés is – folyamatjellegű, mely folyamatra az állandó és változó külső és belső környezeti, valamint szervezeti hatások lényeges befolyással bírnak. A hatásmechanizmusok felismeréséhez és kezeléséhez – következésképpen a kérdésre adható reális válaszokhoz – a környezeti és szervezeti hatások és hatásmechanizmusok elemzése is szükséges. A folyamatjelleg okán az értekezésben a múlt és a jelen elemzésére alapozva, a jövőben várható kihívásoknak

való megfelelés érdekében a közeli és távolabbi jövő megalapozását tekintetem elsődlegesnek.

A szárazföldi haderőnem jövőbeni légénységi állományának biztosítására fokozódó kihívást jelent az elérhető toborzandók bázisának csökkenése, szociális helyzetüknek romlása, illetve az MH részére szükséges funkcionális minőség közötti növekvő ellentmondás. A munkaerőpiac nagy csoportjainak éles – a munkanélküliek, vagyontalanok, a még munkában lévők munkaerő piaci kiszolgáltatottságának ekletikus – változásai, a haderőnemnél szolgált, illetve jelenleg is szolgált légénységi állomány katonai szolgálat során szerzett és továbbadott negatív tapasztalatai nem kedveznek a légénységi állomány megszerzésének, és megtartásának. A szárazföldi haderőnem légénységi állományának megtartására – a harcoló, harci támogató és harci kiszolgáló támogató katonai szervezeteknél részben eltérő módon – érezhetően negatívan hat a létszámhiány és leterheltség állandósulása. A légénységi állomány vonatkozásában a motivációs tényezők elégtelensége, elsősorban a hazai fizetés devalválódása, a külszolgálathoz való hozzáférési lehetőség biztosítottága, a lakhatás és különélés dilemmáinak feloldása, az időben és tartalmában kiszámíthatatlan munkavégzés, a hatékony kiképzés és továbbképzés megoldatlansága, a beilleszkedés ellentmondásai, az előremeneteli lehetőség csökkenése, átlátható pályakép hiánya és a jövővel kapcsolatos kilátástalanság növekedése erősíti a pálya elhagyást és személyi fluktuációt.

Kutatói hipotézisek, a kutatás főbb célkitűzései

Elméleti hipotézisek

1. A polgári és katonai szféra viszonyának rendezése döntő fontosságú a Magyar Köztársaság katonai- biztonsági politikájának szempontjából, a két szféra viszonyának rendezése és kiegyensúlyozása a nemzeti biztonsági politika egyik alapkérdése. Célja olyan viszonyrendszer kialakítása és fenntartása, amely más társadalmi értékek minimális feladásával maximalizálja a katonai biztonságot. A két szféra egymáshoz való alkalmazkodása és egyensúlya nem megoldhatatlan a modern demokráciákban. Az, hogy milyen mértékben ütköznek, a társadalom értékmentájától és erejétől, valamint a biztonsági szükségletektől függ. *A Magyar Köztársaságban – a modern, demokratikus társadalom fejlődésének keretei között – felértékelődik a haderő társadalmi integrációjának szükségessége. A két szféra kiegyensúlyozásának folyamata és hatékonysága hosszabb távon az MH társadalmi integrációját*

meghatározó egyik alapkérdéssé válik, melynek eredményessége a haderő humánerőforrás – kiemelten a légénységi állomány – biztosításának és fejlesztésének egyik kulcskérdése.

2. Az MH és a szárazföldi haderőnem humánerőforrás biztosításának és fejlesztésének kulcskérdése, hogy *maga a haderő és a haderőnemi szervezet integrált egészet képezzen*, hogy a társadalom akarjon és legyen képes hatékonyan gondoskodni saját védelméről. A társadalmi integráltság megítélése a fenyegetések időszakában, a társadalomban meglévő túlélési értékkel mérhető. Az a társadalom, ahol a fenyegetések időszakában a túlélési érték alacsony, illetve hiányos, nem képes haderő humánerőforrás biztosításának és fejlesztésének hatékony megoldására.

3. *Az MH humánerőforrás-biztosításának és fejlesztésének meghatározó kérdése, hogy a szervezetnek milyen a hiteles arculata, milyen módon és módszerrel csatlakozik a társadalmi párbeszédhez, a társadalom kommunikációs folyamataihoz, beleértve a szervezeti tevékenység demonstrálását, lakossági érdeklődés szintjét, és ehhez kapcsolódóan a demonstrálási, továbbá kommunikációs módszerek és eszközök megválasztását.* Az önkéntes haderő társadalmi integrációjának egyik szintmérője a *munkaerő-piaci helyzet, az ott elért pozíció, a haderő munkaerő felvevő és megtartó képessége, az általános, továbbá katonai- és szervezeti kultúra szintje.* Meghatározó kérdés, hogyan alakul az MH *nemzetközi kötelezettségeinek lakossági megítélése, a nemzetközi katonai feladatok lakossági támogatottsága, hogy milyen erőforrásokra támaszkodik, és milyen a rendelkezésre álló erőforrások megoszlása az egyes állománycsoportok és a biztosítási és fejlesztési területek vonatkozásában.*

Empirikus hipotézisek

1. Az MH katonai szervezeteiben (bürokratikus szervezet) a szervezeti tevékenységek emberi magatartásokban valósulnak meg. A katonai szervezet és az egyén viszonyának jelentős problémája az egyén alkalmazkodása a szervezeti viszonyokhoz. A katonai szervezethez való alkalmazkodás bizonyos értelemben megköveteli a szervezetnek az egyénhez való „alkalmazkodását” is, azt, hogy az egyén elvárásai, kívánságai, ambíciói a szervezeti tevékenység során kielégüljenek. A katonai szervezeti alkalmazkodás megköveteli hatékony szervezeti működést, az egységes testületi szellem kialakítását, a csoport és a szervezeti kohézió fenntartását és folyamatos megújítását.

A hipotézis ellenőrzése dokumentumelemzéssel, kvalitatív szövegelemzéssel történik.

2. A katonai szervezet működési hatékonyságában, a szervezet és a legénységi állomány viszonyában kitüntetett jelentősége van a szervezet belső légkörének és valamennyi összetevőjének. A szervezeti demokrácia szűkebb értelemben a legfontosabb feladatokról való tájékoztatást, tágabb értelemben az egyes döntések kialakításában való részvételt jelenti.

A hipotézis ellenőrzése közvélemény-kutatásokra épül, kvantitatív adatok elemzésére és másodelemzésére.

3. A katonai szervezetek szervezeti céljainak és normáinak elfogadása csak formális, teljesítésük pedig a „látszatmegőrzés” szintjén van.

A hipotézis ellenőrzése közvélemény-kutatásokra épül, kvantitatív adatok elemzésére és másodelemzésére. Az elemzés esettanulmánnyal egészül ki.

4. A legénységi állomány munkavállaló, akiknek egyéni igényei és képességei, valamint a szolgálat vállalás szempontjából történő alkalmasság megítélése nem biztosítja a szolgálat tartósságát (megfelelő embert a megfelelő helyre). A megfelelés biztosításához mindenképpen szükséges a munkahelyi szocializáció és a beosztásba helyezés dinamikájának érvényesítése és a munkafolyamat egyidejű végzése.

A hipotézis ellenőrzése közvélemény-kutatásokra épül, kvantitatív adatok elemzésére és másodelemzésére.

5. A humánerőforrás-biztosítás szakmai tudatosságát nagymértékben befolyásolta a humán és személyügyi szervezetek helyzete, szervezeti működésük hatékonysága. Jelentős változás csak a humán és személyügyi szervezet stabilitásától, működésük hatékonyságának és a szakmai színvonal emelkedésétől, valamint új kompetenciák bevonásától várható.

A hipotézis ellenőrzése közvélemény-kutatásokra, kvantitatív adatok elemzésére és másodelemzésére épül.

6. A humánerőforrás-biztosítás jövőbeni feladatainak eredményessége megköveteli a személyügyi szakmai szervezetek, a katonai szocializációt segítő humán szervezeti elemek, a hadműveleti-, vezetési és irányítási szervek, valamint a kiképzésért felelős szervezetek szoros munkakapcsolatát és racionális együttműködését.

A hipotézis ellenőrzése közvélemény-kutatásokra, kvantitatív adatok elemzésére és másodelemzésére épül.

A kutatás alapkutatásra, elméleti háttérelmzésre, a szövetségi rendszerek átalakításának koncepcióira, a fejlett országok XXI. századi, alkalmazkodó képes haderőinek doktrínális elgondolásaira, nemzetközi és hazai dokumentumokra és tapasztalatokra épülő alkalmazott kutatás. A kutatás célja, hogy leírja, feltárja és összefoglalja mindazokat a jelentős elméleti, doktrínális és gyakorlati folyamatokat, amelyek a szövetségi rendszereket, az alkalmazkodó képes haderőket és jövőbeni műveleteiket jellemzi, amelyek a haderő építéséhez és működtetéséhez szükséges humánerőforrás biztosítását és fejlesztését befolyásolják, illetve meghatározzák. A leíráson túl, a kutatás empirikus összefüggésekre és tapasztalatokra alapoz, amelyek elsősorban a miért, hogyan, ki és kivel kérdésekre adandó válaszokat keresi. A kutatás alapokat szolgáltat az MH – benne a szárazföldi haderőnem – humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés stratégiájának a – folyamatosan változó külső és belső környezetnek jobban megfelelő – kidolgozásához, a haderő hosszú távú építéséhez és működtetéséhez szükséges humánerőforrás-biztosítás eljárásainak, módszereinek és technikáinak kialakításához.

A kutatásnak nem célja az MH humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés stratégiájának módosítása, illetve új stratégia kidolgozása. Ennek alapvető oka az MH hosszú távú szervezeti víziójának és szervezeti stratégiájának eklektikus állapota, valamint a koherens szervezeti koncepció hiánya. A humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés stratégiája a szervezeti stratégiából következik, melynek kialakítása a vizsgált évtizedben folyamatos problémát jelentett. Az MH szervezeti stratégiájának szinte permanens változásai, a védelmi kiadások GDP-hez viszonyított arányának tartós – előre nem tervezett – csökkenése, illetve stagnálása, nem tette lehetővé a haderő *rendeltetésétől, funkcióitól függő szervezeti és fejlesztési stratégiájának stabil költségvetési erőforrásra alapozott kidolgozását*. A humánerőforrás-biztosítási és fejlesztési stratégia módosításának, illetve új stratégia kidolgozásának feladata nem kutatói feladat. A stratégia ugyanis a szervezeti és *fejlesztési* stratégián túl mindig tükrözi a vezetői filozófiát és elvárásokat, az aktuális társadalmi és védelmi intézményi érdekeket, a társadalom és a védelmi szféra értékeihez és normáihoz való viszonyokat is, és ezek kiegyensúlyozását.

Az alkalmazott kutatási módszertan elméleti keretei

A vizsgált témát egy logikailag zárt rendszerben közelítettem meg. Kiindulásként az MH várható alkalmazási környezetét és színterét választottam, amely alapjaiban

befolyásolja, hogy milyen legyen a jövő nemzeti hadereje, merre tartson modernizálási folyamata és katona állománya. Vizsgáltam a haderőt alkotó állomány minőségét (az egyéni és szervezeti képességeket), azt hogyan befolyásolja a munkaerő-piacon elérhető és megszerezhető önkéntesek képesség-szintje és az MH szervezeti- és működési hatékonysága, valamint a kettő kölcsönhatása. Elemeztem a szükséges egyéni bemeneti képességekkel rendelkező önkéntes legénységi állomány megszerzésében a toborzás rendszerének, megtartásában a haderőnem és katonai szervezeteinek hatékonyságát, hogyan és mely összetevőkben járulhat hozzá az elsődleges cél, a legénységi állomány bevethetőségnek és a műveletben tartásának biztosításához.

A kutatás – a NATO és az Európai Unió *XXI. századi hadviselési jellemzőire, haderőfejlesztés koncepcionális hátterére, a fejlett országok haderő víziójára és kialakításuk modelljére, a védelmi tervezés kulcskérdéseire, a külső és belső társadalmi környezet változásaira, a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásának társadalmi szükségszerűségére alapozva* – elméleti szempontból új és szélesebb összefüggésekbe rendezi a haderő humánerőforrás-biztosításával és fejlesztésével összefüggő kérdéseket.

Az „Információ Korszakával,” szövetségek és tagjai haderőinek műveleti koncepciójában, a katonai műveletek felfogásában és méretében, az ismereten, tudáson alapuló, hálózat- és hatásalapú hadviselés kihívásaival összefüggésben a minőségi katonák és vezetők kerülnek a fókuszba, ez nagyobb követelményeket támaszt a katonákkal és a vezetőkkel szemben, mint azt bármely eddigi hadműveleti vízió tette. *A jövőbeni vezetőknek* gyors és doktrínálisan megalapozott döntéseket kell majd meghozni, miközben a feladatok megtervezését és végrehajtását vezetik egy sokkal szerteágazóbb és nagyobb nyomást jelentő hadműveleti környezetben. *A minőségi katonák* lesznek a siker kulcsai a jövő műveleti területén, ahol a kihívások széles körével néznek szembe a valamennyi dimenzióban zajló műveletek feladatainak előkészítése és végrehajtása során. A minőségi egyes katonák harctéri hozzájárulása tovább növekszik, és valójában ez az ismereteken, tudáson alapuló katonai műveletek gyökere.

A témával kapcsolatban – eddigiekben még nem rendszerezett módon – rendszerezem a társadalmi determináltságon, a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásán, műveleti és haderő fejlesztési koncepciókon alapuló, humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés elmélete, különösen annak érték- és

költséghatékony alapú megközelítése, a honvédelmi és a katonai irányító rendszer kiemelt szerepe, a haderőnem és katonai szervezetei, a szervezeti élet és a szolgálati kultúra közötti összefüggéseket. Az MH nemzeti védelmi- és nemzetközi feladataival összefüggésben a humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés, *mint a jövőbeni* műveletek (végrehajtásban résztvevő nemzeti erők) sikerét befolyásoló egyik alapkérdés (alapvető haderő-képességi összetevő), ezért a fentiek feltárása, rendszerezése lehetőséget ad új kutatási irányok, elemzési területek kiválasztására és a szükségesnek ítélt változások bevezetésére is.

Az értekezés témáját érinti a szervezetnek, mint társadalmi jelenségnek, a szervezet belső jelenségeinek, valamint a hierarchikus és bürokratikus szervezetek jellemzőinek bemutatása és elemzése, hozzájárulhat a katonai szervezetek-, és szervezeti működésük fejlesztéséhez, közvetve humánerőforrás-gazdálkodásuk javításához. A szervezet rendszerként való felfogása, működése és vizsgálata ma már általánosnak tekinthető. Az MH, mint haderőszervezet (rendszer) környezete azon nemzeti társadalmi viszonyok összessége, amelyek egyrészt az MH számára az „input” folyamatokat alakítják, azaz a haderőre történő hatással összefüggő környezeti elemek, másrészt, amelyekben a haderő „output” folyamatai realizálódnak, amelyben az MH, a szárazföldi haderőnem és katonai szervezetei hatását fogadó környezeti elemek hangsúlyosak. Napjainkban egyre több emberi tevékenység kerül szervezeti keretek közé, a szervezetnek – mint rendszernek – a környezeti kapcsolatai nagy részben más szervezetekhez, mint rendszerekhez fűződnek. Ebből az is következik, hogy a szárazföldi haderőnem és katonai szervezeteinek társadalmi környezethez való sikeres alkalmazkodása más szervezetek sikeres alkalmazkodásától is függ.

A haderő belső viszonyait és a társadalom kapcsolatrendszerét érintő kutatómunka ZMNE Társadalomtudományi Intézet és a Szociológia Tanszék munkatársainak, illetve a hozzájuk kapcsolódó kutatóknak a vizsgált időszakra vonatkozó főbb kutatási eredményeit külön tanulmánykötet összegzi. Ezzel összefüggésben Malomsoki József, Kiss Zoltán László, Krizbai János, Kanyó Mária, Dobai Pál és Szilányi László munkáit szinte kivétel nélkül meg lehetne említeni a haderő belső kohéziójával, és részben társadalmi integrációjával összhangban. A haderő és a makrokörnyezet viszonyát előtérbe helyező sajátos nézőpontja miatt külön említést érdemelnek Szabó János munkái, amelyekben az integráció kérdésével összefüggésben, részben kommunikációs szempontok is megjelennek. A

vizsgált évtized kapcsán leginkább a haderő szervezeti kultúraváltása témában megjelent könyve⁴ vonatkozó fejezetei tartalmazzák az integráció és a kommunikáció kapcsolatára vonatkozó elméleti megállapításokat.

Egy másik megközelítési módból, amely sokkal inkább az egyén és mikrokörnyezetének sajátosságait érinti, és a kommunikációnak a szükségletekkel, a lelki jelenségekkel, a gondolkodással, a kölcsönös megértéssel összefüggő aspektusaiból kiindulva, azaz a személyközi szintektől halad a csoportképződés és ennek sajátos jellemzői – úgymint csoportidentitás, normák, értékek, erkölcs, stb. – felé, Harai Dénes munkáit kell megemlíteni, melyek közül itt leginkább az integrációról referáló tanulmánya hangsúlyos.⁵

Végezetül, meg kell említeni két tudományos értekezést, amelyek részben a témához kapcsolódó kommunikációs kérdéseket tárgyaltak az említett időszakban; a tájékoztató szervezetek struktúráival összefüggésben Bene Gyula doktori disszertációja⁶ és az önkéntes haderő kialakítása kapcsán Hajós Dezső doktori értekezése.⁷

Az értekezésem alapvetően eltér az utóbbi kutatásoktól. Egyrészt, a haderő társadalmi integrációját vizsgálja kifejezetten a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásán, műveleti és haderő fejlesztési koncepciókon alapuló, humánerőforrás-biztosítási és fejlesztési szempontok szerint. Másrészt, idődimenzióját tekintve sajátos, mivel a haderő és a társadalom kapcsolatrendszerét kizárólag rövid múltbeli visszatekintéssel (kb. 10 év) a szerződéses állományú haderő kialakulásának időintervallumában és jellemző változásai mentén kutatja. Harmadrészt, a szervezeti, a társadalmi és a nemzetközi integrációt, mint koherens, egymásra épülő és egymással kölcsönhatásban lévő kapcsolatokat vizsgálja a jövő hadereje humánerőforrás-biztosításának és fejlesztésnek szükségessége szerint. Negyedrészt, az MH humánerőforrás- biztosításával és fejlesztésével kapcsolatosan döntően empirikus tapasztalatokra, véleménykutatásokra épülő következtetéseket tartalmaz.

A téma kutatását 2000-2006 között rendszeresen elvégzett szociológiai felmérés, mint *alapkutatás* alapozta meg, amelyet Dobai Pál úrral, a Zrínyi Miklós

⁴ Szabó János: Az önkéntes haderő szervezeti kultúraváltása. Zrínyi Kiadó, Budapest 2006.

⁵ Harai Dénes: Szakértelem, Szolidaritás, Bajtársiasság. Új Honvédségi Szemle, 2006/04.

⁶ Bene Gyula: A társadalmi tájékoztató tevékenység helye és szerepe az információs műveletekben, különös tekintettel a médiatevékenységre. PhD értekezés, ZMNE, 2003.

⁷ Hajós Dezső: A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában. PhD értekezés, ZMNE, 2005.

Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia Tanszék szociológusával közösen végeztem. A téma kidolgozása és kutatása során az *analízist, a szintézist, az induktív és deduktív, valamint összehasonlító vizsgálati* módszereket választottam. A javaslataim kidolgozásánál az *adaptáció* módszerét használtam. A kutatásaim megalapozása során áttanulmányoztam és felhasználtam a hazai, és a téma szempontjából releváns és elérhető nemzetközi szakirodalmat. Törekedtem a legapróbb részlet feltárására is, ezért elvégeztem több hazai kutatás témámhoz kapcsolódó másodelemzését is. Folyamatosan konzultáltam több szociológiai kutató csoporttal és a gyakorlati szakemberekkel. A téma vizsgálatát kiterjesztettem a társadalom körében tapasztalható a honvédelemmel kapcsolatos vélekedések tanulmányozására és ennek a haderő önkéntes munkavállalóinak egyéni motivációja hatásrendszerének és mechanizmusainak tanulmányozására. Ezt azért is fontosnak és vizsgálatra érdemesnek találtam, mert a hidegháborút követő időszakban a civil-katonai kapcsolatok terén új tendenciák jelentek meg világszerte. Oka, hogy a hidegháború utáni korszakban új biztonsági kockázatok jelentek meg, miközben eltűntek azok a hagyományos veszélyek, amelyek végső soron a tömeghadseregek fenntartását indokolták. Az új veszélyek új típusú küldetések, katonai missziókat, így a fegyveres erők átszervezését igényelték. Ennek egyik következménye lett, hogy rohamosan csökkent a “katonai részvétel aránya” (katonai szolgálatot teljesítők és a lakosság létszáma közötti arány) a társadalmakban. A fegyveres erők kisebbek és mindinkább hivatásos és szerződéses jellegűek lettek, sőt, a fejlettebb új demokráciák olyan jegyeket mutatnak, amelyek a „poszt-katonai társadalmak” irányába haladó, fejlett kapitalista társadalmakat jellemzik. A jóléti (welfare) és a katonai (warfare) társadalom közötti egyensúly az előbbi javára változott meg, aminek eredményeképpen a védelmi kérdésekkel, különösen pedig a fegyveres erőkkel kapcsolatos közhangulat meglehetősen szkeptikus, vagy apatikus.

Kutatásaim részeredményeit tanulmányokban és publikációkban jelentettem meg. Eredményeimről több esetben beszámoltam a gyakorlati szakemberek felkészítésein és szakmai konferenciákon. A kutatásban vizsgált, különösen bonyolult és rendkívül összetett, egymással összefüggő, több síkon tetten érhető folyamatok összehatásaként kialakult állapot jellemzője, hogy egyetlen kutatással, az egymással összefüggő – az MH és a szárazföldi haderőnem humán erőforrás-biztosításával és fejlesztésével kapcsolatos – rendszerek hatékonyságának feltárása még további kutatásokat igényel.

A kutatás érvényessége, megbízhatósága

Az alkalmazott kutatás gyakorlati jelentősége, hogy azonnali és direkt, valamint rövidtávú, következtetések vonhatók le humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés rendszerének hatékonyságára, az alkalmazott eljárások, módszerek, és technikák jelenlegi és jövőbeni alkalmazhatóságára és várható hatékonyságára. Az eredmények alapul szolgálnak javaslatok megfogalmazására, melyek alapján az MH humánerőforrás-biztosítási és fejlesztési rendszerére, – úgy az intézményi (strukturális, szabályzási, irányítás és vezetés) mint az eljárási rendjére (eljárások, módszerek, technikák és eszközök) – a reális döntések meghozhatók. Mindezek alapján növelhető a humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés rendszerének hatékonysága, együttműködő elemeinek és más támogató tevékenységek egymással összehangolt működése, amely összehatásában kedvezően befolyásolhatja a szárazföldi haderőnem működéséhez szükséges légénységi állomány biztosítását, megtartását és fejlesztését, hozzájárulhat szervezeti működése hatékonyságának növeléséhez, és kedvezően támogathatja társadalmi megítélését és társadalmi integrációját.

A kutatómunka részeredményei az MH és a szárazföldi haderőnem jövőképeinek kialakítása, a védelmi tervezés és haderőfejlesztés, a jövő katonáival szembeni katonai-szakmai elvárások meghatározásának részterületein is hasznosíthatók. Hozzájárulhatnak, hogy a kiemelten fontos területeken, vagy részkérdéseiben a szárazföldi haderőnem és a katonai szervezetek változtassanak a jelenlegi gyakorlaton, a jövőbeni hívásoknak megfelelően. A következtetések alkalmasak arra, hogy a humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés rendszere olyan dimenzióba kerüljön, melyben haderőnem műveleti hatékonyságát és műveletben tarthatóságát közép és hosszú távon is segíti.

Összehasonlító vizsgálati módszert alkalmaztam a tudományos szakirodalom, NATO és EU dokumentumok, valamennyi – számomra elérhető – a „szerződéses légénységi állomány biztosításának tapasztalatait” bemutató magyar nyelven megjelent tudományos publikáció (disszertáció, szakmai folyóirat, cikk, tudományos munka, nemzetközi folyóiratban megjelent cikkek fordítása, magas beosztású személyekkel készített folyóirat cikk, interneten elérhető források) elemzésére. Tanulmányoztam az MH szárazföldi haderőnem személyügyi szervénél a kutatási időszakban, a témában keletkezett valamennyi dokumentumot. Alaputatást folytattam a szerződéses szolgálatot vállalt állomány körében, 2000-2006 évek

között összesen több mint 4000 fő bevonásával. A kutatási anyag kidolgozása és feldolgozása a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke Prof. Dr. Malomsoki József nyá. ezredes úr tanszékvezető és Dr. Dobai Pál alezredes tanszékvezető helyettes úr irányításával és aktív közreműködésével folyt. A vizsgálat eredményeit rendszeresen publikáltam.⁸

A kutatást kettő idődimenzióban végrehajtott vizsgálattal folytattam le. Az *első idődimenzió*, a XXI. század első évtizedei. Az ezredfordulóval a világban elkezdődött globális stratégiai átrendeződés geopolitikai és biztonságpolitikai újszerű alapvetései, a relatív béke korszaka, átmenetben lévő világ, a megosztott megértés, illetve a technológiai kihívások, a technológia váltás üteme, és az informatika korszaka új kihívások elé állítják a fejlett országok haderőit. A szövetségek és a nemzeti haderők átalakításának kulcskérdése mivé, és milyenné akarnak válni, és miért van erre szükség?

Megállapítottam, hogy a haderőkben szükséges változások támaszai változatlanul a jövőről való nagy képzelőerejű és következetes gondolkodásban rejlenek. Az új gondolkodás, az elméleti kidolgozások és doktrínális háttér munka az, amely előkészíti és vezérli a nemzeti haderők közös tevékenységét a XXI. század első évtizedeiben. A jövő hadműveleti környezete és harci-dinamikai tényezői újszerűen megfogalmazott követelményeket támasztanak a haderővel szemben, megmutatják, hogyan kell a haderőnek megváltoznia. A NATO és az Európai Unió haderőfejlesztésének vonásai rávilágítanak az MH jövőképe kialakításának, átalakításának és működése fejlesztésének szükségszerűségére. A jövőbeni hadműveletek koncepciói az összhaderőnemi, többnemzetiségű műveletek. Nem leszünk képesek küldetéseinket teljesíteni anélkül, hogy ne változtatnánk meg azt, ahogyan a haderőt szervezzük, kiképezzük, mozgósítjuk, kijuttatjuk és fenntartjuk. A vizsgálat a fejlődési tendenciák és koncepciók megragadására és nem az adott állapotok leírására irányul.

A *második idődimenzió* 1995 és 2008, kiemelten 2002–2008 közötti időszakra vonatkozik, az MH átalakulási és modernizációs időszaka folyamatának

⁸ Görög István: A szárazföldi csapatoknál szükséges szerződéses állomány biztosításának tapasztalatai, pályán tartásuk, személyi, szervezeti és anyagi tényezői. Záródolgozat a ZMNE Vezérkari tanfolyamán, Budapest, 2002.
Szerzői munkaközösség: Ki viszi a puskát? Tanulmánykötet 2004. HM HPFO

egy viszonylag rövid időszakával és változásaival, valamint az MH és a szárazföldi haderóneme átalakítási folyamataival foglalkozik. A szárazföldi haderónem és katonai szervezetei rendkívüli szervezeti átalakuláson és drasztikus létszámcsökkentéssel mentek át a 2002-2008 közötti időszakban. A jelzett időszak egyik legfontosabb, a védelem egészét és minőségét befolyásoló változása az önkéntes haderő bevezetésével kapcsolatos feladatok megfogalmazása, az önkéntes haderőszerkezésre történő áttérés időszaka volt. 2005-2008 között a rendszer stabilizálását és a normál működését, az úgynevezett „finomhangolását” céloztuk meg.

A katonai szervezet tagjaként megközelítve, a szerződéses állománykategória tagja munkajogi kategóriaként és munkaerő piaci szereplőként jelenik meg. Munkavállaló, aki a haderővel határozott időre köt munkavállalói szerződést, képzettségének megfelelően betölthet tiszti, tiszthelyettesi és legénységi beosztásokat is. Az értekezésemben elsősorban a legénységi beosztásokat betöltő állomány körében szerzett tapasztalatokat dolgoztam fel (nem kizárva tiszti, tiszthelyettesi beosztásokat).

A szervezeti működés megközelítésében a katonai szervezet célja, hogy alaprendeltetésének a lehető legjobban megfeleljen és a szervezeti elvárásoknak történő megfelelést a legoptimálisabb költség és energia ráfordítással (költség hatékonyan) biztosítani tudja.

A dolgozatban vizsgálom a megfelelés érdekében tett erőfeszítéseket, különösen a haderónem és katonai szervezetei feladatainak változását, a jövőben jelentkező feladatok megfogalmazását, a megfelelés érdekében tett humánerőforrás-biztosítási, kiképzés hatékonysági, szervezeti kultúra kialakítási erőfeszítéseket.

Az értekezés felépítése, szerkezeti áttekintése

Az értekezés bevezetésből, és hat fejezetből épül fel. A bevezetés a kutatási témaválasztás indoklásával, a hipotézisek felállításával, a kutatás főbb célkitűzéseinek meghatározásával foglalkozik, rögzíti a kutatás módszertanának elméleti kereteit, érvényességét és megbízhatóságát. Az első fejezet a vonatkozó szakirodalom elemzése alapján bemutatja, a NATO XXI. századi hadviselési jellemzőit, a haderőfejlesztés koncepcionális hátterét, a fejlett országok haderő vízióját és kialakításuk modelljét, az Európai Unió védelmi tervezés kulcskérdéseit, a külső és belső társadalmi környezet változásait, a polgári és katonai szféra

kiegyensúlyozásának, a haderő társadalmi integrációnak szükségszerűségét. A második fejezet arra keresi a választ, hogy mivé akar válni az MH és a szárazföldi haderőnem, és miért van erre szükség? A fejezet középpontjában a haderő és a szárazföldi haderőnem jelenlegi és jövőbeni katonai szervezetei, a minőségi légénységi katonák és vezetők, továbbá a velük szemben jelentkező kihívások elemzése áll. Ez a megközelítési mód – amely alapján az alkalmazott kutatás célja, irányultsága és jelentősége meghatározható volt – lényegesen befolyásolja az alkalmazott kutatás főbb irányait, a kutatás objektuma és a kutatási téma kapcsán releváns kutatási területeket és kérdéseket. A harmadik fejezet az MH és a szárazföldi haderőnem személyi állományának összetételét és minőségi mutatóinak alakulását vizsgálja a 2003-2008 közötti időszakban. Ez a fejezet mutatja be a szárazföldi haderőnemben lezajlott kettő átalakítást és az átalakítási időszakok eredményeit, ellenmondásait, kudarcait. A negyedik fejezet az MH és a szárazföldi haderőnem humán erőforrás-biztosításának 2003-2008 közötti kutatott és értékelt tapasztalatait dolgozza fel a maga ellentmondásosságában, a humánstratégiai célok teljesítésének nem várt elmaradásában, a légénységi állomány nagymérvű fluktuációját előidéző tényezők összetettségében. Az ötödik fejezet az MH és a szárazföldi haderőnem humán erőforrás-gazdálkodás kulcskérdéseit, nevezetesen: a környezeti hatás felismerésének és kezelésének, szakirányításért felelős egységes és koherens szervezet meglétének, valamint a légénységi állomány státusz helyzetének specifikumokhoz igazodó rendezésének szükségességét elemzi. A hatodik fejezet a kutatási eredmények összefoglalását, a végkövetkeztetéseket és új tudományos eredményeket rögzíti, bemutatja a további lehetséges kutatási irányokat, ajánlásokat és javaslatokat fogalmaz meg a kutatási eredmények alapján.

1. A FEJLETT ORSZÁGOK XXI. SZÁZADI ALKALMAZKODÓKÉPES HADERŐI, NATO HADERŐFEJLESZTÉS KONCEPCIONÁLIS HÁTTERE, EU HADERŐFEJLESZTÉS SPECIÁLIS VONÁSAI

Az értekezés céljának elérése – az MH és a szárazföldi haderőnem humánerőforrás-biztosítás és fejlesztés, kiemelten a légénységi állomány megszerzése és megtartása tapasztalatainak megvonása és a minőségi fejlesztés időszakában javasolt lépések, megfogalmazása – megköveteli minimálisan 10-15 évre az előrelátást, prognóziskészítést. A fejezet célja annak megállapítása, hogy milyen fő irányok és változtatási kényszerek állnak az MH előtt.

1.1. A XXI. SZÁZADI HADERŐK VÍZIÓJA, KIALAKÍTÁSUK MODELLJE

A XX. század végén egy új stratégiai korszakba, és azzal párhuzamosan az „Információ Korszakába” léptünk, amely változást igényel az intellektuális gondolkodás területén. A mód, ahogyan a jövőről elmélkedünk, és az hogy mit gondolunk a jövőről, meghatározza annak eredményét. Napjainkban már az, hogy milyen felfogással közelítjük meg a jövőről alkotandó képet, önmagában is bonyolultabb és nagyobb kihívást jelent a korábbiakhoz viszonyítva. (2. ábra)

A XIX. és a XX. században, egészen a XX. század utolsó évtizedéig, a katonai erőt alapvetően a tömeghadseregek testesítették meg és vívták meg azokat a tömegméretű konfliktusokat, az első és második világháborút, melyekben a katonai erő tömegszemlélete és tömeges alkalmazása érvényesült. A hidegháború időszakában a katonai erő alkalmazását szintén a tömeghadseregekre tervezték, azonban a nukleáris fegyverek és arzenálok megjelenése elméletileg újabb alternatívát nyújtott.

A biztonságnak, mint átfogó és oszthatatlan kategóriának az összetevői (társadalmi, gazdasági, politikai, környezeti, informatikai stb.) a katonai biztonság túldimenzionáltsága miatt háttérbe szorultak, létjogosultságuk alapvetően a minimumra korlátozódott.

A JÖVŐ TERVEZÉSE (ALTERNATÍV MEGKÖZELÍTÉSEK)



2. ábra. A jövő tervezése (alternatív megközelítések)⁹

A biztonság katonai aspektusa tehát átfogta (és önmaga alá rendelte) a biztonság más aspektusait, a szervezetek pedig a katonai erőbe fektették mindazon anyagi és szellemi tartalékaikat, mellyel az ellenséges ideológiát háttérbe szoríthatták, saját ideológiájukat pedig előtérbe helyezhették.¹⁰

A hidegháború végével, a katonai erő XXI. századi alkalmazásának kereteit alapvetően a biztonság, mint oszthatatlan kategória összetevőinek prioritásbeli átrendeződése adja. A katonai erő alkalmazása 1990-től hozzávetőlegesen egy évtizedig (Európában főleg a Balkánon) azon társadalmi problémák elfogadható szintű rendezését szolgálta, mely problémákat a hidegháború idején az ideológiák elfojtottak, elnyomtak, vagy azokat nem megfelelően kezelték. Gondolok itt elsősorban a nemzeti identitás hiányától szenvedő európai népekre és nemzeti kisebbségekre a volt berlini fal mindkét oldalán. Különösen akuttá vált ez a probléma a Balkánon, ahol a humánus elleni súlyos vétségek megfékezésére – jobb híján – katonai erőt kellett és kell alkalmazni. A katonai erő ezen (nemzetépítő, nemzetegyesítő, nemzetiségi háborúk megakadályozását célzó) alkalmazása teljesen váratlanul és felkészületlenül érte Kelet és Nyugat hadseregeit. A „lebomló” tömeghadseregek nem voltak alkalmasak az új kihívásokra hatékonyan válaszolni, és abban az esetben bizonyultak csak hatékonyak, mikor a szembenálló felek erőinek katonai összetevőit kellett (és kell) leszerelniük, vagy ellenük katonailag fellépni. A

⁹Tömböl László: MH Légierő Tudományos Konferencián Budapesten 2008. 05. 22-én elhangzott előadás anyagából.

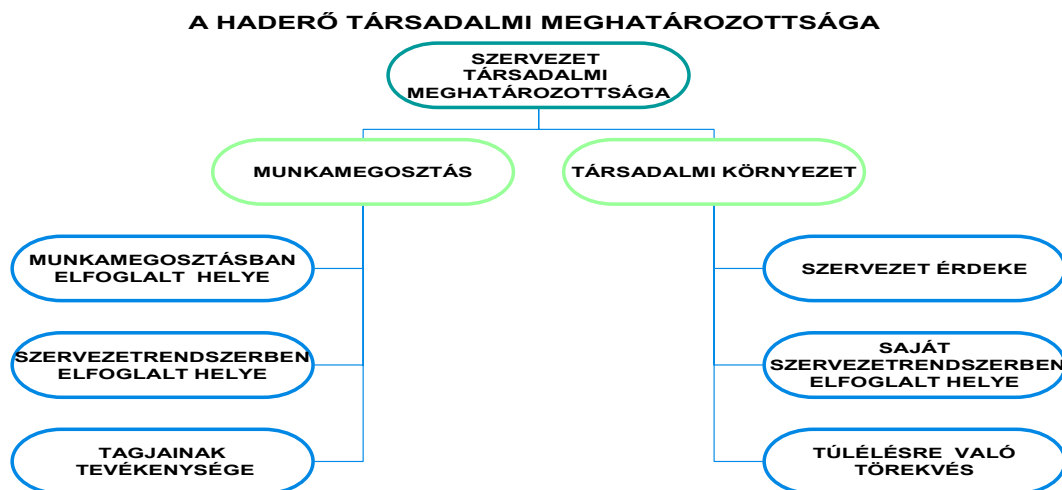
¹⁰Makk László: A katonai erő alkalmazása a 21. században. Új Honvédségi Szemle 2007/1.

stabilizáció és nemzetépítés feladatait csupán katonai erővel megoldani lehetetlennek bizonyult.

Megállapítható, hogy hidegháborús korszak – fenyegetést-értékelő – paradigmáját a történelem meghaladta.

Az új típusú kihívások – azok a veszélyforrások, melyek egy nemzet létét, szuverenitását vagy biztonságát alapvetően megrendíthetik – körébe tartoztak és tartoznak a migráció, a kábítószer- és fegyvercsempészet, a tömegpusztító és vegyi fegyverek elterjedése és azok nem állami szereplők általi használata.

Kérdés, hogy a *fegyveres erő* a XXI. században milyen mértékben és milyen hatékonysággal alkalmazható a biztonság különböző területein jelentkező „normális természetű,” vagy éppen a terroristák által előidézett veszélyhelyzetek kezelésében. A modern democráciákban az állam a társadalmi értékek és érdekek, valamint a katonai biztonság kiegyensúlyozása során határozza meg a haderő nagyságát, kiegészítését, ellátását és a haderő szükségleteinek kielégítésére szánt erőforrásokat. A haderő társadalmi meghatározottságát a fegyveres erő társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helye és a releváns társadalmi környezet alapvetően determinálja. (3. ábra)

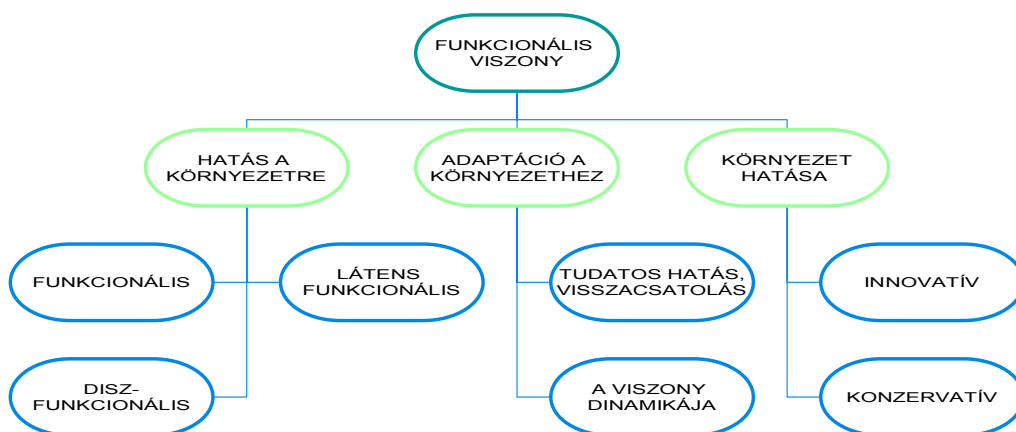


3. ábra. A haderő társadalmi meghatározottsága¹¹

A haderő szervezet és a társadalom funkcionális viszonyát lényegesen befolyásolja a fegyveres erő társadalmi környezetre gyakorolt hatása, a környezethez történő alkalmazkodási képessége és a környezetnek a haderőre irányuló hatása. (4. ábra)

¹¹ Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

A SZERVEZET ÉS A TÁRSADALOM FUNKCIONÁLIS VISZONYA



4. ábra. A szervezet és a társadalom funkcionális viszonya¹²

Az államnak meghatározó szerepe van a haderő szervezetének, összetételének, felszereltségének, fegyverzetének mennyiségi és minőségi összetételére, állapotára, valamint a szövetségi megállapodások megkötésében. Kizárólagos hatáskörrel rendelkezik a fegyveres erő felhasználásának kérdéseiben, nevezetesen, hogy mikor, milyen céllal, hol, milyen körülmények között alkalmaz erőszakot, illetve használja fel a fegyveres erőt (5. ábra). A haderővel és katonáival szembeni elvárások meghatározásának a társadalmi érdekek, és értékek, biztonsági- és védelem politikai célok, valamint a haderővel szemben támasztott konkrét katonai követelmények, illetve a katonának a feladat végrehajtásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsáthatósága kiegyensúlyozásán kell alapulni.

A FEGYVERES ERŐ MEGHATÁROZOTTSÁGA

a katonapolitika közvetlen operatív kérdései



5. ábra. A fegyveres erő meghatározottsága¹³

¹² Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

Az MH 1990-2001 közötti, valamint a 2001. szeptember 11-e utáni időszak regionális és globális katonai műveleteknek részese volt. Tapasztalhattuk, hogy az MH szövetségi keretek közötti alkalmazásához, feladatrendszerének meghatározásához, szervezeti felépítésének kialakításához, valamint fejlesztési irányainak meghatározásához – amellet, hogy nemzeti keretek között a haza védelmének alkotmányos kötelezettségét is teljesítenie kell – tisztában kell lennünk a NATO és az EU haderő transzformációt követő elvárás rendszere kérdéseivel.

„Magyarország nemzeti érdekeiből, globális és regionális környezetéből következnek azok a célok és feladatok, amelyeket az ország rendelkezésére álló eszközökkel kell megvalósítani. Magyarország úgy tudja aktívan alakítani biztonsági helyzetét és környezetét, ha tudatosan fejleszti képességeit, kiaknázza az integráció nyújtotta előnyöket, és a változásokhoz igazodva, rugalmasan használja a rendelkezésére álló eszközöket és erőforrásokat.”¹⁴

1.2. NATO A XXI. SZÁZADI HADVISELÉS VÁLTOZÁSAIRÓL, A NATO HADERŐFEJLESZTÉS KONCEPCIONÁLIS HÁTTERE

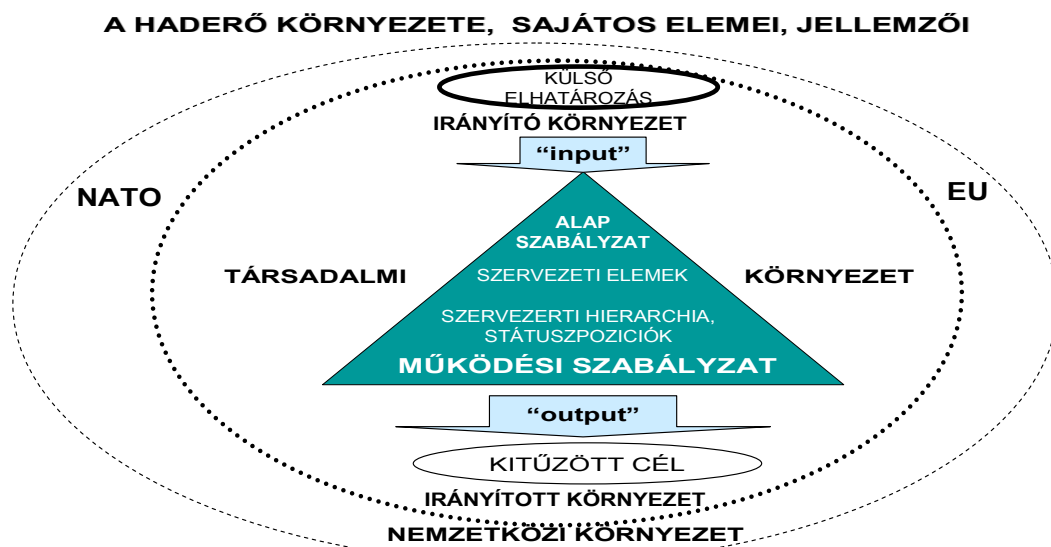
A NATO átalakítási folyamatának (transzformációjának) célja, hogy a NATO és a tagállamok a változó biztonsági környezetben legyenek képesek az új típusú kihívásoknak megfelelni.¹⁵ A transzformáció három komponense közül az első a képességek, küldetések, és a szervezetek változásaira összpontosít, második a védelmi tervezés, a haderő generálás és a közös finanszírozás változtatásaira koncentrálnak. A harmadik pillér a NATO szerepének változásaira (illetve azok hiányára) összpontosít a valódi transz-atlanti stratégiai konzultáció és döntéshozatal eszközeként. A következtetésként megállapíthatjuk, hogy a társadalom biztonságérzetének fokozását csak tudatos és folyamatos képességfejlesztés révén érhetjük el a haderő reagáló, hiteles válaszadó képességének megteremtésével és fenntartásával. Mindezt többnemzetű együttműködés eredményeként és elsősorban szövetségi keretek között teremthetjük meg. A szövetség jövőbeni, összhaderőnemi

¹³ Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

¹⁴ A Magyar Köztársaság biztonság- és védelempolitikájának alapelvei. 94/1998. (XII. 29.) OGY határozat.

¹⁵ Szép László–Horváth Zoltán, NATO-transzformáció és a magyar haderőreform, Új Honvédségi Szemle, 2007. LX évfolyam, 1. szám, p. 14-24.

műveleteinek koncepciója¹⁶ elvi keretet fogalmaz meg az elkövetkező 15 évre, körvonalazza a koncepciók, a doktrínák és képességek jövőbeni fejlesztését, hogy lehetővé váljon a szövetség számára a műveletek hatásalapú megközelítését megvalósító képességek fejlesztése. Vázolja a stratégiai körülményeket, amelyben a szövetség működni fog, és iránymutatást nyújt a koncepciók és a képességek fejlesztéséhez. Kulcskérdés a béke, a biztonság és a fejlesztés közötti kapcsolatrendszer. A jövőben a koalíciós partnerek mellett a nemzetközi szervezetek és a nem kormányzati szervezetek is részt vesznek a válságkezelő műveletekben, és az általuk felajánlott képességek kiegészítik a NATO képességihiányait. Ez nem pótolja a kollektív védelemhez szükséges képességek meglétét és azok fejlesztését. Az MH-ra a transzformációs folyamat jelentős hatással van. Feladatait dinamikusan változó biztonságpolitikai környezetben, a védelem területén korábban szükségesnek ítélt források elmaradása mellett, a vonatkozó törvények és országgyűlési határozatok alapján, a nemzet biztonságának fő letéteményeseként kell végrehajtania. A biztonságot alapvetően szövetségesi keretek között, „kisebb tagállam” hadseregeként, speciális képességek révén, minőséget nyújtva kell garantálnia. Evidencia, hogy az MH építése és fejlesztése a nemzetközi és belső környezet, a fejlődési irányok és a katonai műveleti koncepciók koherens módon történő elemzése nélkül érdemben nem képzelhetők el. (6. ábra)



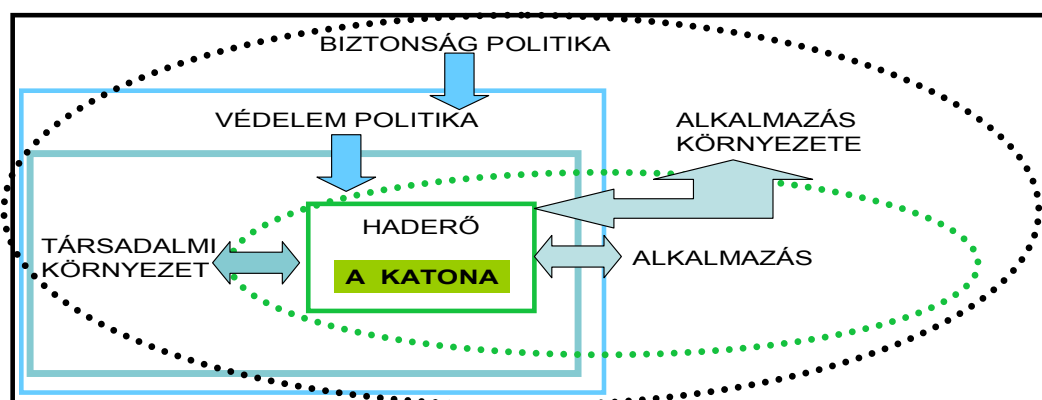
¹⁶ Concept for Alliance Future Joint Operations – (CAFJO) szövetség jövőbeni, összhaderónemi műveleteinek koncepciója.

¹⁷ Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

„A haderő átalakítására döntő hatást gyakorol a várható alkalmazási környezet, a legvalószínűbb feladat, a hadviselés elveinek módosulása, valamint a NATO és az EU igényei.”¹⁸ Az MH rendeltetését a Magyar Köztársaság alkotmánya határozza meg, a részletes feladatait pedig a Honvédelmi törvény foglalja magába. Az új Nemzeti Biztonsági Stratégia 2004. április 15-én lépett életbe. 2009. január 31-én pedig elfogadásra került a Magyar Köztársaság Katonai Stratégiája. Az elérendő cél: „A Magyar Köztársaság olyan honvédelmet és benne olyan katonai erőt tart fenn és fejleszt, amely képes mind a Magyar Köztársaság védelmét, mind a külföldi műveletekben való részvételt a hagyományos és az aszimmetrikus hadviselés viszonyai között egyaránt teljesíteni.”¹⁹

Az MH – benne a katona – egy folyamatosan változó biztonsági, védelempolitikai és társadalmi környezetben kell, hogy működjön, kiterjesztett és változó alkalmazási környezetben (7. ábra). A haderő feladatrendszerében súlyponteltolódás tapasztalható, a klasszikus országvédelmi feladatokra való képességi szükségletek lényegesen csökkentek, előtérbe kerültek a hazánktól nagyobb távolságban végrehajtott műveletekben való részvételhez, valamint a természeti katasztrófák elhárításához, illetve a következményeinek felszámolásához szükséges képességek kialakítása.

KATONA ÉS KÖRNYEZETE A JÖVŐBEN



7. ábra. Katona és környezete a jövőben ²⁰

¹⁸ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 10.

¹⁹ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 6.

²⁰ Tóth Sándor: A korai XXI. Század haderői, a jövő hadműveleti környezete. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

A haderóval szemben olyan új követelmények fogalmazódtak meg, amelyek teljesítése révén katonáink és a kijelölt alakulataink rendelkeznek azokkal a képességekkel, hogy a feladataikat a megváltozott világban is eredményesen végrehajtsák akár honi területen, akár külföldön, a határainktól távol, esetleg más földrészekeken is. A „kisebb” tagállamok – köztük hazánk – speciális módon járulnak és járulhatnak hozzá a NATO kollektív védelméhez. Olyan hozzáadott értékekkel, amelyek minőségi képességeket jelentenek és pótolhatják azokat a hiányosságokat, amelyek a szövetség és a tagállamok sebezhetőségéhez vezetnek. Fontos megemlíteni, hogy a XXI. század elején nincs szükség arra, hogy minden tagország a képességek teljes spektrumával rendelkezzen.²¹

1.3. AZ EU HADERŐFEJLESZTÉS SPECIÁLIS VONÁSAI

A Európai Védelmi Ügynökség által készített dokumentum alapján részleteiben kirajzolódik a következő évtizedekben várható vízió.²² A dokumentum alapján Európának lesz miért aggódnia 2025-ben. A romló demográfiai és gazdasági előrejelzések egy, az átlagéletkorát tekintve öregebb²³ és a mainál gazdaságilag relatíve kevésbé fejlett Európa vízióját vetítik elő, amely költségvetési értelemben inkább a „biztonságot” részesíti majd előnyben a „védelemmel” szemben. A demográfiai hanyatlás és annak hatása a munkaerőre és a közteherviselő rétegekre jelentős korlátokat állít majd a védelmi eszközrendszer fejlesztésének útjába.²⁴ Ezt az Európát fiatal, ám szegény tömegek veszik majd körül, amelyeket a globalizáció – mint általános trend – és más faktorok erőteljes migrációra készíthetnek.

A demográfiai helyzet mellett az energiafelhasználás megnövekedése és annak következtében az energiaforrások ellenőrzésének céljából kialakuló versengés felveti azt a nem túl kecsegtető lehetőséget is, hogy az unió érdekeit a szokásosnál távolabbi területeken is érvényesíteni kell majd. Az uniós katonai műveleteket erőteljesen befolyásolja majd a lakosság megítélése, a közvélemény, illetve a média

²¹Tömböl László előadása az MK OGY által szervezett XI. Nemzetközi NATO Konferencián „NATO Transformation and National Defense Reform” címmel, 2006. október 20.

²²Horváth Gábor: Az Európai Unió első hosszú távú előrejelzése az európai védelmi képesség - igényekről. Új Honvédségi Szemle 2007. LX. évfolyam, 2. szám p. 1-17 közli az Európai Védelmi Ügynökség hosszú távú kitekintését.

²³A 65 év felettiek a lakosság 48%-át teszik majd ki. In: Horváth Gábor fenti cikkében

²⁴A teljesség igénye nélkül: a fegyveres erők toborzási korosztályai (18–30 évesek) 15%-kal csökkennek, míg az öregkori szociális juttatások aránya a GDP-hez a jelenlegi 11–16%-ról 17–33%-ra növekszik, ezáltal csökkentve a védelmi kiadásokra fordítható erőforrásokat. In: Horváth Gábor fenti cikkében

fokozott jelenléte. Külön aggályok merülhetnek fel a katonai műveletek jogi (nemzetközi jogi) aspektusait illetően. Bár Európa továbbra is várhatóan a világ legfejlettebb régiói közé tartozik majd, a fent említett tényezők miatt mai előnye lényegesen csökkenhet, és a perifériáin²⁵ egyre több és komolyabb kihívással kell szembesülnie.

Összességében a jövőbeni európai erőknek tisztázatlan körülmények között kell tevékenykedniük a lakossággal való elvegyülésre törekvő ellenféllel szemben, és mindezt a rendkívül szigorú hadviselési szabályokkal korlátozva, éjjel-nappal folyamatos médiafigyelemben. Az európai fegyveres erők valószínűleg 2025-ben is élvezhetik a tudásalapú hadviselést lehetővé tevő információs technológiák, a precíziós fegyverrendszerek és a különféle halálos hatások elleni védeltséget biztosító megoldások áldásait, a nyitott társadalomban folyamatosan fennáll majd a másik oldal lehetősége a gyenge pontok feltárására és kihasználására.

A legfontosabb problémák a tudás kihasználásával, az interoperabilitás biztosításával, az emberi erőforrás egyensúlyának biztosításával, a (védelmi) iparpolitikával és a tervezés rugalmasságával írhatók le. Az ismeret és tudás kihasználása, az európai változatú hálózatalapú hadviselési kultúra megteremtése. Kiemeli a hagyományos hadviselés felmorzsolásra törekvő stílusának elvetését, és újra hitet tesz az információs fölény megszerzése és megtartása mellett. Az emberi erőforrás egyensúlyát elemezve a vezérgondolat a nemzeti költségvetések fejlesztési oldalának erősítése. A dokumentum kifejezetten sugallja a műveletek finanszírozásának a kormányzatok tartalékalapjaiból való megoldását (felismerve azt a tényt, hogy a műveletekkel kapcsolatos, rendszerint váratlan kiadások fedezése a védelmi költségvetésből általában a fejlesztési oldal rovására történik). Mivel az elhúzódó válságkezelő műveletek mindezek ellenére jelentős személyi állományt igényelhetnek, felmerül bizonyos kiegészítő lehetőségek kihasználása (mint például a tartalékos állomány minél szélesebb körű bevonása)

1.4. A MAGYAR HONVÉDSÉG A RENDSZERVÁLTÁSTÓL NAPJAINKIG

Az MH a rendszerváltás óta folyamatos átalakuláson és drasztikus létszámcsökkentésen ment keresztül, a több mint 150 ezer fős, a tömeghadsereg

²⁵ Az Európai Védelmi Ügynökség által készített hosszú távú kitekintés dokumentum Afrikát és a Közel-Keletet nevesíti azokban a bekezdésekben, amelyek a fenti végkövetkeztetéshez vezetnek.

elveit követő, sorozott állományra épülő haderő mára alig több mint 20 ezer főt számláló teljesen önkéntes munkavállalók és hivatásos katonák, alkotta, képességalapú szervezetté változott. Állománya hivatásos és szerződéses tisztekből, tiszthelyettesekből és szerződéses legénységből áll. A haderő szervezet nagyságához, és a totális jellegből adódó sajátosságához mérten viszonylag rövid idő alatt minden részletében átalakult, szervezete és létszáma radikálisan csökkent. A másfél évtized változásait az alábbiakban csoportosíthatjuk:²⁶

1. a haderő civil kontrolljának és nemzeti jellegének megteremtése 1989-1991. között;
2. a haderő struktúrájának, méretének, létszámviszonyainak megváltozása, a haderő tömeghadsereg jellegének lebontása, feladatrendszerének átalakítása, 1989-től folyamatosan, az expedíciós jelleg erősödése 2003-tól;
3. az önkéntes, professzionális orientáltságú haderő megteremtése, a szervezet moduljellegének erősödése 2004-től; a haderő szellemiségének fejlesztése, a szolgálati kultúra megújítása, az erkölcsi fegyelmi helyzet erősítése, korszerűsítése 2005-től;
4. a stratégiai kérdések újszerű megközelítése, a meghatározó területek, jelenségek stratégiai igényű vizsgálata, az új típusú felelős gondolkodás kialakítása 2007-től.

A Magyar Köztársaság 1999. évi NATO csatlakozásával az MH „lépcsőkre tagolva” kialakította azt a stratégiai távlatú elképzelést, amelynek végrehajtása ma is zajlik. Országunk Európai Unióhoz történt csatlakozásával 2004-ben, az MH számára is megteremtődtek az Európai Unióval való együttműködés lehetőségei és kötelezettségei. A szervezet tudatos alakítása szükségessé teszi egy olyan kép megrajzolását, egy olyan elérendő állapot felvázolását, amely az ismereteink jelenlegi helyzete alapján vázolja a jövőben várható feladatokat. A katonai erő alakítása, fejlesztése mindenkor bonyolult és soktényezős feladat, amely nem nélkülözheti a haderő alakítását övező társadalom fejlődéstörténetének, folyamat jellegének feltárását, következtetések levonását, és azt követően a lehetséges veszélyek a megoldandó feladatok hosszú távú prognosztizálását.

²⁶ Havril András: Gondolkodjunk újszerűen a haderőben! Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam, 6. sz., 6. oldal.

A Magyar Köztársaság előtt a jövőben jelentkező biztonsági kihívások, és a fegyveres ereje előtt álló feladatainak megfogalmazását számos kutató vizsgálta az elmúlt években.²⁷ A globális környezetben, a Nemzeti Biztonsági Stratégiában, a koalíciós műveletekben való nemzeti részvétellel, a NATO átalakítási folyamatában, a katonai hadműveletek felfogásában és méretében, a fejlett országok alkalmazkodóképes korszerű haderő szervezeteiben lezajló jelentős változások, a technológia fejlődésének gyors ütemével párosulva mély hatást gyakorolnak a nemzeti haderővel szemben támasztott követelmények fejlődésére és annak megfogalmazására. Az összhaderőnemi, többnemzetiségű és több ügynökséggel összehangolt műveletekre már létező, vagy a jövőben megkövetelt képességeket, a haderő doktrínát, kiképzést, vezetőképzést, szervezetet, felszerelést, fegyverzetet és a katonát érintő követelmények integrációját és fontossági sorrendbe állítását követeli meg. Új eljárásokat kell kifejleszteni, vagy a már létezőket kihasználni, tisztázni kell a hatásköröket a követelmények horizontális és vertikális integrációjának biztosítása érdekében.

Az MH külföldi szerepvállalása elsősorban a különböző béketámogató műveletekben történő részvétel. A békeműveletekben való részvételünk az utóbbi időben nagymértékben nőtt. Míg a kontingenslétszám a délszláv válság rendezését követően 700-800 főben stabilizálódott, addig napjainkban az afganisztáni újjáépítési csoport (PRT²⁸) megalakításával meghaladja már az 1000 főt. Amennyiben a NATO Reagáló Erőkhöz kijelölt készenléti erők lehívása megtörténik, a külföldön állomásozó csapataink létszáma meghaladhatja az 1200 főt is. Mindezekon felül az MH állományából hozzávetőlegesen 200 fő teljesít külszolgálatot különböző NATO- és nemzeti beosztásokban. Szövetségesi, nemzetközi szerepvállalásunk egyik legújabb és legjelentősebb példája az afganisztáni Tartományi Újjáépítési Csoportban való katonai részvételünk. A PRT főbb feladatai közé tartoznak a kormányzati infrastruktúra fejlesztése, az ipari tevékenységek segítése, a fegyverek begyűjtése; a különböző CIMIC-projektek²⁹, utak építése, egyes mezőgazdasági projektek, valamint az iskolarendszer fejlesztése. Szövetségi szerepvállalásunk másik

²⁷ Pl. Molnár István: A jövő háborújáról és fegyveres konfliktusairól. Új Honvédségi Szemle, 2005. LIX. évfolyam, 9. szám p.11-33., Szenes Zoltán: NATO Transzformáció hatása Magyarországra és a Magyar Honvédségre. Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam, 5. szám, p. 40-48.

²⁸ Provincial Reconstruction Team – PRT azaz Tartományi Újjáépítési Csoport.

²⁹ CIMIC- Polgári és katonai együttműködés.

jelentős tényezője a NATO Reagáló Erők³⁰ számára történő felajánlásaink. A NATO Reagáló Erők célja, hogy a NATO számára hiteles magas készenlétű erőt biztosítson, amely teljesen kiképzett összhaderőnemi haderő, és amely gyorsan bevethető annak érdekében, hogy szükség esetén részt vegyen a NATO missziók teljes spektrumában. Mivel az NRF a fejlesztések területén a transzformáció hajtómotorja a NATO-ban – és bátran kijelenthetjük, hogy az MH-ban is – ezért elengedhetetlenül fontos az NRF-be felajánlott erőink további folyamatos fejlesztése, a kiképzettségük és hadrafoghatóságuk biztosítása.

A Magyar Köztársaság a 2004 évi európai uniós tagságot követően azonban már nem csak a NATO-tagságból eredő kötelezettségeket vállal, de politikailag és katonailag egyaránt elkötelezett az európai uniós katonai műveletek tervezésében és végrehajtásában. A NATO-hoz hasonlóan *az Európai Unió katonai szárnya is meghatározta azokat a képesség- és feladatkövetelményeket, melyek érvényesítését és megvalósítását követően a szervezet képes katonai feladatok megoldására.*

1.5. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

(a külső és belső környezet hatása a haderő szervezetre, a haderő társadalmi integrációjára, a védelem emberi erőforrásigényének kielégítésére)

A fejezet a NATO XXI. századi hadviselési jellemzőit, a haderőfejlesztés koncepcionális hátterét, a fejlett országok haderő vízióját és kialakításuk modelljét, az Európai Unió védelmi tervezés kulcskérdéseit, a külső és belső társadalmi környezet változásait, a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásának társadalmi szükségességét rendszerezi az információs társadalommal, a haderő társadalmi integrációval, az “Információ Korszakának” katonai műveleti koncepciójával és a műveleti hatékonysággal összefüggésben. A haderő 1995-el kezdődött modernizációs időszakában a főbb tanulságok és jellemző kihívások, amellyel az MH – a kutatás hátterében lévő főbb elméleti orientációk alapján – szembesül a következők:

1. Az MH társadalmi meghatározottságát a fegyveres erő társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helye és a releváns társadalmi környezete alapvetően determinálja.

³⁰ NATO Response Force – NRF azaz NATO Reagáló Erők.

2. Az állam a társadalmi értékek és érdekek, valamint a katonai biztonság kiegyensúlyozása során határozza meg a haderő nagyságát, kiegészítését, ellátását és a haderő szükségleteinek kielégítésére szánt erőforrásokat.
3. A jövő haderejével, és a haderő katonáival szembeni elvárásoknak, a haderővel szemben támasztott konkrét katonai követelmények, illetve a katonának a feladat végrehajtásához szükséges erőforrások rendelkezésre bocsáthatósága kiegyensúlyozásán kell alapulnia.
4. Az önkéntes haderő létrejöttével a fegyveres erők viszonylagos zártsága tovább erősödött, a társadalmi környezettel, a társadalom csoportjaival az érintkezési felületek és a kontaktusok száma, társadalmi, regionális és helyi jelenléte is lényegesen csökkent.
5. A változások a szövetség országait arra ösztönzik, hogy a társadalom és a védelem, a polgári és katonai szféra viszonyát, a civil és katonai csoportok hatalmát és hozzáállását úgy alakítsák, hogy a társadalmi értékek legkisebb feláldozásával maximálják a katonai biztonságot, a kiegyensúlyozatlanság ne vezessen az erőforrások elfecséreléséhez, illetve kiszámíthatatlan kockázatok vállalásához.
6. A NATO transzformáció olyan átalakítási folyamat, melynek célja, hogy a NATO, és a tagállamok a változó biztonsági környezetben legyenek képesek az új típusú kihívásoknak megfelelni. Következésképpen a nemzeti haderő és annak szárazföldi haderőnemének képességeit széles műveleti spektrumra kell tervezni, függetlenül attól, hogy az ország védelméről, béketámogató feladatról, vagy más koalíciós műveletben történő részvételről van szó.

2. A XXI. SZÁZADI MAGYAR HADERŐ JELLEMZŐI

A szövetségeseink által prognosztizált jövő tanulmányozását követően fontos a sikeres és összehangolt átalakítás érdekében egy tisztán tagolt kérdés megfogalmazása: mivé akar válni az MH, a szárazföldi haderőnem és miért van erre szükség? A válasz: *„Honvédségnek rendelkeznie kell rugalmasan alkalmazható, expedíciós műveletekre is igénybe vehető, a szövetséges erőkkel együttműködni képes, gyorsan telepíthető és fenntartható erőkkel, amelyek földrajzi korlátozás nélkül alkalmazhatók a válságövezetekben. A szükséges képességeket a NATO-val egyeztetett módon, a NATO-ban és az EU-ban tett haderő-felajánlásokat összehangolva, továbbá a két- és többoldalú nemzetközi együttműködésben és fejlesztési programokban rejlő lehetőségeket felhasználva kell fejleszteni.”*³¹

2.1. A JÖVŐBEN ÁLTALUNK MEGOLDANDÓ LEHETSÉGES KONFLIKTUSOK, RÉSZVÉTELÜNK A KONFLIKTUSOK MEGOLDÁSÁBAN

A jelenlegi, illetve a 2030-ig tartó időszakra prognosztizálható katonai műveleteket két nagy csoportra oszthatjuk: a háborús katonai műveletekre, illetve a nem háborús katonai műveletekre. A Nemzeti Biztonsági Stratégia számba veszi a globális, regionális, valamint belső fenyegetéseket és kockázatokat. A XXI. század első negyedében, a világban nem zárhatók ki sem az államok közötti, sem a kisebb katonai-politikai koalíciók közötti háborúk. Belső (polgár-) háborúk, illetve fegyveres konfliktusok bekövetkezésének a valószínűsége jelentős, különösen az éleződő, megoldatlan társadalmi válságok miatt. Ezek a háborúk általában közvetlen hadművelati és harcászati érintkezésekkel – az alkalmazott katonai technológia viszonylag alacsony szintje miatt – kontaktusos jelleggel folyhatnak és jelentős emberi-, és anyagi veszteséggel járnak. *„a Magyar Honvédség alapfeladata az ország függetlenségének és területi sérthetetlenségének védelmezése, alapvetően szövetséges keretekben, de a szövetséges erők beérkezéséig önállóan.”*³²A jövő háborújában olyan katonai erők kerülnek majd kijelölésre, amelyek feladata lehet az ellenség tömegpusztító eszközeit előállító létesítményeinek megsemmisítése, tömegpusztító eszközeinek megszerzése, vagy amennyiben az nem lehetséges,

³¹ Magyar Köztársaság Nemzeti Biztonsági Stratégiájára (2073/2004. sz. Kor. Határozat.)

³² Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p.8.

helyszíni megsemmisítésük, vagy hatástalanításuk. A jövő konfliktusainak sajátosságai még tovább növelik a civil-katonai együttműködés jövőbeni szerepét azzal a kettős céllal, hogy biztosítsa a parancsnok katonai missziójának sikerét, csökkentse az ártatlan lakosságnak a háborúból, konfliktusból fakadó szenvedéseit., *a Magyar Honvédség feladata, hogy hozzájáruljon a nemzetközi béke és biztonság fenntartásához a nemzetközi jog keretei között. Erői egy részével részese lehet nemzetközi műveleteknek. Ezekre, a műveletekre a NATO és az EU földrajzi határa kívül, szélsőséges éghajlati és terepviszonyok között, befogadó nemzeti támogatás nélkül is sor kerülhet. A viszonylag rövid idejű intenzív művelet elhúzódó, változó intenzitású válságkezeléssel, stabilizációs és újjáépítési, katonai segítségnyújtási feladatokkal párosulhat.*³³ A jövő biztonsági kockázatainak kezelése azonnal és rugalmasan alkalmazható katonai képesség birtokában lévő haderőt, szárazföldi erőket követel meg. A szárazföldi haderőnem katonai képességeinek kialakítása olyan jól képzett katonákat kíván, akik a szolgálatot szakmájuknak, illetve hivatásuknak tekintik, képesek a kor követelményeinek megfelelő haditechnika alkalmazására, illetve a szövetség célkitűzéseivel összhangban határokon kívül is bármikor bevethetőek.

FELKÉSZÍTÉS, KIKÉPZÉS FEJLESZTÉSE (MŰVELETI MEGKÖZELÍTÉS)



8. ábra. Felkészítés, kiképzés fejlesztése³⁴

„A Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány. A feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai

³³ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 9.

³⁴Tömböl László: MH Légierő Tudományos Konferencián Budapesten, 2008. 05. 22-én elhangzott előadás anyagából.

*állóképességgel rendelkező katona munkája, személyes áldozatvállalása – akár életének kockáztatása – döntően befolyásolja a haderő alkalmazhatóságát.*³⁵ Az elvárt katonai képességek elérése (8. számú ábra) elengedhetetlenül maga után vonja az oktatás, a kiképzés átalakítását és a ráfordítandó költségek növekedését. A jövőbeni nemzetállami haderők – amelyekkel a szárazföldi haderőnem konfliktusba kerülhet – a nemzetállamok fejlettségétől függően gyalogságon, vagy páncélosgépesített erőkön alapuló, illetve technikailag és harcászatiilag fejlett, alkalmazkodó képes hadseregek lehetnek. Ugyanakkor a nem nemzetállami erők új fegyveres szerveződése már ma is létező problémát jelent a haderők, így a szárazföldi haderőnem és katonái számára is. Ez a szerveződés, a társadalmak legalsó rétegéből, a konfliktusok során nincstelenné válókból, a megalkuvókból, az „igazhívókból” patriótákból, fanatikusból, a hadseregek árulóiból táplálkozik. Ez az erő gondot okoz a szárazföldi haderőnek, mert nem a hagyományos hadviselés szabályai szerint harcol, célpontjait nem a katonai erő orientálja, hanem politikai ellenfeleinek akarata. Harcászata magába foglalja a terrorizmust, a rajtaütést, az emberrablást és a bűncselekményeket. A jövő katonai műveletei, ütközetei magukba foglalják majd a szárazföldi haderőnem manőver egységeit, harci támogató és harci kiszolgáló erőit, a légi erőt, a csapatrepülő-, a különleges erők alkalmazását, a pszichológiai-, informatikai műveleteket. *„a Magyar Honvédség hatékony működésének nélkülözhetetlen feltétele a stabil, ugyanakkor rugalmasan alkalmazkodó szervezet, megfelelő haderőnemi és fegyvernemi arányok, operatív vezetés, egységek, alegységek önálló tevékenységének képessége, a szervezeti elemek integrálhatósága.*³⁶

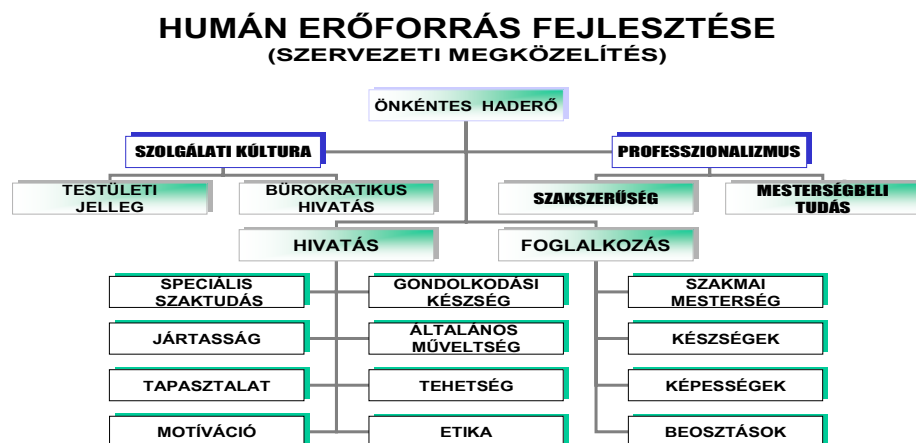
2.2. A SZÁRAZFÖLDI HADERŐNEM

A szárazföldi haderőnem műveletei változó képességű ellenségek ellen egyidejűleg folytatott tevékenységeket foglalhatnak magukba. Szervezeteit, alkalmazási elveit és lehetőségeit a doktrínális rugalmasság, a stratégiai mozgékonyság, a feladathoz alakíthatóság és moduláris felépítés, az összhaderőnemi és többnemzetű kötődés, a funkcionális sokoldalúság határozza meg a háborús és a háborútól eltérő műveletek során. A haderőnem az összhaderőnemi kultúra részeként technikailag és

³⁵ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 14.

³⁶ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 12.

harcászatiilag lényegesen fejlettebb, de kisebb lesz, noha új, megnövelt és változatos feladatait egy kiszámíthatatlan, gyorsan változó környezetben kell megoldania. Alkalmazásának alapját a harci lehetőségek megkívánt összetételének gazdaságos kialakítása és a kötelek gyors feladatokhoz rendelése jelenti. A szárazföldi haderőnem fejlesztésnek fő célja a nemzeti határok védelméhez, a szövetségi rendszerben való hatékony működés és együttműködés biztosításához szükséges képességek kialakítása és fenntartása a meghatározott küldetések és feladatok végrehajtása során. A fejlesztési elgondolások szervezeti, működési, és műveleti célokra összpontosítanak. Elérendő végállapot a célok összhangjának megteremtése, működőképes, hatékony és műveletorientált, alkalmazkodásra képes szervezetek kialakítása és fenntartása. A szárazföldi katonai szervezetek működési céljainak kidolgozásakor mélyreható elemzést igényel a szükséges és elégséges, minőségi humán erőforrás – kiemelten a légénységi állomány – biztosítása, a polgári és katonai szféra viszonyának, a hadsereg társadalmi megítélésének alakulása, a védelem (biztonság) szolgáltatássá válása, a jövő katonáival szembeni elvárások megfogalmazása és a változások figyelembe vétele. Hogy hogyan alakul az MH – benne a szárazföldi haderőnem és katonai szervezeteinek – szociológiai karaktere, az átalakulások milyen módosulásokat hoznak a szolgálati és szervezeti kultúra terén, a már megkezdett változásokkal párhuzamosan hosszútávra előre tekintő elemzést igényel. (9. ábra)



9. ábra. Humán erőforrás fejlesztése (szervezeti megközelítés)³⁷

³⁷ Tömböl László: MH Légierő Tudományos Konferencián, Budapesten 2008. 05. 22-én elhangzott előadás anyagából.

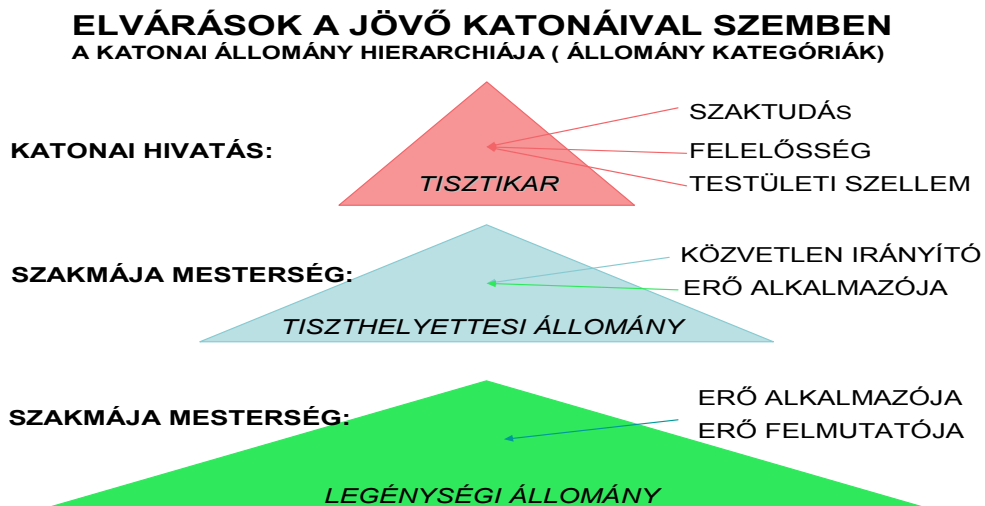
A szárazföldi katonai szervezetek és a katonák a jövőben fejlett, vagy csúcstechnológián alapuló felszerelést, és elégséges anyagi erőforrásokat igényelnek. A minőségi szárazföldi katona harctéri hozzájárulása tovább növekszik, és az ismereteken alapuló (tudásalapú) műveletek gyökere lesz a jövőben. Az „üres harcmező” és a nagy széttagozódás melletti tevékenység egy integrált rendszert követel meg, amely az egyéni kommunikációt, a tájékozódást, a helymeghatározást, a megfigyelést, a védelmet, és a támogató rendszerek felé létesített digitális kapcsolatot egyesíti majd. A felkészítés, kiképzés, vezetőképzés és a kiképzési programok fejlesztése során az intézményi képzést, a csapatkiképzést és az önképzést várhatóan újra kell rendezni. E három képzési stratégia integrációja elengedhetetlenül szükséges lesz, és egy új, egyöntetű jövőbeni képzési stratégiához vezet valamennyi katona és katonai szervezet számára.

„a Magyar Honvédség állománykategóriáinak funkcióit, megoszlását, képzését és kiképzését, valamint foglalkoztatásának elveit és gyakorlatát a modernkor és hadviselés kihívásaihoz szükséges folyamatosan igazítani.”³⁸

A jövő szárazföldi katonáival szembeni elvárások meghatározásánál szükséges elemezni a haderőn belül szerveződött három állomány kategóriát, a tiszti, tiszthelyettesi, valamint a legénységi állományt (10. számú ábra). A *szárazföldi haderőnem tiszti állománya* (tisztikar) a szervezeti bürokrácia felső szintjén helyezkedik el, szaktudásának fókuszában az erőszak kezelése áll, professzionális szervezet, a katonai struktúra aktív, nélkülözhetetlen irányító eleme. A szervezeti működés generál szféráját, a vezetést és irányítást működteti, tevékenységének hatékonysága befolyásolja a haderőnem legénységi állományának megtartását. A tiszti hivatás különleges típusú és sajátos hivatás, megkülönböztető vonása a szaktudás, a felelősség és a testületi jelleg. A szárazföldi katonatiszt alapvető kötelességei: katonáinak megszervezése, felszerelése és kiképzése; tevékenységük megtervezése; működésük irányítása harcban és nem harci körülmények között. Felelőssége: sajátos társadalmi felelősség. Felelős, hogy szaktudását társadalmilag jóváhagyott célokra, a biztonság erősítésére használja föl. A tisztikar bürokratizált nyilvános hivatás, tagjai megkövetelt oktatásban és kiképzésben részesülnek. A szakismeretek, elsajátítása azzal jár, hogy elvállalja ezt a felelősséget. A tiszt

³⁸ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p. 14.

felelőssége: értékeket és eszményeket rögzítő erkölcsi egység. A professzionális teljesítmény objektív mérése és a mért eredmények konzekvens figyelembevétele az előmenetel során a tisztikar kohéziója megteremtésének és megtartásának kulcskérdése. *A szárazföldi haderőnem tiszthelyettesi állománya* a szervezeti bürokrácia középső szintjén helyezkedik el. Nincs professzionális felelőssége. A tiszthelyettesi állomány a haderő funkciója szerint az erő közvetlen alkalmazásának szakállománya, az erő alkalmazásának közvetlen irányítója és alkalmazója, vagy csak alkalmazója. Mint ilyen közvetlenül hat a legénységi állomány megtartására. Szakmája inkább mesterség és nem hivatás. Rendfokozatai nem alkotnak professzionális hierarchiát, a katona mesterségen belül különféle készségeket, képességeket és beosztásokat tükröznek.

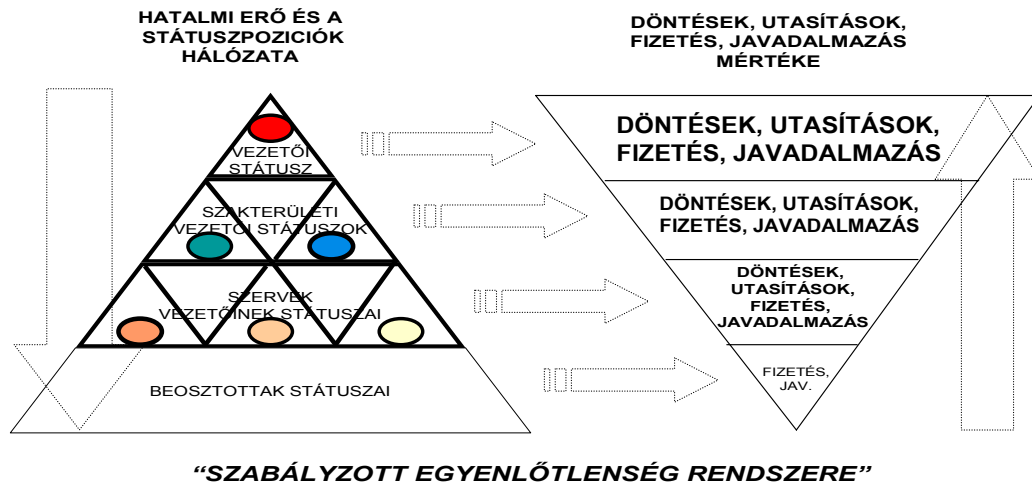


10. ábra. Elvárások a jövő katonáival szemben³⁹

A legénységi állomány a szervezeti hierarchia alsó szintje, az erő közvetlen alkalmazásának szakállománya, szakmája mesterség. Szervezeti hierarchiája – hasonlóan a tiszthelyettesi állományéhoz – készségeket, képességeket és beosztásokat tükröz, az erőszak alkalmazásának legalacsonyabb és közvetlen szintjén. A szárazföldi haderőnem állománykategóriái létszámának aránya a katonai szervezetek legalacsonyabb szintjétől a legmagasabb szint felé haladva megfordul.

³⁹ Tömböl László: Elvárások a jövő katonájával szemben. Seregszemle, 2009. 1. szám, p.3. (Szerkesztette Görög István)

HIERARCHIA LINEÁRIS IRÁNYÍTÁSI ÉS VEZETÉSI SZERVEZETBEN



11. ábra. Hierarchia lineáris irányítási és vezetési szervezetben⁴⁰

Szervezeti és vezetési szintenként az egyes állomány kategóriák és beosztásokkal szembeni elvárások lényegesen módosulnak, a mesterségbeli szaktudástól a professzionális vezetői képesség minden összetevőjéig. Az egyes beosztásokkal szembeni elvárások szervezeti szintenként növekednek és szélesednek. A beosztásokhoz rendelt kötelezettségeket a beosztási-, és a hatáskörhöz rendelt kötelezettségeket a rendfokozati hierarchia révén különböztetjük meg. A rendfokozat az egyén sajátja, ezért a szervezeti rendszerben tükröződnie kell a tapasztalaton, rangidősségen, szaktudáson és képzettségen, tehetségen mért teljesítménynek, teljesítményi követelménynek. A szárazföldi katonai szervezet hierarchikus felépítése és a státuszpozíciókhoz kapcsolódó, szabályozott egyenlőtlenség rendszere biztosítja a célorientált szervezeti működést.

A szárazföldi haderőnem katonáival szembeni – a hagyományosnak mondható kihívások mellett – új, aszimmetrikus kihívások és fenyegetések, (elterjedőben lévő új definíció: „*Hybrid Warfare and Challenges*”) ezen belül is a terrorista fegyveres támadások, amelyek közvetlen célpontjai műveleti területen a szárazföldi erők lehetnek, műveleti területen kívül rendszerint nem a szárazföldi erők ellen irányulnak. Terrorcselekmények váratlanul és rendkívül rövid idő alatt bontakoznak ki, és mire ellentévesítésre kerülne sor, be is fejeződhetnek, vagy legalábbis tartósan szünetelhetnek. Emiatt a terrorizmus elleni harcban (elterjedőben

⁴⁰ Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány, MH ÖHP, Székesfehérvár, 2009.

lévő új definíció: “hybrid war”) résztvevő erőknek, mint amilyenek a szárazföldi haderőnem egyes alakulatai is, állandóan készenlétben kell lenniük, anélkül, hogy bizonyosan tudnák: mi és mikor következik be. A tömegpusztító fegyverek elterjedtsége, beleértve a hordozható tömegpusztító fegyvereket is, amelyeket egyes személyek vagy kis csoportok is képesek a célországba, célobjektumba juttatni növekvő fenyegetés. E fenyegetettség alapján a jövő katonájának rendelkeznie kell vegyi-biológiai védelmi ismeretekkel, a túlélési képességgel, valamint a harc folytatásának képességével tömegpusztító fegyverek alkalmazását követően is. A különböző regionális hatalmak fenyegetései, amelyeket a jövőben regionális hatalmi törekvéseket tápláló egyes államok válhatnak ki – nagy tömeghadseregekkel rendelkezve. Ez megköveteli a szárazföldi katonától a stabil pszichikai-mentális állapotot, különleges műveleti alkalmazás képességét, valamint együttműködési képességet más haderőnemi erőkkel, a helyi szervezetekkel és a lakossággal egyaránt. A jövőben várhatóan, a szárazföldi erők harcadatai is egyre komplexebb, differenciáltabb és várhatóan expedíciós, összhaderőnemi jellegűek lesznek. Emiatt kisebb, dinamikus, gyorsan manőverező alkalmi összhaderőnemi kötelékek alkalmazása válik uralkodóvá. A több nemzet közötti együttműködés nélkülözhetetlen feltétele lesz az anyagi- és a szellemi interoperabilitás. A jövő kontaktus nélküli háborúiban új hadviselési elvként jelentkezik a hatásalapú műveletek végrehajtása, melynek célja a megkívánt hatás elérése a felesleges és szükségtelen erőfeszítések kiküszöbölése.

A változások azt mutatják, hogy a jövőben, létszámában kisebb, de felszereltségében, kiképzettségében jóval magasabb fokon álló szárazföldi erőkre lesz szükség. Gyakran nem komplex alegységek, hanem azok részei kerülnek közvetlen harcérintkezésbe az ellenséggel, így az egyes harcos, azaz a sokrétűen változatos feladatokra felkészített multifunkcionális képességekkel rendelkező katona kerül a küldetés és tevékenység középpontjába. Mindezek alapján körvonalazódnak a jövő katonájával szemben támasztott követelmények is

2.3. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

(szövetséges és nemzeti műveleti koncepciók, az ismereten, tudáson alapuló, hálózat- és hatásalapú hadviselés, a “hybrid war” kihívásai az MH és a szárazföldi

haderőnem szükséges humánerőforrása - légénységi állománya - megszerzésére és fenntartására gyakorolt hatásával összefüggő főbb következtetések)

A XXI. századi hadviselési jellemzői, az “Információ Korszakának” katonai műveleti koncepciói, a Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája (2009), a nemzeti haderő társadalmi integrációjának kérdései, közvetve összefüggnek a szárazföldi erők műveleti hatékonyságával. A műveleti hatékonyság elsősorban a minőségi katonáktól és vezetőktől függ. A kutatást támogató főbb elméleti orientációk, és védelempolitikai és katona-technikai megközelítések és részkövetkeztetések a következők:

1. A szövetségi együttműködés, az MH és a szárazföldi haderőnem számára önmagukban is felvetnek a szükséges humánerőforrás-biztosításával és fejlesztésével összefüggő kérdéseket. Az új kockázatok kezelésében, hosszabb távon, az ismereten, tudáson alapuló, hálózat- és hatásalapú hadviselésben – nemzeti szinten is – elsősorban a minőségi katonák és vezetők kerülnek a fókuszba, következetes és megfelelő – a szárazföldi csapatoknál és az intézményeknél egyaránt zajló – kiképzés, felkészítés és vezetőképzés által válnak a siker tényezőjévé.
2. Az új korszak új kihívásai a korábbi szárazföldi szervezeti filozófia, struktúra és működés lebontását, bátor kiigazítását, új szervezeti kultúra kialakítását és fejlesztését követelik meg.
3. A szárazföldi katonai szervezetek vezetése, mint a műveleti hatékonyság és eredményesség generál szférája, továbbra is a művészet és a tudomány kombinációja marad, azonban a jövőben a művészet még szükségesebb lesz, mint valaha. A nemzeti szárazföldi parancsnokoknak elveket, tervezési szempontokat és kereteket kell majd alkalmazni olyan helyzetekben és olyan foratókönyvek szerint, amelyeket bizonyossággal nem láthatnak előre.
4. A szárazföldi katonák gondosan kiválasztott, fontos egyéni feladatokra lesznek kiképezve az alapkiképzés során, hogy biztosítva legyen harckészségük már az első alakulathoz való áthelyezésüktől kezdve. A minőségi egyes katonák harctéri hozzájárulása tovább növekszik, és valójában ez az ismereteken alapuló hadműveletek, harcok gyökere.
5. A haderőnem nagyobb számban kíván olyan katonákat, akik az angol nyelvet is beszélik. A kiképzés és a vezetőképzés a beosztott tiszti és a tiszthelyettesi

vezetőkre koncentrálnak majd, akiknek jóval nagyobb felelősségük lesz jóval alacsonyabb rendfokozatban a pályafutásuk során, mint jelenleg.

6. A szárazföldi katonák változatos műveleteknek lesznek kitéve igen változó földrajzi környezetben, gyakran rövid készenléti idővel. Egyéni felszerelésüket ennek megfelelően alakítják majd ki, személyi védelmi rendszerrel, kommunikációs és fegyverrendszerrel lesznek felszerelve.

3. AZ MH ÉS A SZÁRAZFÖLDI HADERŐ SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

A téma feldolgozása az MH – ezen belül a szárazföldi haderőnem – húsz éves átalakítási folyamatának utolsó öt-hat évét öleli fel. A 2002-ben megindított és közel egy évig tartó védelmi felülvizsgálat kisebb létszámú, békében feltöltött, felszerelt, harcképes és harckész, a működését szükséges anyagiakkal finanszírozható haderő víziót vázolt fel. A felvázolt haderő kialakításának tervezett pénzügyi támogatását a GDP és a költségvetés alakulása már 2004-től felülírta. A védelmi felülvizsgálat zárását követően 2004. évben 40 milliárd, 2005-től 2014-ig – az előrejelzéstől eltérően – évenként 90 és 120 milliárd forinttal csökkenő védelmi költségvetési támogatást prognosztizáltak a tervezők. Ez azt jelentette, hogy a védelmi szféra költségvetési támogatása a tervezettől eltérően, mintegy 800 milliárd forinttal csökken a jelzett (2004. évet követő 10 éves) időszakban. Az átalakítás személyügyi folyamatai rendkívül alapos előkészítést követően 2004. évben valósultak meg. Az aktuális haderő átszervezés, a katonai szervezetek és személyi állományuk csökkentésnek ezen időszakát terhelte 2004. őszén, az önkéntes haderőre történő átállás is.

Az önkéntes haderőre történő átállást követően az MH gyors ütemű stabilizálását célozták meg, ezt támogatták az új szolgálati kultúra kialakításának felgyorsítására és az egész haderőre kiható „párbeszéd” folyamatok. Azonban, a 2006. évi politikai és gazdasági folyamatokkal összefüggésben a védelem költségvetési támogatása a 2003-ban számítottnál lényegesen kedvezőtlenebbül alakult, következésképpen a tervezett átalakítás pénzügyi támogatása ellehetetlenült. (A védelmi költségvetési támogatás előre jelzése a 2003-ban tervezett a GDP 1,81%-áról, a 2006-ban 1,41%-ra csökkent.)

A honvédelmi vezetés a haderő stabilizációs törekvésével párhuzamosan, stabilizációt vezető és a tapasztalatok feldolgozását végző, valamint azokat a mindennapokba beépítő vezető szervek, törzsek racionalizálásával összefüggő átalakítást (2006-2007) rendelt el, ami új helyzetet teremtett. Az átalakítások eredményeként a honvédelmi miniszter 2007 végén deklarálta, hogy befejeződött a

haderő átalakítás 20 éves folyamata. A 2008-as év, mint a dolgozatomban elemzett utolsó év, úgy tűnt végre ténylegesen a stabilizálás, a felzárkózás ideje lesz.

Az MH 2003, majd 2006-ban kezdett átalakításainak eredményei azt támasztják alá, hogy minimális ráfordítással a maximális biztonság, a haderő és a szárazföldi haderőnem hatékony működtetése és fejlesztése nem oldható meg, az átalakítási folyamatok támogatási hiányosságai eseti döntésekkel nem pótolhatók. Hosszú elemző munkát követően elkészült az új humánstratégia, számbavételre került a katonaelet szinte minden területe, azonban a légénységi állomány megszerzése és megtartása területén érdemi változás nem történt. A fentiek jutnak eszembe, amikor többszöri újrakezdés után kísérletet teszek a lehetőségeimen nem túlterjedő, ugyanakkor a téma tartalmát érintő több mint 10 éves kutatási tapasztalataim összefoglalására. A stratégiai és védelmi felülvizsgálatokat követően az MH szervezeti és a humánstratégiája készült csak el, a haderőnemek ilyen stratégiaalkotást nem folytattak, ez nem volt követelmény, ezért a szárazföldi haderőnem személyi állománya összetétele és minőségi mutatói változásainak vizsgálata önmagában kevésbé, inkább az MH egészébe illesztve végezhető el.

Az MH a 2003. évben elvégzett stratégiai felülvizslat időszakában kb. 38 000 fős költségvetési létszámmal rendelkezett. A stratégiai felülvizsgálat eredményeként megcélzott átalakítás végső célja egy, a korábbi években folyamatos átalakuláson – átalakításon – és drasztikus csökkentéssel átesett haderő legjobb tulajdonságait – mint szilárd alapot – megtartó, a korábbinál kisebb, de hatékonyabb, a NATO és az EU követelményeknek megfelelő, eljárási rendjével harmonizáló és együttműködési képességekkel bíró, önkéntes haderő létrehozása volt. Követelmény volt, hogy a tervezett önkéntes haderő harmonizáljon a hazai gazdasági lehetőségekkel, tervszerűen fejleszthető, tehát jobban finanszírozható és a hazai közvélemény elvárásának is megfelelő önkéntes haderő legyen. Az átalakítás kritériumainak kiemelt fontosságú területe volt a személyi állományban rejlő értékek megőrzése. Az átalakítás tervezői tisztában voltak e terület rendkívüli szenzitivitásával, hiszen az állomány, a korábbi években végrehajtott permanens átalakítások és csökkentések során folyamatos frusztrációnak volt kitéve.

A korábban meghirdetett reformok árnyoldalai, a beígért modernizáció folyamatosan elmaradása, a társadalmi és politikai támogatottság alacsony foka nem kedvezett a munkahelyi légkörnek. A személyi állomány jelentős része fokozott terheket, és a korábban megszerzett – a véltén élvezett – katonai szolgálat előnyeit

veszni látta, ezért a szervezeti léthez kötődő biztonság, az előmenetel, a stabil karrierút és jövőkép hiányában a szolgálat vállalását nem kívánta folytatni. A megingó hit abban, hogy a megszerzett tudásnak és tapasztalatnak értéke van a szervezetben, és annak meghatározó jelentősége van a karrierre, vezetett oda, hogy a 2004. és 2006. évben felerősödött a csendes eltávolodás. A szervezeti átalakítás során – mivel radikális csökkentéssel párosult – a személyi mozgások iránya adott volt. Beosztások, szervezetek és helyőrségek szűntek meg, ugyanakkor biztosítani kellett a haderő szerződéses legénységi állománnyal való feltöltését, a megszerzett állomány megtartását. A végrehajtás sikerességét, költséghatékonyságát elsődlegesen a szervezeti átalakulás statisztikai adatai, az abból levonható következtetések minősítik. A nyilvántartott személyügyi adatokból nehezen érhetőek tetten, a szervezet fejlődését meghatározó belső hajtóerők, a személyi állomány önmozgása, munkatapasztalata és a fejlődési potenciálja. Nehéz pontosan definiálni azokat az inkább csak a közérzetet, befolyásoló tendenciákat, amelyek folyamatként való értelmezése veszélyeket rejthetnek magában. Katonák vagyunk, tehát köt bennünket a regula, a belső és külső függőség, ugyanakkor a fejlődésünket a szervezet tagjai általi felismerések, és a tenni akarás vektorainak eredője határozza meg, így nem mindegy hogy milyen irányba mutatnak ezek a vektorok. Az eltelt időszak folyamatait, a személyügyi nyilvántartások, szociológiai kutatások eredményeinek elemzésével a szárazföldi haderő vezetőivel és különböző szintű parancsnokaival folytatott interjúk alapján kísérlem meg leírni, a szerződéses legénységi állomány biztosításának kérdéseire koncentrálni, de nem elkerülve a szárazföldi haderő tiszti, tiszthelyettesi állományát is érintő folyamatokat.

3.1. AZ MH SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008. KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

3.1.1. A haderő-átalakítás szervezeti kérdései

A haderőreform célja, hogy a költségvetési keretből az állam egy olyan haderőt legyen képes fenntartani, amely megfelel a NATO követelményeknek, és legyen képes védelmi funkciót betölteni. A költségvetési támogatást figyelembe véve ez önmagában is ellentmondás a haderő minden szférájában. A megoldás a létszamarányok átalakítására, a létszám csökkentésére, valamint a szerződéses

katonák számának növelésére irányult, oly módon, hogy a sorkatonákra háruló feladatokat is legyenek képesek ellátni. Az előzményeket vizsgálva megállapítható, hogy kezdetben „A sorkatonai beosztások egy részét átminősítették szerződéses beosztásokká. 1991-től 1996-ig továbbszolgálo megnevezést alkalmaztak ezen beosztások jelölésére, majd 1996-tól jelent meg a szerződéses megnevezés”.⁴¹ Számszerűsítve a változásokat, az alábbiakat tapasztalhatjuk:

1991-ben a honvédség rendszeresített sorlétszáma 53 591 fő, ebből a továbbszolgálo sorkatona létszám 1521 fő. Ebben az évben 146 fő vállalt továbbszolgálo beosztást. Az oka, hogy a szolgálat nem nyújt egzisztenciális biztonságot a jelentkezőknek. Az 1992. évi költségvetési törvényben 4000 fős továbbszolgálo létszámból csupán 800 fő élt lehetőséggel. 1993-ban 50 927 főben meghatározott rendszeresített sorlétszámon belül 2000 fővel nőtt a továbbszolgálo létszám. Az az év sem hozott sikereket a feltöltés tekintetében, csak 1679 fő vállalt tovább szolgálatot. 1994. év végére 1000 fővel emelték a továbbszolgálo állomány létszámkeretét – párhuzamosan a sorállomány ugyanilyen arányú csökkentésével – a megközelítőleg 6000 fős keret 1800 fővel sikerült feltölteni.

1995. december 31-ei hatállyal a 99/1995-ös Országgyűlési határozat alapján a sorkatonák 37 959 főt tettek ki. 1996-ban újabb Országgyűlési határozat⁴² tovább csökkentette az MH rendszeresített létszámát, a sorállomány létszáma 34 385 fő lett. A szerződéses állomány létszámkerete lényegében nem változott.

Az 1997-es év a reformok éve volt. A sorállomány létszámát ebben az évben csupán 20 500 főben határozták meg, a szerződéses állomány létszáma 5330 fő volt. 1997 és 1999 között a létszámarányokra történő áttérés folyamata kezdődött meg, amelyet jelentős szervezeti változások nélkül kívántak megvalósítani.

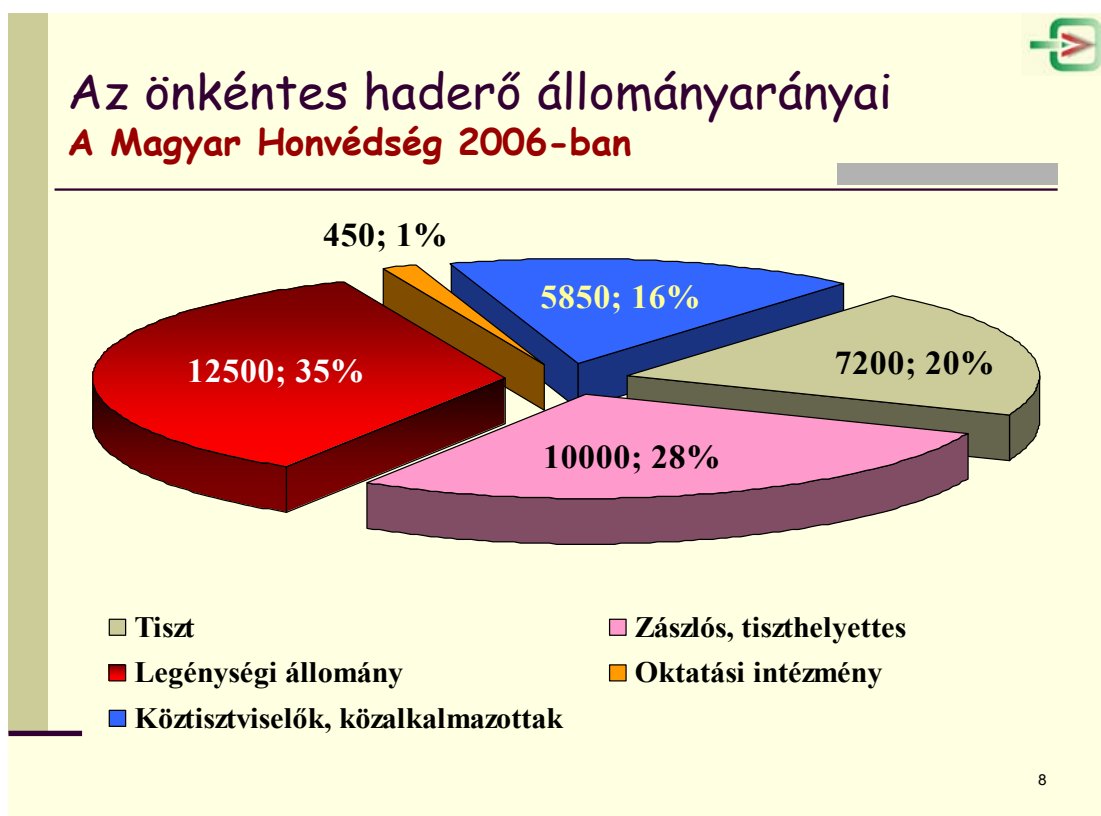
Az Országgyűlés 62/2000. határozatában rögzítette, hogy a szerződéses állomány létszámát 2001. december. 31-éig, 6700 főre kell növelni. A 15/2004-es Országgyűlési határozat végül hatályon kívül helyezte a 124/1997-es határozatot, mely a létszámarányok ismételt korrekciójáról szólt. Eszerint 2006-ra a rendszeresített létszám megközelítőleg 40 000 főt kell, hogy kitegyen. A határozatban meghatározott legénységi állomány a 14/2004 határozat alapján csupán

⁴¹ Bálint Sándor – Pintérné Thurzó Iлона: A szerződéses állomány létszáma növelésének szervezési feltételei és hatása az állományarányokra. Hadtudományi Tájékoztató 2001. évi 8. szám, 205. o.

⁴² 106/1996. (XI. 29.) számú Országgyűlési határozat. Honvédelmi Közlöny 1997. CXXIII. évfolyam 27.szám.

szerződéses katonákkal kerülhet feltöltésre. Erre végül is az új honvédelmi törvény kizárólagos lehetőséget adott.

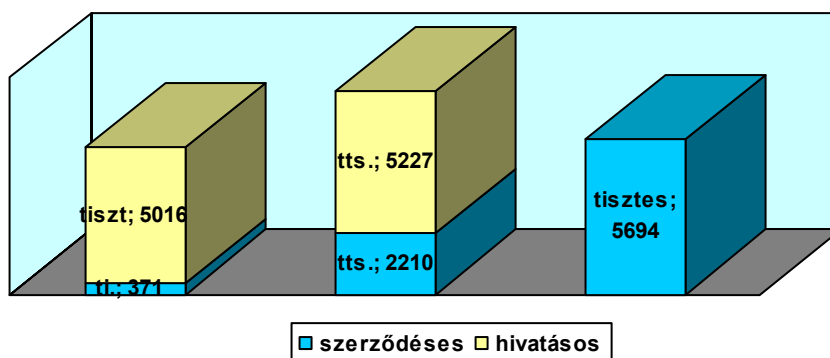
Az önkéntes haderőben csökken a tiszti állomány létszáma, ezen belül az alacsonyabb rendfokozatúak arányának növekedésével megváltozik a belső szerkezete. Az elérendő cél az, hogy a tisztek 10-15%-a határozott idejű, szerződéses jogviszonnyal szolgáljon. Emellett szükséges, hogy növekedjen a tiszthelyettesek száma és aránya, valamint átrendeződjön a hadsereg napi életében betöltött szerepük. Nyugati tapasztalatok alapján ebben a csoportban a szerződésesek optimális aránya 60-75%, nem kevésbé fontos viszont, hogy szolgálati idejük elérje a 12 évet. A legénységi állomány teljes egésze szerződéses jogviszonyú. Optimális szolgálati idejük 5-8 év, de jelentős számban biztosított az előmenetelük a tiszthelyettesi állománycsoportba. A haderő-átalakítás mennyiségi időszakának végétől kialakultak az elvárásoknak megfelelő arányok.



12. ábra. Az önkéntes haderő állományarányai⁴³

⁴³Kimutatás a HM SZÜF jelentéséből 2006.

A szerződéses és hivatásos katonaaállomány megoszlása a 2008. decemberi helyzet alapján HM és MH összesen



13. ábra. A szerződéses és hivatásos katonaaállomány megoszlása a 2008. decemberi helyzet alapján MH és MH összesen⁴⁴

A vizsgált időszak végén pedig irányultságában megvalósulni látszik a határozott idejű jogviszonyban állók arányának beállása is, hiszen a tisztek kb. 7%-a (a megcélzott 15%) a tiszthelyettes állomány több mint 42%-a (a megcélzott 60-75%) és a legénységi állomány egésze szerződéses.

3.1.2. Az MH rendszeresített létszámának változása 2003-2008 között

A vizsgált időszak személyügyi folyamatainak megvizsgálása érdekében szükséges az MH és azon belül a szárazföldi haderőnem személyi mutatóinak időszori követése.

(1. táblázat)⁴⁵

Az MH rendszeresített létszámának változása 2003-2008 között

| | 2003. 03. 01. | 2004. | 2005. | 2006. | 2007. | 2008. |
|-------------------------------|-------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| tiszt | 8 489 | 7 800 | 7 200 | 7 447 | 6 131 | 6 217 |
| zászlós tiszthelyettes | 10 123 | 11 0968 | 10 474 | 10 493 | 8 561 | 8 804 |
| legénység | 8 240/ 9 996** | 10 826 | 9 869 | 9 822 | 7 154 | 7 517 |
| ktv., ka. | 8 121 | 7 331 | 6 600 | 6 625 | 6 390 | 6 332 |
| összesen* | 44 969 | 37 211 | 34 421 | 34 387 | 28 236 | 28 870 |

✓ a hallgatói létszámmal együtt;

✓ **sorállomány

⁴⁴ Készítette a MH ÖHP Személyügyi Főnöksége.

⁴⁵ Készítette a szerző.

A személyügyi adatokat elemezve megállapítható, hogy a haderő az öt év során 25%-kal lett karcsúbb. A tiszti állomány a bázis évi adat 78%-a, a tiszthelyettesi állomány 90%-a, szerződéses legénységi beosztások aránya is csak 76%-a, a 2005-ben (a 2004. évi átalakítást követő év) rendszeresített beosztásoknak. A polgári dolgozók aránya 86%-a 2003-as létszámnak. Ha részleteiben vizsgáljuk a szervezeti átalakítás idő sorát, azt láthatjuk, hogy a katona állomány legnagyobb arányú csökkentést a 2006-2007 évi szervezés során szenvedte el. Ezt a tudatosan tervezett folyamatot képezik le a végrehajtás során bekövetkezett személyi mozgások.

(2. táblázat)⁴⁶

MH meglévő állománya és feltöltési aránya⁴⁷

| | 2003 ⁴⁸ | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| tiszt | 7 772 | 7 687 95% | 6 534 87% | 6 167 82% | 5 201 84% | 5 354 86% |
| zászlós tiszthelyettes | 9 480 | 9 977 91% | 9 027 86% | 8 666 82% | 7 490 87% | 7 434 84% |
| legénység | 6 571/ *12 192 | 8 452 78% | 7 308 74% | 6 478 66% | 5 446 76% | 5 691 75% |
| ktv. ka. | 8 126 | 7 504 102% | 6 635 10% | 6 802 102% | 6 825 106% | 7 122 112% |
| összesen* | 44 141 | 33 620 90% | 29 504 86% | 34 387 81% | 24 962 88% | 25 601 88% |

* sorállomány

Az MH feltöltöttség adataiból megállapítható, hogy a létszám leépítés teljesült, csak a polgári dolgozói kategóriában tapasztalható a rendszeresítetténél nagyobb foglalkoztatott létszám. A katonai beosztások feltöltöttsége azonban kategóriától függően 15-25%-os hiányt mutat. Ez, ismerve a szervezeti változtatás és az átalakítás célját, illetve az átalakult katonai szervezetek által végrehajtandó feladatrendszeret, azt vetítette előre, hogy az állomány leterheltsége is 15-25%-al növekedik.

⁴⁶ Készítette a szerző.

⁴⁷ MH KIAK nyilvántartási adatai alapján.

⁴⁸ Fagyal Zoltán: Változások a magyar honvédség munkaerő-gazdálkodásában című cikkből származó 2003. 03. havi adat.

3.2. A SZÁRAZFÖLDI HADERŐ SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÖSSZETÉTELE, MINŐSÉGI MUTATÓINAK VÁLTOZÁSA A 2003-2008 KÖZÖTTI IDŐSZAKBAN

Az MH szárazföldi alakulatai sem maradtak érintetlenül a folyamatos haderő átalakítás folyamatának. Fegyvernemi és szakmai katonai szervezetek, alegységek szűntek meg, fegyvernemi és szakmai kultúrák továbbvitele került veszélybe.

(3. táblázat)⁴⁹

MH szárazföldi haderőnem létszámának és állomány összetételének alakulása

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007* | 2008* |
|-----------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| tiszt | na | 1 486 | 1 408 | 1 408 | 1 584 | 1 654 |
| zls/tts | na | 4 289 | 3 934 | 3 934 | 3 684 | 3 648 |
| legs | na | 6 450 | 5 954 | 5 936 | 4 928 | 4 744 |
| ktv. ka. | na | 698 | 588 | 586 | 675 | 634 |
| összesen | na | 12 928 | 11 882 | 11 882 | 11 398 | 10 646 |

*A SZFP átalakult ÖHP szárazföldi haderőnemi komponense

(4. táblázat)⁵⁰

MH szárazföldi haderőnem létszámának feltöltési adatai, arányainak alakulása

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007* | 2008* |
|-----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| tiszt | 13 11/88% | 1 240/88% | 1 181/82% | 1 298/81% | 1 307/79% |
| zászlós | | | | | |
| tiszthelyettes | 3 269/76% | 3 056/77% | 2 893/73% | 2 814/76% | 2 807/76% |
| legénység | 4 846/75% | 4 255/71% | 3 674/61% | 3 231/65 | 3 561/75% |
| ktv. ka. | 7 14/102% | 640/109% | 575/97% | 675/100 | 634/100 |
| összesen | 10 140/78% | 9 191/77% | 8 323/70 | 8 097/71% | 8 242/79% |

*A SZFP átalakult ÖHP szárazföldi haderőnemi komponense

A csapatoknál szolgálni mindig becsület dolga volt. Talán ezt is mutatja az öt év számarányainak összehasonlítása. Tény, hogy a szárazföldi haderőnem, MH -n belüli létszámának aránya és jelentősége lényegében nem változott, /(2004. évben 37 200

⁴⁹ Készítette a szerző.

⁵⁰ Készítette a szerző.

fős összlétszámából 12 928 fő volt szárazföldi (35%), az időszak végén a 28 870 fős tárca létszámából 10 366 fő a feltölthető szárazföldi létszám (36%), ugyanakkor az MH átlagos feltöltöttsége 81-90%, a szárazföldi alakulatoké összességében 71-79% között mozgott. Tehát a szárazföldi haderőnem személyi feltöltöttsége közel 10%-al alatta maradt az MH feltöltési átlagának. A szárazföldnél található a MH-ban rendszeresített beosztások közül a tisztek 25%-a, a tiszthelyettes/zászlósi beosztások 41%-a, valamint a legénységi beosztások közel 70%-a. Ugyanakkor a szárazföldi haderőnemnél teljesít szolgálatot az MH tisztii állományának 23%-a, a tiszthelyetteseinek 49%-a, valamint a legénységi állomány 60%-a. Következtetesként megállapítható, hogy az MH előtt álló feladatok jelentős hányadát végrehajtó szárazföldi haderőnem legénységi beosztásai feltöltésének, az MH és a szárazföldi haderőnem feladat végrehajtását biztosító humánerőforrás biztosítottságának, motiváltságának és minőségi mutatóinak úgy a mában, mint a jövőben prognosztizálható feladatok megoldásában kulcs szerepe van, illetve lesz, így az MH is közvetlenül érdekelt a szárazföldi haderőnem feltölthető – különös tekintettel a legénységi – beosztásainak mennyiségi és minőségi feltöltésében.

3.2.1. Szervezeti változások hatása a szárazföldi haderőnem személyi állománya összetételére, minőségi mutatóira.

A 2003. évi stratégiai felülvizsgálatot követő elemzések végeztével a Magyar Köztársaság Országgyűlése határozatban rögzítette az MH hosszú távú fejlesztésének irányait, meghatározta a szervezettel szemben támasztott követelményeket és a hozzá rendelt feltételeket is. Rögzítette, hogy *2006. végéig át kell állni az új szervezeti rendre, 2010-ig folyamatos belső korszerűsítés útján el kell érni, hogy 2013 végéig befejeződjön a haderő állományarányainak kialakítása és a Magyar Honvédség színvonala, lehetőleg érje el a NATO haderők átlagszínvonalát.*⁵¹ A szárazföldi haderőnemnél a végrehajtás előkészítése során különös figyelmet kapott a humánerőforrás-gazdálkodás, az a jogos elvárás, hogy az átalakítás és szervezetépítés során a legképzettebb és a legrátermettebb személyeket megőrizzük a jövőbeni szervezetek számára. A rátermettség mérő eszköze a törvényben szabályozott teljesítményértékelés kellett, hogy legyen. A minőségi besorolás során az értékelt személy teljesítményét előjárói intézkedésben rögzített arányban eltérítették és az

⁵¹ Kormány 2236/2003. (X. 1) Határozat a MH 2004-2013 közötti időszakra vonatkozó átalakításra. Honvédségi Közlöny CXXX. évfolyam 22. szám, 2006. oldal.

így képzett pontszám felhasználásával a teljes állományt négy kategóriába, sorolták.(A-B-C-D). Az „A” kategóriába soroltak megtartása kiemelt szolgálati érdek, a „B” kategóriában megtartása szolgálati érdek volt, a „C” és a „D” kategóriába soroltak beosztása csak abban az esetben történhetett meg, ha volt üres beosztás, és azokat előzetesen meg is kellett tervezni. A szervezés első két ütemét összevontan 2004. április 1-je és szeptember 30-a között kellett lebonyolítani, ami érintette a Szárazföldi Parancsnokság (2007. január 01-jével megszűnt) 13 alakulatát. Felszámolásra került 3 alakulat, kettő helyőrség, átalakult 11 alakulat és újként létrejött kettő alakulat. Az átalakulás 878 tiszt, 2556 tiszthelyettes sorsát érintette. Az átalakulás volumene lehetőséget adott arra, hogy a folyamatok vizsgálatából levonható következtetéseket általánosítsuk. A haderő átalakítás folyamatának részeként végrehajtott személyügyi mozgásokat folyamatosan adatbázisban rögzítettük és elemeztük. Az adatokat 2004 őszén dolgozatban rögzítettem. A tények, és a személyi állomány mozgásának összefoglalása mutatja a tiszt és tiszthelyettesi és szerződéses legénységi állomány helyzetét, szándékait, és a minőségi mutatókat is.

3.2.1.1. A szárazföldi haderő tiszt állománya minőségi mutatóinak változása a 2004. évi átalakítás időszakában.

A vizsgálatba bevont 878 fő tiszt állomány a szervezeti változásban érintettek 100%-a. Minőségi szempontjából A: 146 fő, B: 561 fő, C: 114 fő, D: 57 fő került besorolásra. A személyi eljárás tiszt vonatkozásában e besorolás kategóriáit vette figyelembe. A 878 főből 716 fő kapott, illetve fogadott el beosztást. Ez a tiszt állománykategória 82%-a volt. A felajánlott/elfogadott beosztások tekintetében 79%-uk azonos szintű, 18% magasabb és 3%-uk kapott alacsonyabb beosztást. Nyugállományba helyezését kezdeményezte 101 fő (11,5%). Ha megvizsgáljuk a minőségi besorolás kategóriái alapján a beosztást nyert tiszt arányát, azt látjuk, hogy az „A” és a „B” kategóriába sorolt tiszt 707 főjéből csak 576 fő fogadott el beosztást ez 80%. A többi 131 főből nyugállományba kérte magát 112 fő, tartalékállományba vonult 7 fő. A „C” és a „D” kategóriások közül 170 főből 140 fogadott el beosztást, ami 81%-os arány. Különös firtora a sorsnak, hogy az említett gyengék közül 12%-uk magasabb beosztásba került és csak 5%-uk kapott alacsonyabb beosztást. Nyugállományba is csak 19-en kerültek, vagy csak ennyinek volt rá lehetősége. Megállapítható, hogy a minőségi besorolás által tett különbség alkalmazása nem befolyásolta lényegesen a beosztáshoz jutást és az arányát sem. A kiemelten kezelt kategóriából komoly veszteséget szenvedett el az átalakuló

szervezet. A minőségi mutatók területén is javulást remélt a szervezeti átalakítás. A vizsgálat az alábbi eredményeket hozta:

1. A tisztek életkori mutatói megváltoztak. A magasabb rendfokozatúak (tábornok, ezredes) kivételével az összegzett átlagéletkor kettő évvel, 32,8 évre csökkent. A legnagyobb mértékben, az alezredesi beosztásokban fiatalodott az állomány több mint 3 évet, megelőző évtizedekre jellemző százados-alezredes közötti 10-11 éves időtávolság 8-9 évre csökkent.

2. Jelentősen csökkent a magasabb rendfokozatban lévők száma. Távozott az alezredesi állomány 46%-a, az őrnagyok 30%-a, a századosok 25%-a, mindez a viszonylag fiatal és a megelőző 10 évben korszerű ismeretekre kiképzett, szövetségi tapasztalatokkal is rendelkező állományból. Kivételt a századosi kategória képez, a kivált 50 fő elsősorban az idős, az előrehaladásban megrekedt állományból került ki. (Ezt a 2004. évben írt dolgozatomban még nagyon kedvezőnek gondoltam. Mára árnyaltabban fogalmaznék.)

3. Az iskolai végzettség változását vizsgálva megállapítható, hogy a legkomolyabb veszteséget a magasan képzett személyi állomány távozása jelentette. Kiváltak a csak középiskolai végzettséggel rendelkező századosok, de mellette 25%-al csökkent az egyetemest, és közel 20%-al a főiskolai végzettséggel rendelkezők száma.

4. A további szolgálatot nem vállaló tisztek többsége egy-két nyelv alapos ismeretével távozott, ugyanakkor a rendszerben maradt állományunk egy része az angol nyelvi követelményeknek nem felel meg.

3.2.1.2. A szárazföldi haderő tiszthelyettesi állománya minőségi mutatóinak változása a 2004. évi átalakítás időszakában

A 2004-ben szolgálatot teljesítő 3 600 fő tiszthelyettes és zászlós beosztotti állományból 2556 főt érintett a szervezési ciklus (70%). Így a tapasztalható folyamatok általánosíthatóak.

A zászlósi és tiszthelyettesi állománykategória minőségi kategóriába történő besorolásukat követően „A” kategóriába került: 321 fő, „B” kategóriába: 1454 fő, „C” kategóriába: 554 fő, „D” kategóriába 227 fő. A beosztásba helyezési folyamatok eredményét vizsgálva megállapítható, hogy a 2556 főből 2 194 fő kapott/fogadott el beosztást (85%). Nyugállományba kérte magát 161 fő az érintett állománykategória 6%-a. A felajánlott beosztások és a minőségi besorolás kategóriáinak összefüggését

vizsgálva láthatjuk, hogy az „A” és „B” kategóriába sorolt 1775 főből 1535 fő fogadott el beosztást (86%), míg a „C” és „D” kategóriába soroltak 781 fő közül 659 fő, azaz 84%-uk. Az A-B kategóriás állomány 75%-a azonos szintű beosztást, 8%-uk alacsonyabb és 15%-uk magasabb beosztást nyert. Ugyanakkor a C-D kategóriásoknál azonos szintű beosztást 70%-uk, alacsonyabbat 13%-uk, és magasabbat 15%-uk kapott.

Az állománykategória beosztásba helyezésénél sem érvényesült a minőségi besorolás, illetve nem érzékelhetők a különbségek a minőségi kategóriák között.

A 2004. évi átszervezést követően a minőségi mutatók változását elemezve megállapítható, hogy a csapat tagozatban tovább csökkent a szolgálatot teljesítő tiszthelyettes állomány átlagéletkora, ami nem éri el a 30 évet, a csapatoknál szolgálatot teljesítő tiszthelyettesek 15%-a nő. Nem mutatnak jelentős változást a tiszthelyettesi állomány iskolai- és nyelvi végzettségi mutatói.

3.2.1.3. A szárazföldi haderő szerződéses legénységi állománya minőségi mutatóinak változása

Az önkéntes haderő koncepció célja, hogy a legénységi beosztásokat szerződéses katonák lássák el, a haderő békeidőszaki állományát önként jelentkezők alkossák.

Önkéntes szolgálatvállaló a hivatásos és a szerződéses katona, jogviszonyuk különbségeit törvény szabályozza. Az 1996. évi XLIII. törvény, a hivatásos jogviszonyt szabályozta, de tartalmazott kitételeket a szerződéses állomány viszonyra is. Módosult a honvédelmi törvény is, és megszűntek a továbbszolgáló beosztások, helyüket a szerződésesek vették át. A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi törvény értelmében⁵² a szerződéses állomány tagja az a rendfokozat nélküli, tisztési, tiszthelyettesi vagy tiszt rendfokozatú katona, aki a szolgálati viszonyt határozott idejű szerződésben vállalja. Alapvetően olyan legénységi beosztások, amelyeket NATO együttműködésre ajánlottak fel, vagy egyéb beosztások, amelyek hosszabb kiképzést igényelnek, de a megfelelő végzettségű szerződéses tisztek és tiszthelyettesek nagyobb számú megjelenése is kívánatos.

A szerződéses állomány megszerzése és „megtartása” így rendkívül összetett, mivel a szerződéses állomány megnevezés egy jogviszonyt takar, más-más

⁵² Törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról (Hjt.) 1. § (15) pont.

követelményt állít, és különböző értékpreferenciákkal bír a legénységi-, a tiszthelyettesi-, és a tiszti állomány részére, sikeres megoldása egy komplex folyamat mintegy „értékmérő” végeredménye.

A kilencvenes években készült törvények, valamint miniszteri rendeletek megalapozták a NATO csatlakozást, a szövetségi követelmények teljesítéséhez hazánknak egy olyan haderővel kellett rendelkeznie, amely többségében önkéntes, professzionálisan képzett katonákat alkalmaz a feladatok ellátásához.

Az önkéntes haderő kialakítása a társadalom egyetértése által kísért, folyamatos közvélemény kutatásokkal alátámasztott volt. 2004. évben a közvélemény 90% feletti hányada tudott a kormány azon szándékáról, hogy békeidőben megszünteti a sorkatonai szolgálatot. A lakosság változó arányban, de közel 2/3-a támogatta a kormány törekvését. Azonban arra a kérdésre, hogy vállalna-e szerződéses katonai szolgálatot a többség egyértelmű nemmel felelt.

Megállapítható, hogy szerződéses katonai szolgálatot elfogadása, illetve a szolgálat vállalása között már az áttérés időszakában lényeges ellentmondás volt kimutatható.⁵³ A válaszok jól mutatják a társadalom vélekedését. Még azok is csak elenyésző arányban jeleztek pozitívan, akik nagyon nagy hátránnyal indulhatnak a munkaerő piacon. Az eltelt évek tapasztalatai megerősítik ezt a közel 4 éves kérdőív által tükrözött eredményt. A szervezeti átalakítás részeként 2004. november 3-án leszerelt az utolsó sorkatona is, ezzel véget ért a sorozott haderő 136 éves története. A nagy társadalmi támogatottságot élvező, történelmi jelentőségű eseménnyel párhuzamosan óriási energiát kötött le a sorozott beosztások megszüntetése és a szükséges létszámú önkéntes biztosítása.

⁵³ Készítette az ECHO Survey kutató a HM Kommunikációs Főigazgatóság megbízásából. 2004.

Ön elképzelhetőnek tartja-e, hogy önkéntes katonai szolgálatot teljesítsen?*(százalékos megoszlás a legfeljebb 35 évesek körében)*

| | Igen | Nem | Talán, attól függ | Nem tudja, válasziány |
|---|-------------|------------|--------------------------|------------------------------|
| | Sor % | Sor % | Sor % | Sor % |
| A kérdezett neme | | | | |
| férfi | 17 | 79 | 4 | 0 |
| nő | 13 | 80 | 3 | 4 |
| Korcsoport | | | | |
| 18-35 éves | 15 | 80 | 4 | 2 |
| Településtípus | | | | |
| Budapest | 11 | 87 | 2 | 0 |
| megyeszékhely | 13 | 82 | 3 | 3 |
| város | 16 | 77 | 5 | 2 |
| község | 18 | 75 | 4 | 3 |
| Legmagasabb befejezett iskolai végzettsége | | | | |
| 8 általános | 18 | 70 | 8 | 4 |
| szakmunkásképző | 21 | 76 | 2 | 1 |
| érettségi | 13 | 84 | 2 | 1 |
| diploma | 9 | 83 | 5 | 3 |
| Dolgozik-e | | | | |
| gazdaságilag aktív | 16 | 80 | 4 | 0 |
| munkanélküli | 5 | 91 | 4 | 0 |
| nyugdíjas | 0 | 100 | 0 | 0 |
| tanuló | 16 | 79 | 3 | 2 |
| egyéb inaktív | 16 | 69 | 4 | 11 |
| A háztartás jövedelme | | | | |
| alapvető létszükségleteiket sem fedezi | 5 | 95 | 0 | 0 |
| csak alapvető létszükségleteiket fedezi | 15 | 75 | 10 | 0 |
| éppen kijönnek belőle | 18 | 80 | 1 | 1 |
| elég jól megélnek belőle | 16 | 79 | 4 | 2 |
| még félre is tudnak tenni belőle valamennyit | 4 | 88 | 8 | 0 |
| adathiány | 15 | 78 | 3 | 4 |
| Összesen | 15 | 80 | 4 | 2 |

Az önkéntes alapon szerveződő Magyar Honvédség személyi állományát a békekiképzés időszakában a ténylegesen szolgálatot teljesítő katonák, köztisztviselők és közalkalmazottak, valamint a munka törvénykönyvének hatálya alá tartozó munkavállalók, továbbá az időszakosan rendelkezésre álló önkéntes tartalékosok képezik.

A szerződéses legénységi állomány biztosítása nem új dolog a haderőben és különösen nem az a szárazföldi haderőnél, amely már a 1996-os bevezetéstől folyamatosan vizsgálja a felvétel, a beillesztés és a folyamatos motiválhatóság körülményeit, feltételeit. A legénységi állományú beosztások többsége a haderőnél található, a szervezet különösen érzékeny a személyi állomány feltöltésére – a szükséges létszám és minőség –, biztosítására. A hadkötelezettségen alapuló rendszer megszüntetésével járó átmeneti időszak végétől az önkéntes haderő személyi állományának biztosítása a munkaerőpiacról kell, hogy megtörténjen. Az áttérést megelőző években, a katonai szaksajtóban igen intenzív vita bontakozott ki az áttérés hogyanjáról, a feltételek megteremtésének mikéntjéről, a megszerzés és megtartás problémájáról. A szakértők sok tekintetben eltérő véleménye több kérdésben is azonos volt. Ezek közül a legfontosabb a szerződéses legénységi állományú katona, mint munkaerő meghatározása. Többen is figyelmeztettek arra, hogy az önkéntes haderő hosszú távon és sikeresen működtethető legyen, bizonyos humánpolitikai tényezőkre nagy hangsúlyt kell fektetni. Ilyenek például az állomány megszerzése, pályára lépés feltételrendszere; alkalmassá tétel, hatékony foglalkoztatás; a kilépés, a civil társadalomba visszakerülés rendszere. A jelentkezőnek ugyanis mérlegelnie kell azt a ténytet, hogy ha lejár a szerződésében kikötött időtartam, hogyan tud visszailleszkeskedi a civil társadalomba, versenyképes lesz-e a munkaerőpiacon a többi munkakeresővel szemben az addig megszerzett tapasztalatai alapján.

A szerződéses legénységi állomány helyét és szerepét (státusz helyzetét) sem a 2001. évi XCV. törvény (Hjt.), sem a Humán Stratégia nem fejezte ki kellőképpen. A „betanított munkás szintű besorolás” dehonesztáló volta nem fejezte ki sem a munka (katonai szolgálat) értékét, sem annak társadalmi hasznosságát. Az átállás rendkívüli ütemének, a katonai szervezetek korábbi átalakítása befejezetlenségének, a humán erőforrás vesztés okán a katonai kollektívák kialakulatlanlanságának és ezzel együtt stabilizáló szerepük megszűnésének tendenciáját és a katonai szervezetekre

gyakorolt kedvezőtlen hatását a legfelső katonai vezetés is érzékelte. Ez indította el például a stabilizáció évének szánt 2005-2006-ban a párbeszéd folyamatot.

Az állomány különböző kategóriáival, felmenő rendszerben folytatott kommunikációs akció nagyon sok ellentmondást és megoldásra váró problémát hozott a felszínre, számos megvalósítható, a megújulás szándékától átítatott javaslat került a döntéshozók asztalára. Sajnálatos, hogy a megújítást hozó döntések meghozatalának időszakában egy újabb átszervezés terhelte a haderőt. Ez is okozhatta, hogy a szervezést megelőző időszakban megkezdődött „párbeszéd folyamat” kibontakozásának rövid ideje, a kezdeményezett új honvédségi szervezeti kultúra kibontakozásának feltételbeli elégtelensége, ellentmondásossá tette a stabilizációs időszakot. A megkezdett folyamatok megszakadtak, a felszínre került ellentmondások megválaszolatlanul, megoldatlanul maradtak, és így a stabilizáció folyamata a katonai szervezetek megújítása helyett a meg nem értettség érzetét erősítette az állomány bizonyos köreiben.

A 2006. évi Országgyűlési választásokat követő kormányprogramnak megfelelően folytatódott a haderő átalakítás folyamata.

3.2.2. Az vizsgált időszak másik átalakításának (2006-2007) hatása a szárazföldi haderőnem személyi állománya összetételére, minőségi mutatóira.

A szárazföldi haderőnem és katonai szervezeteinek átalakítása egybeesett a haderőnem parancsnokságának megszüntetésével, az új összhaderőnemi parancsnokság kialakításával, szárazföldi katonai szervezetek összhaderőnemi parancsnokság irányítása alá rendelésével, a kétszintű irányítási és vezetési struktúra működő képessé tételével, így bizonyos elemek elkülönítése igen bonyolult és szinte lehetetlenné teszi, hogy egzakt adatokat képezzünk.

Azonban a szárazföldi haderőnem átalakítás során elszenvedett veszteség jól mutatja a folyamatokat. Távozott a haderőnem állományából 2436 fő, ebből nyugállományba kérte magát 911 fő (228 fő tisztt, 683 fő tiszthelyettes) és felmentéssel távozott 1525 fő (527 fő hivatásos állományú szerelt le, közülük 254 fő tisztt és 274 fő tiszthelyettes volt). Rendelkezési állományba került 55 fő. A legénységi állományból összesen 998 fő szerelt le, ebből 1 fő tisztt, 134 tiszthelyettes és 863 fő legénységi állományú volt. Mindössze 66 főnek telt le a szerződése, míg 932 fő az átszervezéssel összefüggésben felmentéssel távozott.

Kivált szerződéses állomány elszámolása⁵⁵

| | szerződés lejártával | felmentéssel | | | | |
|-----------------------|----------------------|--|--|---|--|-----------------------|
| | | beosztása megszűnt, más beosztás nem volt biztosítható | más helyőrségben nem vállalt beosztást | azonos helyőrségben | | felmentéssel összesen |
| | | | | a felajánlott azonos beosztást nem fogadta el | a felajánlott más beosztást nem fogadta el | |
| tiszt | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| tiszthelyettes | 5 | 27 | 55 | 36 | 11 | 129 |
| legénység | 61 | 124 | 250 | 363 | 65 | 802 |
| összesen | 66 | 151 | 306 | 399 | 76 | 932 |

A leszerelt szerződéses állomány 78%-ának lehetősége volt más beosztást elvállalni, de ezzel nem éltek. A legfigyelmeztetőbb adat, miszerint 428 fő, tehát a leszerelést kérő szerződéses állomány több mint fele, még azonos helyőrségben sem vállalt beosztást. A lefolytatott személyi beszélgetések alapján az alábbi fő okokat jelölték meg:

1. jobb munkalehetőség a civil életben;
2. nagy távolság a lakóhelytől, rossz elhelyezési és lakhatási feltételek, (ami az 50% esetében eleve irreleváns);
3. előmeneteli lehetőségek beszűkülése;
4. a szolgálatok után járó és a korábban biztosított különböző pótlékok megvonása (különösen fájdalmas volt ezen indokkal távozó ejtőernyősök, bűvárok távozása);
5. vonzónak tűnt a 6 havi felmentési idő juttatásai, a 3 havi munkavégzés alóli felmentés, a leszerelési segély is.

⁵⁴ A Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnok jelentése a szervezeti átalakítás helyzetéről. Székesfehérvár, 2007.

⁵⁵ Kimutatás a MH ÖHP SZÜF jelentéséből. 2007.

A kivált állományból speciális polgári előképzettségek⁵⁷

| | gép- és hjmű. vezető | szereelő, technikus | ellátó, szakács | egészségügyi | egység (képzettség megjelölésével) |
|-----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------|--------------|--|
| tiszt | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| tiszthelyettes | 13 | 20 | 3 | 2 | 14 |
| legénység | 208 | 89 | 23 | 6 | 95 |
| összesen | 221 | 111 | 27 | 8 | 109 |

Öt éven belül kivált állományból honvédségi költségen beiskolázottak⁵⁸

| | gép- és hjmű. vezető képzés | idegen nyelvi tanfolyam | OKJ végzettséget adó polgári képzés | Egyéb polgári szakképzés | felsőfokú képzés (főiskola, egyetem) |
|-----------------------|--------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|---|
| tiszt | 7 | 9 | 1 | 6 | 9 |
| tiszthelyettes | 9 | 21 | 5 | 8 | 1 |
| legénység | 72 | 9 | 7 | 5 | 1 |
| összesen | 88 | 39 | 13 | 19 | 11 |

Öt éven belül kivált állományból honvédségi költségen beiskolázottak

| | OKJ végzettséget adó katonai képzés | KVNR tanfolyam | 6 hetes őrmesterképző | Előmeneteli tanfolyam | külföldi szaktanfolyam (IMET, stb.) |
|-----------------------|--|----------------|--------------------------|--------------------------|---|
| tiszt | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| tiszthelyettes | 4 | 31 | 14 | 25 | 7 |
| legénység | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| összesen | 6 | 34 | 16 | 26 | 7 |

⁵⁶ A MH ÖHP Személyügyi főnök jelentése alapján szerkesztette a szerző.⁵⁷ MH ÖHP Személyügyi Főnökség kimutatása 2008.⁵⁸ MH ÖHP Személyügyi Főnökség kimutatása 2008.

A személyügyi szakmai jelentésekben is kihangsúlyozásra került, hogy négy alakulatnál feltűnően kevés, másutt egyöntetűen magas arányban volt a szervezeti átalakulást kísérő kiáramlás. A négy alakulatoknál fókuszcsoportos beszélgetéseket folytattam, és megállapítottam hogy nagyon erős összetartó, szinte családi közösség alakult ki, ami a minimális személyi mozgásokban is megnyilvánult. Az átalakulás során létrejött szervezetek óriási erőfeszítést tettek a személyi mozgásokat követő működési stabilizáció megvalósítása érdekében. A napi feladataik megoldása mellett rendezniük kellett a szervezet normál működését lehetővé tevő létszám feltöltést és a jövő fejlődését biztosító teendők számbavételét. 2007. őszén és 2008. évben a Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnoksága áttekintette a katonai élet szinte minden területét, a humán erőforrás-gazdálkodás, a kiképzés, a haderőfejlesztés, a doktrínális fejlesztés területeit. A dolgozatom témájához kapcsolódóan kiemelt jelentőségű a szerződéses állomány biztosítása tapasztalatainak összefoglalása.

3.3. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Az elmúlt hét év nagy dilemmái voltak, hogy milyen legyen a kisebb létszámú, békében feltöltött, felszerelt, harcképes és harckész, anyagiakkal finanszírozható haderő személyi állományának összetétele, milyenek legyenek minőségi mutatói? Megőrizhető-e az a tisztikar, amely a katonai struktúra aktív irányító eleme, aki felel a társadalom katonai biztonságáért? Megőrizhető-e a tiszthelyettesi állomány a szükséges összetételben és minőségben? 2004. óta biztosítható-e a szerződéssel katonai szolgálatot vállaló légénységi katona állomány? A haderő, a szárazföldi haderőnem és katonai szervezetei képesek lesznek-e a légénységi állomány megtartására és a nem kívánatos fluktuáció elkerülésére?

A kutatás alapján megállapítható, hogy mindhárom állomány kategóriát a haderő és a társadalom többi része közötti társadalmi és gazdasági viszony visszatükröződése – durván fogalmazva lecsapódása – jellemzi, a maga eklektikus állapotában, amelynek főbb jellemzői:

1. Az MH feltöltöttség adataiból megállapítható, hogy a létszám leépítés teljesült. A katonai beosztások feltöltöttsége azonban kategóriától függően 15-25%-os hiányt mutat. Az átalakult szárazföldi katonai szervezetek által végrehajtandó

feladatrendszerek és az állandósult hiány következtében az állomány leterheltsége is átlagosan 15-25%-al növekedett.

2. Minden érdekelt állomány kategória a korábban meghirdetett reformoknak alapvetően az árnyoldalait tapasztalta meg, a beígért modernizáció folyamatosan elmaradt, az állomány jelentős része csak a fokozódó terheket érezte, a korábban megszerzett szolgálathoz kapcsolódó előnyeit veszni látta, ezért a szervezeti létehez kötődő bizonytalanság okán, az előmenetel, a stabil karrier út és jövőkép hiányában a katonai szolgálatot nem kívánta folytatni.
3. A szárazföldi katonai szervezetek sem maradtak érintetlenül a haderő átalakítás folyamatában, fegyvernemi és szakmai katonai szervezetek, alegységek szűntek meg, fegyvernemi és szakmai kultúrák továbbvitele került veszélybe.
4. A szervezeti átalakítás idő sorát vizsgálva, azt látjuk, hogy a szárazföldi katona állomány a legnagyobb arányú csökkentést a 2006-2007 évi szervezés során szenvedte el. A megkezdett folyamatok megszakadtak, a felszínre került ellentmondások megválaszolatlanul, megoldatlanul maradtak és így a stabilizáció folyamata a szervezet megújítása helyett a meg nem értettség érzetét erősítette az állomány bizonyos köreibben. Ezt a folyamatot képezik le a végrehajtás során bekövetkezett személyi mozgások. A kiemelten kezelt kategóriából jelentős veszteséget szenvedett el az átalakuló szárazföldi szervezet, legkomolyabb veszteséget a magasan képzett tiszti, továbbá a legénységi állomány nem várt távozása jelentette.
5. 2002 tavaszán a társadalom által biztosított nagyobb anyagi megbecsülés alapvetően megváltoztatta a haderőnem szerződéses legénységi állományának alacsony presztízsét, a sorállományhoz viszonyított státusz helyzetét, ez pozitívan hatott a szárazföldi csapatok állományfeltöltésére is, ugyanakkor a későbbiekben a folyamatos karbantartás elmaradása elamortizálta az előnyt és a presztízst is.
6. 2004 óta a szerződéses legénységi katona új minőséget jelent a szárazföldi haderőnemnél, az új minőség kiteljesedését azonban alapvetően nem támogatja az ország és haderejének állapota, anyagi lehetőségei, illetve a társadalomnak a személyi állománnyal szembeni elvárásai és a katonák számára biztosított presztízst természetű javak közötti - egyre mélyülő - ellentmondás.
7. Az átalakítások során leszerelt legénységi állomány 78%-ának lehetősége volt más beosztást elvállalni, de ezzel nem éltek. A legfigyelmeztetőbb, hogy a leszerelést kérő legénységi állomány több mint fele, még azonos helyőrségben

sem vállalt beosztást és a távozás okainak a civil életben elérhető jobb munkalehetőséget, nagy távolságot a lakóhelytől, rossz elhelyezési és lakhatási feltételeket, előmeneteli lehetőségek beszűkülését, a korábban biztosított különféle pótlékok megvonását jelölték meg.

8. Megállapítható, hogy szerződéses katonai szolgálatot elfogadása, illetve a szolgálat vállalása között lényeges ellentmondás tapasztalható.
9. A légénységi állomány megszerzése, pályára lépés feltételrendszerének vonzó kialakítása, a hatékony foglalkoztatás és kiképzés, valamint a kilépés és a civil társadalomba való visszakerülés egyén által is elfogadhatóvá tételéhez, következésképpen a haderőnem hosszú távú és sikeres feltöltéséhez és működtethetőségéhez a humánpolitika minden összetevőjére igen nagy hangsúlyt kell fektetni.

4. A SZERZŐDÉSES LEGÉNYSÉGI ÁLLOMÁNYÚ BE- OSZTÁSOKHOZ SZÜKSÉGES HUMÁN ERŐFORRÁS MEGSZERZÉSÉNEK ÉS MEGTARTÁSÁNAK TAPASZ- TALATAI

A szerződéses legénységi állomány helyét és szerepét sem a 2001. évi XCV. törvény (Hjt.), sem az azóta megjelent két Humán Stratégia nem fejezi ki kellőképpen. Ez megakadályozza a korábbi fejezet összefoglaló következtetéseként megfogalmazott megváltozott szerep megragadását és munkajogi értelmezését. A szerződéses legénységi állomány ugyanis már ma sem és a jövőben még inkább nem a sorállomány „fizetett utóda” szerepet kell, hogy betöltse, hanem alapvetően fontos, sok esetben meghatározó szerepet kap a jövő sikeres tevékenysége érdekében, béke és békétől eltérő katonai műveleteiben, honi területen és azon kívül” egyaránt. A jövő szárazföldi haderejének túlzás nélküli alapeleméről, illetve állománycsoportjáról van szó. A kor kihívásainak történő megfeleltetés körülményei szükségessé teszik, hogy minden korábbinál alaposabb – ezáltal drágább – kiképzést kapjanak, hogy művelti környezetben tevékenykedjenek, így nem tekinthetők csak egyszerű munkavállalónak. Mindennek tükröződnie kell a kiválasztásukban, a sikeres tevékenységet meghatározó motiváltságukban és az egyszerű munkavállalótól mindenben eltérő igénybevételükben is. Az extrém körülmények közötti alkalmazás a katonától számos új képességet, ismeretet követel meg, amelytől értékesebbé, egy speciális érték hordozójává válik, ezáltal szerepe is lényegesen felértékelődik. A várhatóan jelentkező feladatoknak megfelelni képes legénységi állomány kiválasztása során már nem eshetünk a korábbi hibáink csapdájába. A szerződéses katonának a feladatát kisközösségben, harci, vagy alkalmi harci kötelékben kell megoldania. A közösség tagjaként a társakkal folytatott interakcióban kell magát definiálni. Folyamatosan bizonyítani és a siker érdekében tevékenykedni. Ezért olyan rendszert kell kialakítani, ami erősíti új szellemiségű kisalegységek létrejöttét, amelyben az egyént, egymást segítő és támogató kollektív szellemiség, határozottabban érvényesülő hierarchia, tettekészség, állandó fejlődési vágy motiválja.

A jövő érdekében szükség van egy konstans jövőképre, aminek elérése célként állhat a kiskollektíva, és az alkotó egyén számára. A célok elérését pontosan körvonalazott követelmények teljesítése útján az egyén erőfeszítése teljesítésével

lehesse elérni. Ez biztosíthatja, hogy a közösségben cselekvő egyének teljesítménye valós, (közösségi) megerősítést nyerjen. Ez képezheti alapját a hierarchia elfogadásának, a kisalegységbe kerülő új katona beilleszkedésének és a katonai szellemiség folyamatos örökítésének. A katonai szervezet belső rendje, morálja az egyének és a kollektívák dinamikus viszonyának eredője. A személy fegyelmezett cselekedetével mutat példát és járul hozzá a közösség sikeréhez, a kihágásokat pedig a kollektívák korrigálják. A kölcsönhatás folyamatos alakítása vezetői kontrollt feltételez. Mindennek alapja a fejleszhető, egészséges személyiségű, ugyanakkor motiválható önkéntes.

A következőben azt vizsgálom, hogy a vizsgált időszakba jelentkezett, bevonult, kiképzésen átesett, majd pár év szolgálatot vállalt személyek vajon milyen indítékokkal vonzódtak és később milyen indítékok okán távolodtak el a pályától.

4.1. A LÉTSZÁMBIZTOSÍTÁS LEHETSÉGES ÚTJA, A TOBORZÁS

A munkaerő biztosítás első állomása a megkeresés, a megfelelő munkavállaló kiválasztása, majd kiképzése és munkába állítása. 1996-tól a szárazföldi alakulatok a szükséges létszám biztosítása érdekében rendkívüli erőfeszítésre kényszerülnek, a munkaerő tájékoztatása, pályáztatása és a felvételi procedúra teljes vertikuma a feladatrendszerükbe tartozott. Az alakulatok humán szervezetei nem voltak felkészülve a munkaerő piacon történő versenyalapú munkaerőszerzésre. Ez a feladat eltért a sorállományhoz kialakított módszerektől. Minőségileg más jellegű feladat végzésére kényszerültek, ami más irányú szakértelmet és a munkaerő piacon kialakuló jártasságot követelt. Az alakulatok többsége az évek során nagy tapasztalatot szerzett. A tapasztalatszerzést segítette a kezdetben alkalmazott kisebb létszám keret, valamint a polgári életben tapasztalt nagyobb arányú munkanélküliség. Ezek okán sikeresebbnek érezték a tevékenységüket. Az alakulatok személyügyi szervei az üres beosztásokat folyamatosan elemezték, a megfelelő személyek felkutatása két úton volt lehetséges: – a laktanyán belül és – a laktanyán kívül. A tapasztalat szerint minden lehetőséget megragadtak, nagyon sokirányú munkát végeztek, ami rendkívül sok energiát vont el a többi szervezetenleg rögzített feladat végrehajtásától, ugyanakkor hasznos, napi és közvetlen kapcsolatot alakítottak ki a munkavállalók és a személyügyi szervek között.

A toborzó munkaforma megjelenésétől fogva a laktanyán kívüli munka egy részét is az alakulatok szervezték - felhasználva a különböző rendezvényeket, illetve a területi munkaügyi szervek segítségét, másrészt a megyei hadkiegészítési parancsnokságok támogatását. Később ketté vált a folyamat: a katonai szervezetek toborzási tevékenysége mellett a hadkiegészítő parancsnokságok önállóan is végeztek ilyen irányú munkát. A toborzó munkában a hadkiegészítő parancsnokságok ugyan kezdetektől részt vettek – e munkaformát akkoriban pályára irányító munkának nevezték – aktív toborzást végeztek, aminek során igyekeztek minél több fiatalot tájékoztatással megnyerni előbb a hivatásos szolgálatnak majd az önkéntes szolgálatnak. A hadkiegészítő szervezetek a jelentkezők által kitöltött adatlapokat összegyűjtötték és továbbították az alakulatok részére, ahol megkezdődött a személyek kiválogatása. A későbbiekben a vezérkar főnök döntése alapján a hatékonyabb munkavégzés érdekében egy Központi Toborzó Iroda (11 fő) és a Hadkiegészítő Parancsnokságokon toborzó beosztások (34 fő) kerültek rendszeresítésre a HVK Humán Főcsoportfőnök 178/1999 számú szakintézkedésében. A szervezet felállítása azonban nem történt meg, mivel a stratégiai felülvizsgálat és a létszámgazdálkodást szigorító 62/1999. számú HM utasítás megállította az új elem felállítását. A létszám biztosítás tapasztalatainak vizsgálata során nem kerülhetjük meg azt a problémát, hogy az óriási munka eredményeként meglehetősen nagy létszámot érintő tájékoztatás és az ugyancsak nagy létszámú érdeklődő ellenére gyakorlatilag soha nem érte el a tényleges létszám a rendszeresített beosztások 70–80%-át.

(8. táblázat)⁵⁹

| év | rendszeresített létszám | tájékoztatást kapott | érdeklődők száma | szerződést kötött | állományban lévők |
|------|-------------------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1996 | 3 220 | 22 000 | 5 898 | 2 324 | 2 225 |
| 1997 | 4 330 | 49 000 | 8 516 | 3 518 | 3 596 |
| 1998 | 5 330 | 74 000 | 13 625 | 5 430 | 4 305 |
| 1999 | 5 330 | 100 000 | 15 360 | 7 298 | 4 354 |

⁵⁹ A Hadkiegészítési Csf. 2000. évben készült kimutatása. Idézi: dr. Szigeti Lajos Új Honvédségi Szemle 2001.11. szám p.17-25.

A táblázatból látható, hogy a rendszeresített létszám többszöröse került látókörbe, közel kétszerese kötött munkaszerződést és mégsem sikerült a létszám feltöltése. Ez világított rá már 1999. évben arra, hogy nem a toborzás a „nagy művészet”, hanem a megtartás. A haderő megtartó képességének kudarcát jelzi, hogy a fent említett négy év alatt szerződést kötöttek (19 543 fő) csupán 18%-a (3855 fő) szolgált az elemzés idején, 2000. év elején. A megszerzés-megtartás dilemmája tehát már 10 éve felismert, ugyanakkor a szabad munkavállaló szándékainak sok szempontú vizsgálatában megfogalmazódó felvetések nem sok új információt adnak. *Nem tudjuk megtartani az állományt ilyen alacsony bérek mellett, ilyen sanyarú elhelyezési és kiképzési feltételek közepette stb.* hangzik a felelősségét firtató kérdésekre a megtartók védekezése. *Nem mondanak igazat a toborzók, csak későn – szerződéskötés után – derül ki, hogy semmi sem igaz a „meséből”,* vélekednek a próbaidő alatt távozóknak. *Mi mindent elkövetve toborzunk, és a szabályoknak megfelelően biztosítjuk a szükséges munkaerőt, a kivetéseknek megfelelően dacolva a térségi munkapiaci egyenlőtlenségek és egyéb tényezőkkel,* bizonygatják a toborzók.

Kinek van igaza? Mindig a munkavállalónak, aki vállalja a szolgálatot és igyekszik megtalálni a számítását. De megfogalmazható-e egyértelműen, hogy milyen számításról is gondolkodnak azon polgárok, akikre a Magyar Köztársaság a védelmi forrásokból biztosít felkészítést, akinek a szolgálatáért cserébe illetményt fizet, és akinek a szolgálatától függ a haza védelmének szilárdsága.

Nézetem szerint a munkaerő biztosítást szervezetileg ugyan gondosan elhatárolható feladatok megoszthatják, de az eredőnek a fő célt kell szolgálnia. Tehát olyan rendszert kell létrehozni, aminek eredményeként nem „átjáróház”, hanem egy „teljesítménycentrikus”, eredményorientált testület jöhet létre, korszerű ismeretekkel felvértezett katonák alkotta összeszokott alegységekkel. Ehhez megfelelő emberek, korszerű ismeretekkel rendelkező kiképzők, és a kollektívákat folyamatosan a kohézió irányába formáló parancsnokokra van szükség. Így együtt, mivel, ha az egyensúly megbomlik, ha valamelyik szereplő túlsúlya egységbontó hatású, úgy a leggyengébb szem szakad, és a katona távozik. Beszélgetések sokasága ért véget azzal a kijelentéssel, hogy „aki nem szokik, az megszökik”. Kutatásom korai időszakában (2002.) ezen szempontot „kinőhető gyermekbetegségnek” gondoltam. Mentálhigiéniai szemléletű vezetőképzések sokaságát indítottuk, a pécsi Honvédkórház nagytekintélyű főorvosával Dr. Pörcei Józseffel. A tanfolyamok végeztével sorra javultak a mutatók, javult a fegyelmi helyzet, javultak a kiképzési

mutatók. Aktív közösségi élet alakult az adott alakulatoknál, Pécsen, Kalocsán, Egerben, Tapolcán, Szombathelyen. Még sorolhatnám az akkori sikeres tevékenységet visszaigazoló alakulatokat, de mára már szinte hírmondó sem akad közülük. Az alakulatok és a helyőrségek is megszűntek, a kiképzett szakaszpáncsnokok, tisztek és tiszthelyettesek távoztak. A pécsi műhelyt felszámoltuk, a kísérlet is csak emlék. A mai közbeszédből azonban mintha hiányoznának a közösség alakítás, a szocializáció ismert technikái és követelményét sem ellenőrzi senki. Toborzás önmagában egy nagyon kétélű fegyver is lehet, hiszen egy idő után túl sokan lesznek a csalódottak, akik elhínthetik a „zsákutca szemléletet”. Következményei pedig semmiképpen sem segítik egy modern haderő megteremtését. Amihez nem csak vízió, hanem az azt alkotó személyek közös akarata kell. Sokszor idézett példa az amerikai űrkutatási központ takarítónőjének példája, akit állítólag maga az USA elnöke kérdezett meg „mit csinál” miközben épp felmosott. Ő azt válaszolta, hogy segíti az USA űrprogramjának megvalósulását. Azzal, amivel ő tudja, a tisztasággal! Úgy gondolom, nekünk sem kellene más csak szemléletünkben egyet akarni, eredményesen és együtt sikeresek lenni.

„A toborzás tulajdonképpen nem más, mint azoknak a tevékenységeknek az együttése, amelyek a szervezet igényeinek megfelelő számú és megfelelő összetételű munkaerő biztosítására irányulnak⁶⁰”. E speciális feladat pedig alapos szabályozást, jól kiképzett toborzókat, infrastruktúrát, valamint eszközöket igényel. A munkát nehezíti a speciális minőségi feltételeknek megfelelő emberek megtalálása, megnyerése, megtartása, hiszen a szervezet egészen a toborzástól a szerződés lejártáig figyelemmel kell, hogy kísérje állománya minden tagját.

Az MH humán stratégiájának 1999-ben történt elfogadását követően ismételten napirendre került a kérdés és a közben végbement nem kívánt folyamatok, kiküszöbölése csak felerősítette a toborzás szükségességét és egy hatékony a munkaerőpiacon folyamatosan jelenlévő szervezet létrehozását. Munkájukban a 2001. év tavaszától minőségi változás következett be amikortól megkezdték a tevékenységüket a Toborzó Központok.⁶¹ A központokat azzal a céllal hozták létre, hogy professzionálissá tegyék a szükséges munkaerő biztosítást. Ezt a szándékot rögzíti törvényalkotó a Hjt.-ben. Megfogalmazza, hogy a szerződéses állomány

⁶⁰ Dr. Szigeti Lajos: A toborzómunka kérdései a haderő-átalakítás kapcsán. Új Honvédségi Szemle 2000. évi 5. szám, 19. o.

⁶¹ 29/2001 (HK 9.) HM utasítás – A katonai toborzás rendjéről.

utánpótlását a polgári életből, valamint a sorkatonai szolgálatot teljesítők közül toborzással kell biztosítani, és a feladatok végrehajtása érdekében a Magyar Honvédség toborzórendszerét működtet.⁶² A szándék szerint 2003. december 31-éig minden régióban – a hadkiegészítés rendszerén alapuló – toborzó szervezet került létrehozásra országosan összesen kb. 130 fős apparátussal. A felállítás 2001. évi költségigénye meghaladta a 300 millió forintot. Az 5-10 fős csoportok feladata nagyon összetett volt a területi szervekkel végzett folyamatos kapcsolattartás útján biztosítaniuk kellett az alakulatok által jelzett igényeknek megfelelően az önkénteseket. A toborzó szervezeteknek kellett segíteni a tiszti és tiszthelyettesi utánpótlás beiskolázási keretszámaihoz szükséges jelentkezők pályára irányítását is.

A 9. számú táblázaton a tervezők által prognosztizált létszám keretéből látható, hogy rendkívül összetett és nagy volumenű munkát vártak el a toborzó szervezettől.

(9. táblázat)⁶³

| állománykategória | szerződéses jogviszony létesítése | tanintézeti beiskolázás | összesen |
|--|-----------------------------------|-------------------------|-----------|
| <u>tiszt</u> | | | 620-870 |
| rendszeresített | 8000 | 250 | |
| szerződéses (10-20%) | 800-1600 | - | |
| éves igény | 120 | 500-750 | |
| <u>tiszthelyettes</u> | | | 1800-2200 |
| rendszeresített | 12 000 | 600 | |
| szerződéses (2/3) | 8000 | - | |
| éves igény | 800 | 1000-1400 | |
| <u>szerződéses legénységi állomány</u> | | | 1500 |
| rendszeresített | 9000 | - | |
| éves igény | 1500 | - | |
| toborzási igény | 2420 | 1500-2150 | |

⁶² Hjt. 43§.

⁶³ A Hadkiegészítési Csf. 2000. évben készült kimutatása. Idézi: dr. Szigeti Lajos Új Honvédségi Szemle 2001.11. szám p.17-25.

A toborzó szervezet számára prognosztizált létszámszükségletből következtethetünk a tervezők által optimálisnak tartott állománymozgásra is: a szerződéses tiszt és tiszthelyettes esetén a szerződéses szolgálat átlagos időtartamát 5-10 évben, míg a szerződéses legénységét 5 évben prognosztizálja a készítő; a tanintézeti képzésnél a beiskolázáshoz 2-3-szoros túljelentkezés szükséges; a spontán kiáramlással nem számol a tervező. A 2001. évben a kezdetekre jellemző fellángolás és a tapasztalatlanságból valamint az összehangolatlanságból adódó kudarcok kísérték munkájukat. A 2001 nyarán kezdődött toborzó kampány során több mint 100 ezer érdeklődő kapott tájékoztatást – és csak a méretek érzékeltetésére – levélben közel 40 ezer potenciális jelölt került megszólításra. A szárazföldi csapatoknál összesített számadatok rögzítik az alakulatok által végzett toborzó munka 2001. évi eredményeit is:

(10. táblázat)⁶⁴

| fsz. | alakulat | toborzó központ útján | alakulatnál jelentkezett | Szerződött |
|------|---|-----------------------|--------------------------|------------|
| 1. | 25. Klapka György Gépesített Lövészdandár, Tata | 778 | 67 | 150 |
| 2. | 5. Bocskai István Gépesített Lövészdandár, Debrecen | 862 | 106 | 161 |
| 3. | 62. Bercsényi Miklós Gépesített Lövészdandár Hódmezővásárhely | 451 | 321 | 138 |
| 4. | 1. Könnyű Vegyes Ezred, Szolnok | 374 | 156 | 103 |
| 5. | 34. Bercsényi László Felderítő Zászlóalj, Szolnok | 162 | 96 | 46 |
| 6. | 5. Légvédelmi Rakétaezred, Nagyoroszi | 34 | 74 | 15 |
| | Szárazföldi összesen | 3 392 | 1 471 | 909 |

A 2001. évtől folytatott vizsgálataim azt mutatták, hogy a laktányán belüli toborzás útján stabilabb munkatársakat szerezhettek az alakulatok, mint „kintről”, mégis idegenkedés tapasztalható, mivel a korábbi törvényi lehetőségekkel élő és a 4. hónapot követően szerződéses katonának jelentkező sorállományú katona pótlását akkor nem tudták megoldani, így a keletkező békehiány érzékeny (sok esetben érzékenyebb hiányt jelentett, mint a szerződéses legénység hiánya).

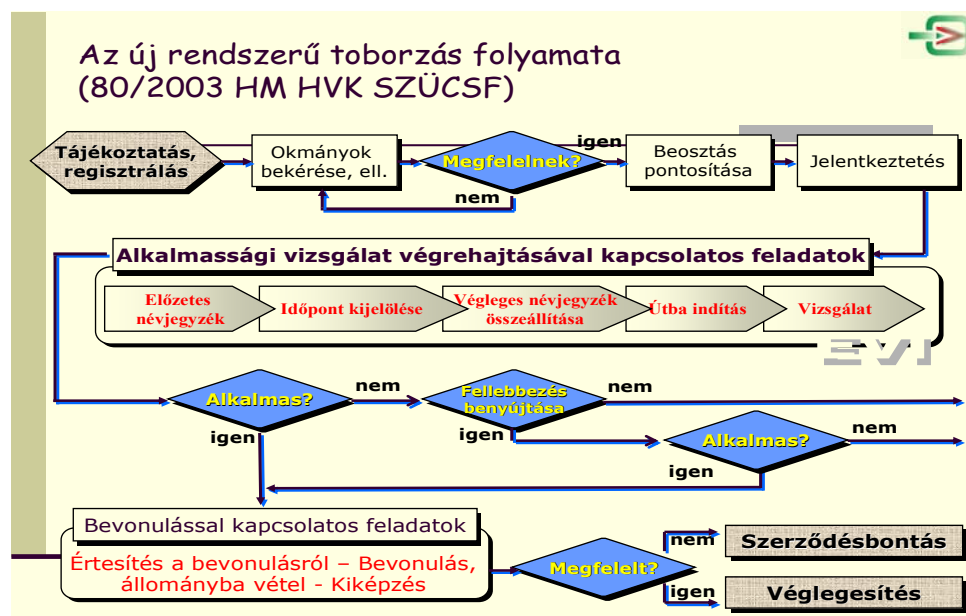
⁶⁴ Kimutatás a SZFP összesített jelentés a toborzó munka 2001. évi tapasztalatáról. 2002. január.

A toborzó munka a humánmenedzsment részét képező, személyzetbiztosítás fogalmával azonosítható⁶⁵, amelynek célja, hogy a honvédség elvárásainak mennyiségileg és minőségileg is megfelelő állományt biztosítson. Mivel a Magyar Honvédség ma már csupán önkénteseket „alkalmaz”, a hiányzó létszámot a munkaerőpiacról kell megszerezni. A munka sokrétúsége miatt azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a feladat külön szervezetrendszer igényel. A korábbi vizsgálat időpontjában érvényes Hszt. által nyújtott lehetőséget a 2001. decemberben életbe lépett Hjt. eltörölte, így ezzel a lehetőséggel már nem élhettek a felek.

E felismerés, és a megfelelő előkészület után végül a 23/2002. számú⁶⁶ Honvédelmi Miniszteri rendelet a toborzás rendjét, a 71/2002-es Honvédelmi Miniszteri rendelet pedig a toborzás végrehajtásáról szóló feladatokat rögzítette.

A toborzás feladatai:

1. a hivatásos és szerződéses állomány utánpótlása közvetlenül a polgári életből;
2. a szerződéses állomány utánpótlása a sorkatonai szolgálatot teljesítők köréből;
3. az önkéntes tartalékos állomány biztosítása a sorkatonai szolgálatot teljesítők és a tartalékos hadkötelesek köréből;
4. a Honvédség állományából a szolgálati viszonyukat megszüntetők polgári életbe történő visszailleszkedésének segítése.



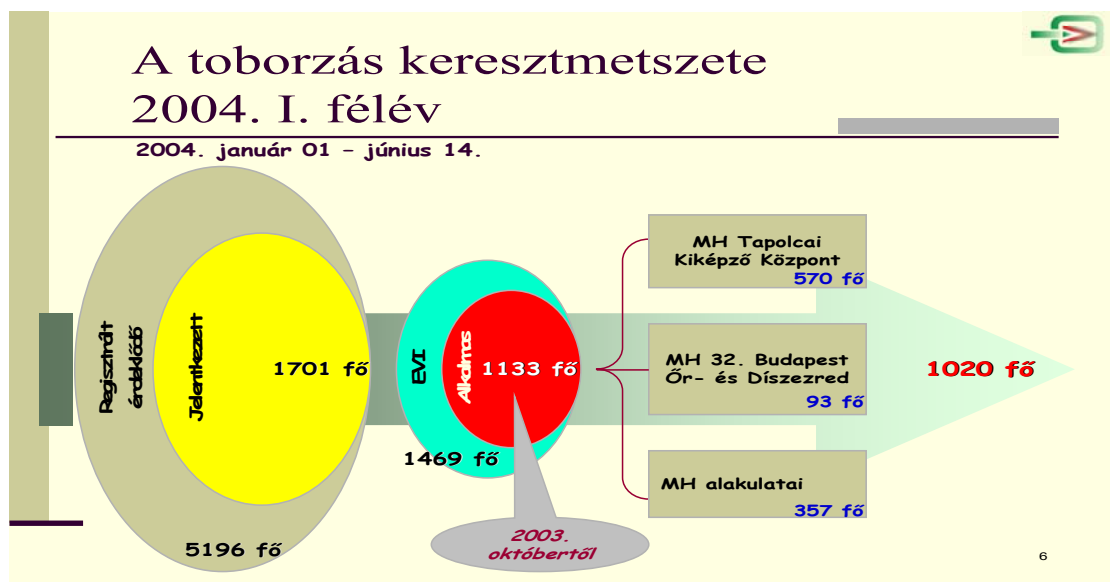
14. ábra. Az új rendszerű toborzás folyamata⁶⁷

⁶⁶ Módosította némileg a 32/2003-as HM rendelet, valamint a 24/2004-es HM rendelet

⁶⁷ Készítette a HM Személyzeti Főosztály. 2005.

Meghatározza a toborzás központi irányító szervét, amely a többszöri módosítást követően már a HM Honvéd Vezérkar Személyügyi Csoportfőnökség, majd a Személyügyi Főosztály, melynek végrehajtó szervei a megyei (Budapest Fővárosi) hadkiegészítő parancsnokságok, az MH Egészségvédelmi Intézet, valamint a Honvédség katonai szervezetei. A fent felsorolt szervezetek, szervek közül csupán a hadkiegészítő parancsnokságok (az ott működő toborzóirodák) a toborzás gyakorlati végrehajtói.

A rendszer fenntartása azonban egyáltalán nem mondható költségkímélőnek, hiszen a Magyar Honvédség minden megyeszékhelyen, konkrétan a hadkiegészítő parancsnokságokon rendelkezik ilyen irodával. 2006-ig előre becsült értékek alapján 10-12 000 tiszthelyettesre, valamint 10-15 000 legénységi állományú szerződésesre van szüksége a haderőnek, amely ezt követően 2000-3000 fő cseréjével lehet megoldani. A fent említett adatok reálisnak tűnhetnek ugyan, bár az ezredfordulóig elég kiábrándító volt a helyzet a toborzás, valamint az állomány megtartásának tekintetében.⁶⁸ A toborzók kettős beosztásából fakadóan a hadkötelezettség bevezetése esetén ez az állomány végzi alapvetően a hadkiegészítési (nyilvántartás, sorozás, bevonultatás) feladatokat.



15. ábra. A toborzás keresztmetszete (2004. I. félév)⁶⁹

⁶⁸ Bálint Sándor – Pintérné Thurzó Ilona: A szerződéses állomány létszáma növelésének szervezési feltételei és hatása az állományarányokra

⁶⁹ Készítette a HM Személyzeti Főosztály 2004.

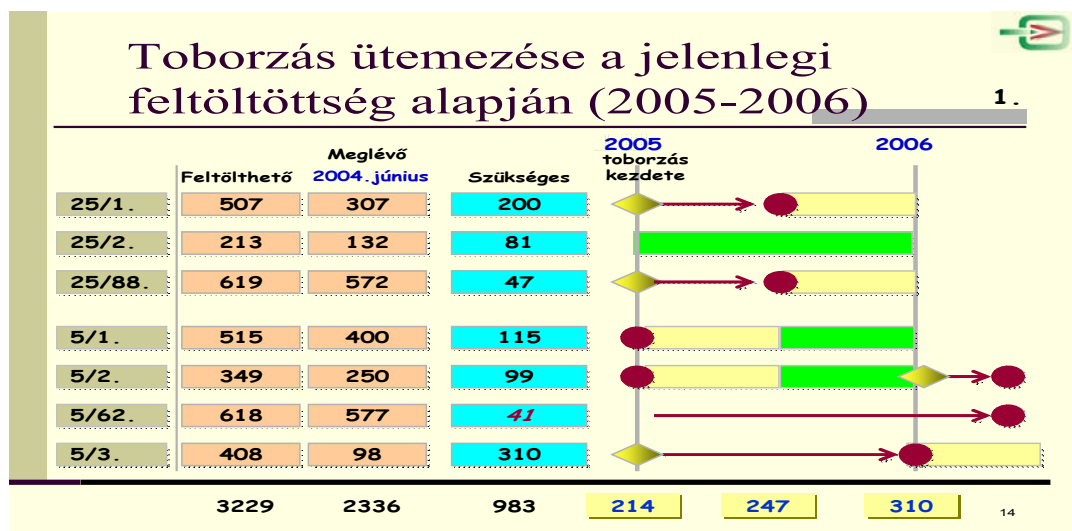
A toborzó szervek nagy hozzáértéssel és egyre hatékonyabban regisztrálták a jelentkezőket, egyeztettek a szükségleteket, intézték az alkalmasság vizsgálati feladatokat és szervezték az alapkiképzésre történő beiskolázást. A jelentkezők területi eloszlása, előképzettsége azonban nem felelt meg az alakulati elvárásoknak.



16. ábra. A szerződést kötött állomány megyénkénti kimutatása (2004. I. félév)⁷⁰

A rendszer kapacitása nem tette lehetővé a gyors sikeres feltöltést még az alakulatok optimális megtartó képessége esetén sem.

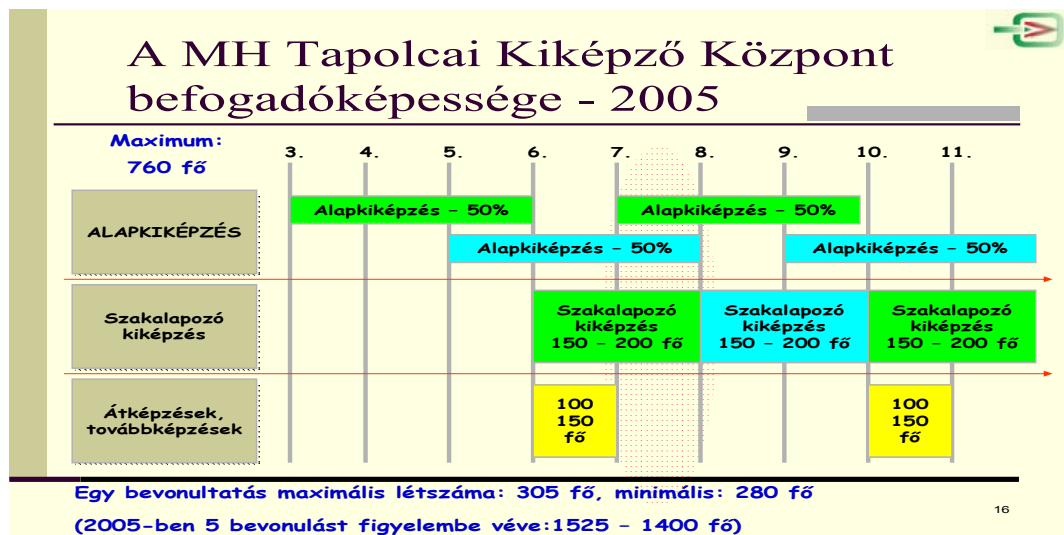
Ezt példázza a 2004 őszén készült feltöltési ütemezés grafikon is, amelyen a NATO felajánlott egységek ütemezett feltöltését csak 2006 őszére tudták prognosztizálni.



17. ábra. Toborzás ütemezése a jelenlegi feltöltöttség alapján (2005-2006)⁷¹

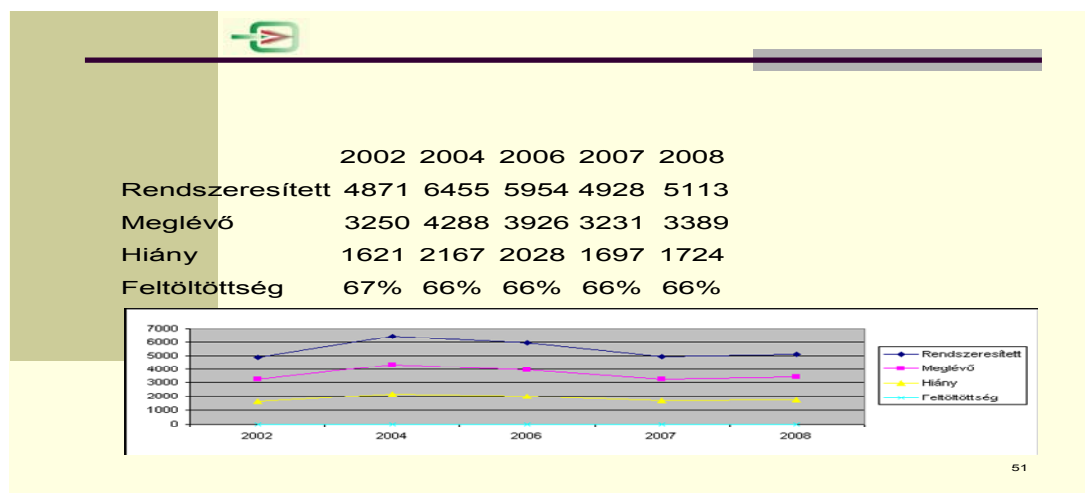
⁷⁰ Készítette a HM Személyzeti Főosztály 2004.

Mint a korábbi elemzésből is kitűnik, a toborzó rendszer legszűkebb keresztmetszetű elemei az alkalmasság vizsgálat és a kiképző központ befogadó képessége. A jól kidolgozott rendszer egyes elemei azonban folyamatos változáson estek át, így megszűnt a Tapolcai kiképzőközpont, és helyette a szentendrei bázis vette át az alapkiképzés feladatait.



18. ábra. A MH Tapolcai Kiképző Központ befogadóképessége (2005)⁷²

A folyamatos toborzás és a rendszer teljes leterhelésével sem sikerült az optimális arányon feltölteni a beosztásokat. Ezt mutatja a HM SZÜF kimutatása is.



19. ábra. Feltöltetlen beosztások

⁷¹ Készítette a HM Személyzeti Főosztály 2006.

⁷² Készítette a MH ÖHP Személyügyi Főnöksége 2008.

Megfontolásra érdemesek ugyanakkor a szerződést kötött katonák által jelzett észrevételek:

1. a jelentkezési lap kitöltése és a bevonulás közötti idő hosszúságát irreálisnak érzik, a többség 11–15 hétről, többen fél évről nyilatkoztak;
2. a katonai szervezet saját megye fiataljait várja, több esetben nem szívesen fogadják a szakmunkás, vagy az érettségizetteknél magasabban iskolázottat;
3. a munkaerőpiacon folyamatosan csökken azon személyek száma, akik katonai felkészültséggel rendelkeznek;
4. az önkéntes tartalékosok helyzetének jogi szabályozása, a toborzás hatékonyságának érdekében munkaadói támogató program kidolgozása;
5. kéri a toborzási és a rekonverziós feladatok eredményesebb végrehajtása érdekében, tegyenek kezdeményezéseket.

4.1.1. A toborzók tapasztalatai:

A toborzó szervezetektől beosztásba került személyek tapasztalatai ismeretében vizsgáltam a toborzók tapasztalatait, és saját munkájuk megítélését. A székesfehérvári toborzó iroda munkatársaival történt interjú alapján egy tudatos és tervszerű munka képe bontakozott ki, amit ők gyakran szélmalomharcként élnek meg. Mindezt megerősítette a toborzó irodavezető tapasztalatait összefoglaló írás is, amelyben tanulságos adatok találhatóak és kerültek publikálásra.⁷³ Minden munkavállalót más és más motivál arra, hogy munkát vállaljon a Magyar Honvédségnél. Az alapmotivációkat 4 fő csoportra lehet osztani:

1. *a jövedelem iránti igény:* Az anyagi megbecsülés rendkívül fontos. Akit a pénzszerzés motivál, az viszonylag hamar külszolgálatban, misszióban találja magát, ami – akár periodikusán ismételve – jelentős anyagi forrásokhoz juttatja. Az igény minden munkavállaló részéről megfogalmazódik, de a fiatal, egyedülálló, anyagi nehézségekkel küzdők számára jelent igazi megoldást, akit nem érdekel a lakóhely és a munkahely közötti távolság;

2. *a lakóhely és a munkahely közötti távolság:* A távolság áthidalhatatlansága, a mobilitás hiánya leginkább a családos, gyermekét egyedül nevelő, vagy a

⁷³ Devecseri Gábor A szerződéses legénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja. KBH Szakmai Szemle LXI. évf 11 szám. 2007. november p. 85.

„kényelmes” munkavállalók problémája. Az ő prioritásuk a kiszámítható, számukra kedvező munka- és utazási idővel magyarázható;

3. *a szakma iránti kötődés:* A jelentkezés stádiumában a legritkább a szakma iránti elkötelezettség. Egyre kevesebbek a honvédelmi nevelésben részesültek, sorkatonai szolgálatot töltöttek, vagy bármilyen kapcsolatot építettek a Magyar Honvédséggel, esetleg a hozzá kapcsolódó civil szervezetekkel, akik a honvédelmi hagyományőrzést vagy a modern katonai ismeretek közvetítését tűzték ki célul;

4. *és a kényszer:* Jellemző problémakör, amit röviden kényszer munkavállalásnak nevezek. Számptalan formában, minden korban, országban és szervezetben ott van.

A toborzás folyamatáról és annak időigényéről már volt szó, ugyanakkor annak gyorsítását firtató kérdésre készült az alábbi vázlat, ami tapasztalati adatokat tükröz.

(11. táblázat)⁷⁴

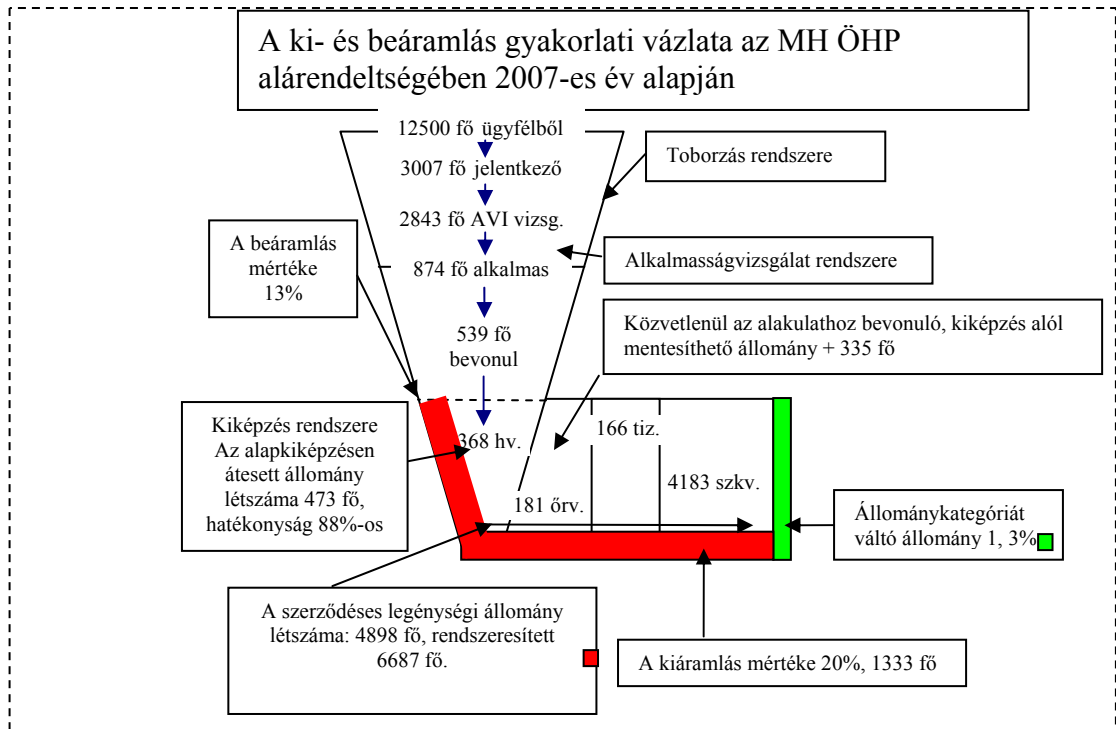
A toborzás folyamata és időigénye

| Meglévő rendszer | | | |
|------------------|--|-----------------------|--|
| 1. | A toborzó iroda felkeresése, tájékoztatás | | A katonai alakulat igénye a regisztrált állományból kerül kielégítésre. Ideális esetben az igénytől számított 8-10 hónapon belül megkezdheti a katona a szolgálatát. (akár több év is lehet) |
| 2. | Regisztráció, további tájékoztatás | 2-3 nap- 2 hónap | |
| 3. | Regisztrált ügyfélnek beosztás felajánlása (jelentkeztetés)+AVI időpontigénylés | 1-2 hét-1 év | |
| 4. | Az AVI-hoz szükséges okmányok és igazolások beszerzése | 2 hét-2 hónap | |
| 5. | Részvétel a pályaalkalmassági vizsgálaton/ katonai alkalmasság eredményéről értesítés | 2nap/ 4hét-4 hónap | |
| 6. | Bevonulás, állományba vétel (szerződés-kötés), katonai alap-és szakkiképzés | 1 hónap-1 év | |
| 7. | Tényleges katonai szolgálat megkezdése az alakulatnál | 6 hónap | |

Az ábrából látható, hogy a jelenlegi helyzet fenntartásához szükséges állomány biztosítása érdekében mikor mit kell tenni és az mennyi időt vesz el.

⁷⁴ Devecseri Gábor A szerződéses legénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja. KBH Szakmai Szemle LXI. évf 11 szám. 2007. november p. 85.

A beáramlás arányának növelésére a jelenlegi környezeti és belső viszonyok ismeretében objektív feltételei nincsenek meg. Ezért meg kell vizsgálni annak lehetőségét, hogyan lehetne csökkenteni a kiáramlást, azaz hogyan növelhetnénk a pályán tartást.



20. ábra. A ki- és beáramlás gyakorlati vázlatja⁷⁵

4.2. A SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNY SZOCIOLÓGIAI JELLEMZŐI ÉS AZOK VÁLTOZÁSA AZ ELEMZETT IDŐSZAKBAN

A legénységi állomány képezi a szárazföldi haderőnem alakulatai személyi állományának közel 40%-át. Az állomány éves átlagban 12-20%-a folyamatosan cserélődik. A távozók helyét elfoglaló új munkavállalók korösszetétele, képzettsége, családi háttere, neveltetése mind –mind hatást gyakorol a foglalkoztató katonai szervezet stabilitására, az eredményességre.

2004 novemberétől szerződéses munkavállalók töltik be a haderő legénységi beosztásait. A kezdetekben (2000-2003 években) nagyon komoly kényszerek hatottak a személyi keretszámok feltöltésére, ami sok esetben a minőségi elvárások időszakos enyhítését hozta magával. Vajon az idő múlásával, a szerződéses

⁷⁵ Devecseri Gábor: A szerződéses legénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja. KBH Szakmai Szemle, LXI. évf. 11 szám. 2007. november p. 85.

állományra történő átállás kezdeti tapasztalatait követő viszonylag konszolidált időszakában, hogyan változott a szerződéses legénységi beosztást vállaló állomány összetétele, motivációi és a honvédség szervezeteitől való elvárása? A szerződéses állomány nagyobb létszámú csoportjának célzott lekérdezésére 2002 évben került sor 600 fős mintán, a vizsgálatot előre tervezetten 2004 évben megismételtük, felhasználva a 2002. évi tapasztalatokat is, majd az önkéntes haderő közel két éves stabilizációját követően ismételt vizsgálatot folytattam a szentendrei kiképző bázisra bevonult állomány körében.⁷⁶ A következő rész a 2002. évi vizsgálat alapvetéseinek és a 2004. és 2006. évben bevonult állomány összehasonlító elemzését tartalmazza. A kutatást végző Dobai Pál és Görög István s a szerződéses állomány két csoportjára koncentrált, úgymint a pálya kezdetén és annak folyamatában szolgáló katonákra. 2002. évben a nagyobb alakulatoknál történt mintavétel, mivel az alapkiképzés még javarészt az anya alakulatoknál történt. 2004-ben a pályakezdő szerződéses állomány alapkiképzését döntően két alakulat, a Tapolcai Kiképző Központ és a MH 32. Budapest Őr és Díszezred végezte. A 2004. évi lekérdezésnél a tapolcai alakulathoz bevonult személyek kerültek vizsgálatra, mivel oda a MH összes többi alakulatának kiképzendői bevonultak, és lényegében az ország egészét reprezentálták. A 2004. évi vizsgálat során sikerült megvizsgálni a 2004. februárban bevonultak 75%-át, az áprilisban bevonultak 55%-át, a júniusi váltás 90%-át, a szeptemberi állomány 80%-át és a novemberi bevonultak 83%-át. Lekérdezésre került az egy év alatt bevonult állomány 70%-a. A 2006. évben már minden szerződéses legénységi állományú katona alapkiképzése a szentendrei Kiképző Bázison folyt. Itt Holp György ezredes úr bázisparancsnok segítségével a teljes állomány lekérdezése megtörtént.

4.2.1. A szerződéses legénységi állományba szerződést kötött állomány szociológiai jellemzői a próbaidő kezdetén⁷⁷

A 2002. évi felmérés időtartama egybe esett a katonai toborzás legnagyobb volumenű kampányát követő jelentkezési csúccsal, így a három hónap alatt közel 600 fő töltötte ki a kérdőívet, amelyek közül 591 korrekt volt, a kérdésekre nem válaszolók aránya nem érte el az esetenkénti 2%-ot. Ez pozitív hozzá állást tükrözi.

A 2004. évi felmérés a már említett módon egy egész évet átfogott és az év során bevonult állomány 70%-át érintette, ami alapján reprezentatívnak mondható.

⁷⁶ 2006. februárban 74 fővel, 2006. májusában 56 fővel.

⁷⁷ Dobai Pál - Görög István vizsgálata 2002. és 2004 - 2006. évben

2006. első félévében végrehajtott kettő kiképzésre bevonult teljes állomány lekérdezésének adatai is csak minimális hibaszázalékot mutattak, így a feldolgozás reprezentatívnak tekinthető. *Lakóhelyüket* tekintve 55% városban, 45% falun lakik, többségükben kisebb városokból, illetve nagyobb falvakból származnak.

A) A szolgálatra jelentkeztettek jellemzői:

(11. táblázat)

A szolgálatra jelentkeztettek neme

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| neme | 2002 | 2004 | 2006 |
|--------------|------|------|------|
| férfi | 87,9 | 88,3 | 82,5 |
| nő | 12,1 | 11,7 | 17,5 |

A szolgálatra jelentkezők között továbbra is 10% fölötti arányt képviselnek a gyengébb nem tagjai, és arányuk növekszik.

(12. táblázat)

Családi állapot szerint vizsgálva

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| családi állapot | 2002 | 2004 | 2006 | 2008 ⁷⁸ |
|-----------------------|-------|------|------|--------------------|
| nőtlen | 48,2 | 61,8 | 74 | 45 |
| házas | 31,3 | 25,5 | 14 | 21 |
| élettárssal él | 13,6 | 7,8 | 11 | 29 |
| elvált | 6,9 | 4,9 | 1 | 5 |
| összes | 100.0 | 100 | 100 | 100 |

Jelzésértékű, hogy a szerződéses állomány döntő hányada még nem alapított családot, egyedül él, a korábban tapasztalt egyharmados házas vagy élettársi kapcsolatban élő, családos ember mellett, az újabb korosztályoknál csökken az arányuk.

⁷⁸ Az adat a viszonyítást segíti. Krizbai – Gyimesi - Dobai: Toborzás 2008. Zárójelentés. p. 39.

(13. táblázat)

Az átlagéletkor: A válaszadók százalékában

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| életkor/év | 2002 | 2004 | 2006 |
|--------------|------|------|------|
| >20 | 7,2 | 7,2 | 20 |
| 20-25 | 92 | 46,8 | 48 |
| 25-30 | - | 29 | 20 |
| 30-35 | - | 11,2 | 12 |
| 36-40 | - | 4,8 | |
| 40< | - | 1 | |
| átlagéletkor | 22 | 27 | 25 |

A 2002. évi vizsgálat során megkérdezett személyek átlagéletkora alacsonyabb volt. A 2004. évi vizsgálat során a teljes állomány, tehát nem csak a harcoló beosztásúak jelentek meg az alapkiképzésen és töltötték ki a kérdőívet. A már korábban a seregben szolgáló szerződéses állomány átlagéletkorához hasonló értéket jelez a 27 év. A tendenciában nem tapasztalható szignifikáns eltérés.

(14. táblázat)

A megkérdezettek iskolai végzettségét a következő táblázat mutatja

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| iskolai végzettség | 2002 | 2004 | 2006 |
|--------------------|------|------|------|
| nyolc általános | 22 | 0,6 | 6 |
| szakmunkás | 50 | 70,7 | 34 |
| érettségi | 25 | 28,2 | 45 |
| felsőfokú | 3 | 0,5 | 15 |
| összes | 100 | 100 | 100 |

Az adatok összevetéséből javulást érzékelhetünk elsősorban a szakmával rendelkezők területén. Jelentősen csökkent a csak 8 általános iskolával rendelkezők számaránya. Új jelenséggént jelentősen növekedett a diplomával rendelkezők száma.

(15. táblázat)

Szerződéses katonai szolgálatot megelőző foglalkozás

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| előző foglalkozás | 2002 | 2004 | 2006 |
|-----------------------|------|------|------|
| nem válaszolt | 1,8 | | |
| szakképzetlen fizikai | 11,9 | | |
| szakképzett fizikai | 60,4 | 52,6 | 60 |
| vezető | 5,4 | 7,4 | 10 |
| vállalkozó | 2,2 | | |
| magángazdálkodó | 0,4 | | |
| segítő családtag | 1,4 | | |
| nem volt munkahelye | 27 | 40 | 30 |

A 2004 évben munkát vállalók között ugrásszerűen megnőtt a bevallottan munkanélküli státusból érkezők számaránya. Ami kihat az életstratégiájukra és minden bizonnyal a más, általunk nem vizsgált státusra is. (pl. a szolgálati kultúra)

b) A jelentkezés motívumai:

(16. táblázat)

Miért jelentkezett a szolgálatra

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| | 2002 | 2004 | 2006 |
|---------------------------------|------|------|------|
| nem volt más munkahelye | 27% | 40 | 20 |
| jó a fizetés | 85% | 50 | 30 |
| a külföldi szolgálat lehetősége | 65% | 43 | 45 |
| szeret katonáskodni | 88% | 49 | 45 |
| érdekes munkának tartja | 97% | 71 | 65 |
| hivatásos katona szeretne lenni | 85% | 68,2 | 66 |

Mindez azt mutatja, hogy a jelentkezők többsége érdekes munkának tartja a katonáskodást, és szilárdan vonzódik a választott szolgálathoz, hosszabb távú elképzelése van a sereggel, és magas számban gondolják úgy, hogy hivatásos állományba kívánnak szolgálni. A munkaválasztás motívumaként folyamatosan csökken a munkabér szerepe, amelyet fontosnak ítélnék, de reálisan látják a lehetőségeket.

(17. táblázat)

A jelentkezők honnan szereztek ismeretet, információt a szolgálat tartamáról?
(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| | 2002 | 2004 | 2006 |
|---------------------------------|------------|---------------|------------|
| televízióból | 41% | 48,6 % | 11% |
| újságokból | 31% | 4,7% | 3% |
| ismerősöktől, barátoktól | 42% | 24% | 45% |
| toborzó rendezvényen | 14% | 9,3% | 10% |
| belső toborzás | 18% | 5,4% | 0 |

A toborzó kampányok hatékonyságát mutatja, hogy a jelentkezők többsége a toborzás hatására íródott anyagokból egyre kevesebb ismeretet szerez. Korábban különösen jelentős volt a televízió hatása. A médiumok hatása azonban az évek során csökkent jelentőséggel bír. Kevesebben jelezték, hogy a toborzó rendezvényeken illetve a sorkatonai szolgálata alatt kaptak információt. Az utóbbi természetesen 2006-ban már nem is releváns. Az adatokból kitűnik, hogy a többség ismerőseitől nyert információt, meglehetősen stabil magas értéke arra hívja fel a figyelmet, hogy a seregben szolgálók illetve a seregből kiváltak minta követése biztos bázist jelez.

(18. táblázat)

A jelentkezők közül hányan ismerték már korábban is a honvédség életét?
(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| | 2002 | 2004 | 2006 |
|--------------------|-------|-------|------|
| volt sorkatona | 86,5% | 74,3% | 20% |
| nem volt sorkatona | 13,5% | 25,7% | 80% |

A Mit gondol, milyen sorkatona volt? – kérdésre 2002-ben 52,3% jó, 17,8% kiváló minősítést adott saját teljesítményére, míg ezen adatok 58% jó és csak 12% kiváló 2004-ben. A kérdésekre adott válaszoknál 2004-től valószínűsítettem, hogy azok elavulnak, mivel egyre kisebb számban lesznek a munkavállalók között sorkatonai előképzettséggel, tapasztalattal rendelkezők. Ugyanakkor 2006-ban mindkét bevonulás esetén közel 20% jelezte, hogy teljesített sorkatonai szolgálatot. A jelentkezők mintegy felénél a döntést családi példa is segíthette, mivel 36%-nál a családban, 51%-nál a rokonságban van hivatásos katona vagy rendőr, ezen értékek a 2002-es, a 2004-es és a 2006-os vizsgálatnál is szinte azonosak. A minden második jelentkezőnél tapasztalható példa komolyan segítheti az egyént a megfelelő egyéni

stratégia kialakításában és egy sikeres pálya kialakításában, ami a szervezet szempontjából is hasznos.

c) Mit szeretne elérni a katonai szolgálata során:

(19. táblázat)

Mit gondol mennyi ideig fog szolgálatot teljesíteni?

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| | 2002 | 2004 | 2006 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 2-5 évet | 13 | 8 | 10 |
| 5-10 évet | 40 | 44 | 30 |
| több mint 10 év | 47 | 48 | 60 |

Ezen adatok is a kezdeti elhatározás komolyságát jelzik. Más felmérések tapasztalatait erősítik meg ezen adatok, miszerint a szerződést kötő személy már az első napon a biztonságra törekszik és a minél hosszabb ideig biztos beosztást remél.

(20. táblázat)

Mennyire fontos melyik helyőrségben fog szolgálni?

(A felmérést Görög István készítette, a feldolgozás Dobai Pál munkája)

| | 2002 | 2004 | 2006 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| nem fontos | 11,5 | 21 | 14 |
| inkább fontos | 40 | 20 | 21 |
| nagyon fontos | 48,5 | 59 | 65 |

A szolgálat helyőrségét illetően a 2002 évben szerződők 48,5%-a számára, a 2004-ben szerződöttek 59%-a számára rendkívül fontos, újabb 40%, illetve 20%-uk fontosnak jelölte a szolgálat helyét. 2006-ban az értékelők 86%-a már nagyon fontosnak tartja ezt, az egyre fiatalabb és jobban felkészült, iskolázottabb bevonuló már igazi munkavállalóként a munkát követően haza akar menni. Arra a kérdésre, hogy szükség esetén vállalna-e más helyőrségben beosztást a válaszadók 63,6%-a vállalna, de 36% egyértelműen elzárkózna a költözéstől. Ezen mutató mindhárom felmérésben hasonló értéket mutatott. A mobilitás más vetületeit vizsgálva már sokkal kedvezőbb a kép, 75% bármikor vállalna más beosztást, és helyőrségen belüli alakulatváltást is 76%-uk vállalna. A közeli jövőre irányuló elvárásaikra azonos kérdéseket tettünk fel 2002-2006. közötti vizsgálatok során. A feldolgozáskor megállapítható volt, hogy a bevonulásukat követően a többség alacsony szórás

értékekkel mindhárom évben hasonló válaszokat adott. A tapasztalatok a következőkben összegezhetők:

1. az elhelyezési és ellátási körülményeket a többség reálisan ismeri, túlzó elvárásaik nincsenek, a többség fő feladatának a kiképzést véli;
2. a válaszolók 90%-a szerint egy jó bajtársi közösség tagja lesz;
3. 65% szerint „tulajdonképpen „hivatásos katona” lesz”.

Mivel a szerződést vállalók többsége a lakóhelyéhez közel szeretne munkát vállalni, nagyon lényegesnek tartottuk a munkaidőt követően a szabadidőre vonatkozó elvárásaikat, külön kérdéscsoportban elemeztük a szabadidős szokásokat. A válaszokból megállapítható, hogy a civil életben folytatott szokásokon nem kívánnak változtatni, és a szabadidőt olvasással (26%), sportolással (38%) kívánják eltölteni a lekérdezés időpontjától függetlenül. Érdekes, hogy egyedül a tanulási hajlandóság emelkedett meg nagy arányban a 2002. évi 7,3%-ról 2004. évben 38%-ra, majd 2006-ra közel 85%-ra! Az önképzési hajlandóság részletes vizsgálata alapján kimondható, hogy a jelentkezők 72,6%-a szeretne továbbtanulni, 43,9%-uk nyelvet tanulni, 47,7%-uk tiszthelyettesi tanulmányokat folytatni a szolgálat ideje alatt. Az is megszívelendő tapasztalat, hogy a továbbtanulás érdekében anyagi áldozatot is hoznának. A továbbtanulással 64,5%-uk a katonai és a polgári életben egyaránt alkalmazható tudásra kíván szert tenni. Az ismeretek megszerzéséhez 94%-uk áldozatot is vállalna, szabadidejében is tanulna, és ha kell, anyagilag hozzájárulna az új ismeretek megszerzéséhez. Mindez megerősíti az állomány elhatározásának komolyságát, amikor is a jövőjét a seregben képzele, és itt szeretne komolyabb karriert befutni, amihez tudja, hogy csak komoly tanulást követően juthat el. A három vizsgálat adatainak összehasonlítását követően megállapítható, hogy:

1. a három vizsgálati év során folyamatosan a bevonult állomány közel 70%-ának bevonásával végrehajtott vizsgálat adatai hasonlóságot mutatnak a korábbi években elvégzett vizsgálatok adatsoraival, az állomány a munkahelyi státusának megfelelő mutatókkal rendelkezik;
2. javult az állomány iskolázottsága és a munkahelybe vetett előzetes bizalma, amely a pálya során megvalósítandó célok terén a legmarkánsabb;
3. komolyan kívánják végezni a munkájukat, a kiképzést és a katonai feladatok megoldását, nagy arányban szeretnék előrehaladni a pályán és eljutni a tiszthelyettesi beosztásig.

Bár a jó fizetés nem szerepelt kiemelt helyen a megkérdezettek körében, az illetmény kérdése sok szempontból jelentős:

1. egyrészt a munkaerő-piaci verseny, melyben meghatározó szerepet játszik a kínált bér;
2. másrészt mind a társadalom, mind pedig maguk a szerződésesek megítélése, mert a munka veszít presztízséből, ha nincs megfelelően megfizetve, ez pedig a honvédség esetében kimondottan jelentős.

Az eddigi tapasztalatai alapján a laktanyai viszonyok közül leginkább elégedettek a katonatársakhoz fűződő (80%), és a hivatásos tiszthelyettesekhez való viszonyal (80%). A legkevésbé elégedettek a katonai ruházati ellátással (80%), a kiképzési és munkaeszközök állapotával (85,3%), a művelődési lehetőségekkel (77%) és az elhelyezési körülményekkel (68%). Mindezek mellett a megkérdezettek többsége jól érzi magát, 97% szerint a társaság, 95% szerint a rajparancsnokokkal való viszony, 65% szerint a feladat, amit végeznie kell az „olyan vagy jobb, mint várta”. A legkritikusabban a kiképzés színvonalát bírálták, 81% szerint olyan vagy rosszabb, mint gondolták! Figyelmet érdemel, hogy a megkérdezettek többsége nem talál kielégítő segítséget a felmerülő problémáira, és úgy érzi nincs kihez fordulni gondjaival. A megkérdezettek 91% ismeri a kötelezettségeit, de csak 60% hiszi, hogy a jogaival is tisztában van! A bizalmi index nagyon magas a katonatársak (85%), az egyéni fegyverzet (80%) és saját képességeik (80%) tekintetében, míg a parancsnokok irányába – rajparancsnokok (70%), szakaszparancsnokok (66%), századparancsnok (60%) – alacsonyabb. A magas önértékelést mutatja az is, hogy a honvédelem szempontjából fontosnak, vagy nagyon fontosnak ítélik meg egyéni szerepüket (86%). A sorkatonákkal való összehasonlítás szempontjából is jellemző, hogy a szerződésesek „öntudatosabbak, a felkészültebbek” jelzők kapták a legnagyobb értéket, és az a megállapítás, hogy ők már „félíg már hivatásos”-ok! A nyilatkozók 94,1%-a úgy érzi nem bánta meg, hogy a szerződéses szolgálatot választotta, bár már 46%-ukat foglalkoztatta a leszerelés gondolata (51% nyilatkozta, hogy soha nem gondolt még erre a lehetőségre). A hadseregi művelődési lehetőségek negatív megítélésének tükrében különösen érdekes, hogy az állomány 80%-a szeretne tovább tanulni a szolgálat ideje alatt. Közülük a legtöbben nyelvet szeretnének tanulni (65%), katonai végzettséget szeretne szerezni (28%). A továbbtanulásért az állomány 88%-a hajlandó egyéni, ha kell anyagi áldozatot is

vállalni (50%). A tanulás céljaként katonai pályafutásuk elősegítését és a polgári életben való jobb boldogulást egyformán megjelölték. A határozott pályaképre utal, hogy az állomány 20%-a minimum 6 évet, 16%-a 10 évet, 22%-a 15 évet és 22%-a húsz, vagy még több évig kívánna szolgálni. A szolgálatteljesítés szempontjából 56% nagyon fontos szempontként jelölte meg a helyőrséget, a költözési hajlandóság minden más szempont alatt reprezentált (csak az állomány fele vállalna beosztást más megyében, illetve helyőrségben). Összefoglalva, fiatal, a közepesnél alacsonyabban iskolázott, de elszánt öntudatos és a céljaiért tenni akaró állomány alkotja a szerződéses legénységi állományunk gerincét.

Egyéb megállapítások

A 2001. tavaszán készült felmérések igazolni gondolták a szándékvizsgálat jóslatait, hogy a szerződéses legénységi állomány státusa alacsony.⁷⁹ A Magyar Honvédségnél szolgáló, mintaként kiválasztott szerződéses állományról kapott vizsgálati adatok akkoriban csak korlátozott mértékben tették lehetővé, hogy olyan következtetéseket vonjanak le, amelyek a teljes állomány helyzetét, szociológiai- és pszichológiai sajátosságait is leírják. Azonban lehetőséget teremtettek arra, hogy a megvizsgált csoport adatait összevegyük a mai szélesebb körű és így reprezentatívnek tekinthető adatokkal, és ez alapján a katonai vezetés számára helyzetképet adjunk a szerződéses állomány vizsgált csoportjáról. Elsősorban az alábbiakat ajánlom figyelembe venni:

1. A szerződéses állományban a nők aránya emelkedik, speciális ellátási, szervezési és vezetési feladatokat és bizonyos jogi szabályozást is követel.
2. A szolgálatot vállalók többsége 26 évnél fiatalabb (70%), szakmunkás vagy alacsonyabb iskolai végzettségű, családalapítás előtt áll. Előzően több mint 13%-uk munkanélküli vagy munkát még nem vállalt volt, és 15,5%-uk szakképzetlen.
3. A munkavállalók jelentős része fokozott támaszt keres a szervezetben és parancsnokaiban, kiemelten igénylik az elismerést, az odafigyelést és problémáik megoldásában legtöbbször a környezettől, a társaktól várnak segítséget.
4. A lélektani sajátosságok alapján fontos szerepe lehet a hivatásos állománynak, vezetőknek a szerződéses katonák integrálásában. Pontos

⁷⁹ .Mészáros Géza: A szerződéses állomány szociológiai és mentálhigiénés átvilágítása, Tanulmány az MH SZFVK Tudományos tanács pályázatára. 2001. p.12.

feladatok, feladatkörök kijelölése, reális pozitív megerősítések alkalmazása, a kudarcok feldolgozásának segítése és a családalapítás tárgyi feltételeinek megteremtéséhez adott szervezeti, emberi támogatás ilyen integrációt segítő vezetői stratégia lehet.

5. Ha van mód az állomány szelekciójának és szűrésének kézbentartására, akkor az eredmények fényében célszerű 20–25 éves, minél magasabb iskolai végzettségű munkavállalót alkalmazni, mert a szűrt mintában is ők képviselik a legkevésbé problémás csoportot.

4.3. A LEMORZSOLÓDÁS OKAI

Több éves tapasztalat, hogy a szerződésesek megállják a helyüket a seregben. Akik voltak katonák és túl vannak a próbaidőn, azok tudják mit vállaltak. A 2002. januári emelés előtt az illetmény alacsony volt, de ennél is nagyobb problémaként jelentkezett, hogy ígérettek a szerződéses katonáknak (pl., megemelik a pénzt, jobb elhelyezést adnak, vagy étkezést biztosítanak). Sajnálatos példa volt az a meglehetősen udvariatlan gesztus a finanszírozók részéről, amikor a szerződésben vállalt kötelezettséget egyoldalúan módosítva megvonták a természetbeni étkezési ellátást (a takarékosági indokot senki sem hitte el, az eredmény viszont önmagáért beszélt) és kb. 20% szerelt le. A próbaidő alatt elment a szerződők egynegyedegyharmada, két évnél többet nem igazán szolgált le senki. (2000-ben Budapesten 107 fő kezdett szerződéses katonaként, 2001-re ebből csupán 7 fő volt még ott!). Jól példázta a helyzetet a következő interjú is: Az ellenérvek között kell még megemlíteni az anyagiak problémáját is, amivel bár tisztában vannak a jelentkezők, mégis okozhat menet közben is kellemetlenségeket, és lemorzsolódást.

A problémák okait a toborzók elsősorban a biztonság és kiszámíthatóság hiánya, kompenzációs és motivációs légkör hiánya, az elhivatottság állapotának alacsony foka, félrecsúszott szociális transzferek /leszerelési segély-hűségpénz/, az állomány iskolai végzettségének irracionális eltolódása /korlátozott előmeneteli lehetőség/, a vezetői felelősség hiánya, a mentesítéssel állományba vehető jelentkezők számának csökkenése terén látják.⁸⁰

⁸⁰ Devecseri Gábor A szerződéses legénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja. KBH Szakmai Szemle LXI. évf 11 szám. 2007. november p. 85.

A felmérések alapján a legénységi állomány lemorzsolódásának fő okait a harci alakulatnál az alábbi tényezőkben jelölik meg:⁸¹

1. a leterheltség növekedése, az alakulatokat érintő feladatok összetettsége és ezzel párosuló állandósult létszámhiány, e mellett a sok üresjárat, értelmetlennek látszó, rendszertelen munka;
2. az itthoni fizetés nagysága és devalválódása, a lakhatás kérdéseinek megoldatlansága;
3. a kiképzés eklektikus állapota, formális és szabályorientált, valamint több esetben feleslegesen ismétlődő végrehajtása, minimális lehetőség a nyelvi- és szakmai továbbképzésre;
4. nem egyértelmű parancsnoki lánc századon belül, továbbá az állománycsoportok túlzott elkülönülése, az előremeneteli lehetőség teljes beszűkülésének és a jövőkép hiányának okán kialakuló pesszimizmus és általános kilátástalanság.

A felmérések alapján a legénységi állomány lemorzsolódásának fő okai a harci kiszolgáló támogató alakulatnál:

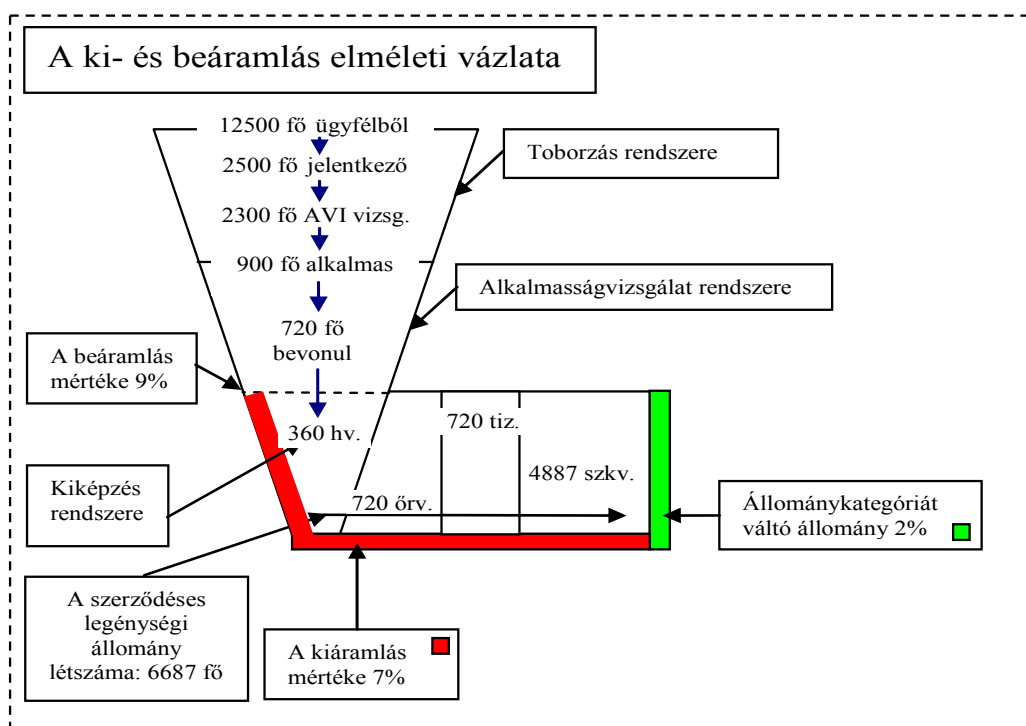
1. csatlakozás a külszolgálati lehetőségekben, a hozzákapcsolódó vélt, vagy valós protekcionizmus;
2. a szakmai munka alacsony színvonala, rendszertelensége és nem a beosztásukhoz kapcsolódó munkavégzés, minimális kiképzés, kevés lehetőség szakmai felkészítésre, továbbképzésre, időszakos túlterhelések és üresjáratok amelyeket „kitalált feladatokkal” töltenek meg;
3. nem érzékelik, hogy a honvédség foglalkozna a jövőjükkel, csapdahelyzetnek tartják, hogy saját civil végzettségükben szerzett tudásuk megkopik és „elamortizálódik” a szolgálat alatt, azonban mást, újat nem kapnak ezért munkaerejük a munkaerőpiacon, elértéktelenedik;
4. nincs igazi jövőképük, hangulatuk és a jövőjük megítélése pesszimista, összegezett véleményük, hogy a honvédség rossz munkáltató, kihasználóan és pazarlóan bánik az emberekkel.

⁸¹ Toborzás 2008. tanulmány kötetben Dr. Krizbai János Fókuszcsoporthoz tartozó vizsgálati jelentés. ZMNE 2008. 110.p.

4.4. A SZERZŐDÉSES SZOLGÁLAT OPTIMÁLIS IDEJE

Felmerül a kérdés – mennyi ideig célszerű a szerződéses légénységi katona foglalkoztatása?

A választ keresve több szempontot is figyelembe kell venni, így a szerződéses egészségi állapotában, a fizikai teljesítőképességében a korosodás és a fokozott igénybevétel következtében beálló negatív változásokat éppen úgy, mint az idővel bővülő, képzettség és a tapasztalat pozitív voltát.



21. ábra. A ki- és beáramlás elméleti vázlatja⁸²

Parancsnokok számításai és tapasztalatai alapján megállapítható, hogy harcoló légénységi beosztásban kb. 30-35 éves korig igen eredményesen alkalmazhatók a szerződéses katonák. Ez azt jelentheti, hogy a szerződéses katona átlagosan 10-15 évet is szolgálhatna eredményesen különböző légénységi beosztásban, tehát ideális helyzetben kb. éves átlagban, az alakulat állományában 7 maximum 10%-os váltás alakulhatna ki.

Ezen az ideál állapotot preferálja a jogállási törvény előmeneteli fejezete is, megállapítva, hogy örvezetői rendfokozatban eltöltendő minimális várakozási idő 6

⁸² Devecseri Gábor: A szerződéses légénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja. KBH Szakmai Szemle, LXI. évf. 11 szám. 2007. november p. 85.

hónap leghosszabb 5 év, tizedes esetén 1 év és 8 év, szakaszvezető esetén 1 év és a kiválás ideje.⁸³ Természetesen mindenkor lesznek alkalmatlanok egészségügyi is gondok és családi problémák, de a törvényből adódóan, és akik nem képesek szakaszvezetői beosztásba kerülni, azok automatikusan befejezik a szolgálatot maximum 13 évet (5+8) követően.

A törvény kimondja, hogy a szerződésben vállalt idő leteltével a szolgálati viszony megszűnésekor a szerződéses katona kiemelt összegű végkielégítés szerű leszerelési segélyre jogosult. Ennek összege 1,6 havitól 20 év után 24 havi távolléti díjjal lehet azonos.⁸⁴ A létszám szükségleti- és az életút modell elkészítését bonyolítja, hogy a jövőben a szerződéses legénységi állományból fog kiválasztódní a tiszthelyettesi kar fele,⁸⁵ ami a szerződéses legénységi beosztásban lévők számára vonzó előrehaladást, jelentős részük számára „nyugdíjas állást” jelenthet.

Távlatokban a szerződéses állományú sorványok mintegy 10%-a ki fog válni a próbaidő alatt, átlag évi 5% egyéb okokból, kb. 25%-a az első két éves szerződése lejártával, újabb kb. 20%-a az 5. év végén. Kb. 2% juthat át a tiszthelyettesi állománykategóriába, ahol kb. 45. életévig szolgálhat, közülük kerülne ki az a pár fő, akik hivatásos szolgálatot vállalva akár nyugdíjig is szolgálhatnak.

Összességében prognosztizálható, hogy a legénységi kategóriában kb. 10 évet csak az adott sorvány alig 25%-a szolgál majd, így éves átlagban – egyenletes eloszlást figyelembe véve – a mindenkori összlétszám több mint 30%-át toborozni kell.⁸⁶ Bár a becslésem kicsit túlzó volt, a napi élet átlag 20%-ot visszaigazolt.

4.5. A SZERZŐDÉSES SZOLGÁLAT ANYAGI, SZOCIÁLIS JELLEGŰ MOTIVÁLÁSA

4.5.1. Az anyagi megbecsülés alakulása

Az állomány anyagi megbecsüléséről a szerződéses állomány rendszeresítésétől nagyon sok szó esett, ezért érdemes történetiségében is megvizsgálni.⁸⁷

⁸³ Hjt. 84. §

⁸⁴ Hjt. 68. §

⁸⁵ Hülvely Lajos: A Magyar Honvédség személyi kiegészítési rendszere, ZMNE, egyetemi jegyzet. 2000. 119. oldal.

⁸⁶ Görög István: A szárazföldi csapatoknál szükséges szerződéses állomány biztosításának tapasztalatai, pályán tartásuk, személyi, szervezeti és anyagi tényezői. Záródolgozat, a ZMNE Vezérkari tanfolyamán, Budapest, 2002.

⁸⁷ Eszényi József: A szerződéses katonák toborzásának munkaerő-piaci és illetmény determinánsai, Új Honvédségi Szemle 2001/11. p. 25-38.

A szerződéses legénységi állomány többsége a közvetlen végrehajtó beosztásokban technikaműködtető személyzetként szolgál, vonatkozási csoportja a kezdő szakmunkás, betanított munkás.

(21. táblázat)

A szerződéses állomány illetményének változása (Ft.)⁸⁸

| 1994 | 1995 | 1997 | 1998 | 2000 | 2001 |
|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| nettó 14 000 | nettó 15 000 | nettó 23 000 | nettó 32 000 | nettó 33 000 | nettó 35 000 |
| étkezés | étkezés | étkezés | - | - | |
| bruttó 19 000 | bruttó 22 000 | bruttó 31 000 | | bruttó 50 000 | bruttó 52 000 |

(22. táblázat)

Ha az összegeket összevetjük a létminimum értékével (nettó Ft.)

| 1994 | 1995 | 1997 | 1998 | 2000 | 2001 |
|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 18 000 | 20 000 | 23 709 | 26 603 | 32 851 | na. |

A létminimum alatt egy olyan fogyasztási mennyiséget értünk összegszerűen kifejezve, amely biztosítja a folyamatos életvitellel kapcsolatos hangsúlyosan igen szerény szükségletek kielégítését, azonban a létfenntartáson kívül nem tartalmaz semmilyen társadalmilag elismert fogyasztást.

Megállapíthatjuk, hogy a szerződéses legénységi állomány bérvizonyai 1994 és 2001 között csak egy évben haladta meg a létminimum összegét, amit az ingyenes étkezési ellátás még tovább nehezített.

Az illetményen kívül minden olyan juttatást számításba kell venni, ami ebbe a fogyasztási struktúrába besorolható akár pénzben, akár természetben. Az összeg azonban még ezzel együtt sem nevezhető soknak, hiszen nincs olyan év, amelyben az illetmény kielégítő szinten haladná meg a szükséges szintet.

⁸⁸ Készítette: Görög István, Eszényi József: A szerződéses katonák toborzásának munkaerő-piaci és illetmény determinánsai, Új Honvédségi Szemle, 2001/11. p. 25-38. megjelent tanulmánya alapján.

(23. táblázat)

A járandóság színvonalát jól jellemzi az alábbi összehasonlítás (bruttó Ft)⁸⁹

| | 1995 | 1998 | 1999 | 2000 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| szerződéses katona | 22 000 | 43 000 | na. | 50 000 |
| rendőr járőr | 25 000 | na | 59 280 | na |
| szövőnő | 26 631 | 44 147 | 48 319 | 58 373 |
| ápolónő | 29 502 | 48 172 | 53 841 | 60 002 |
| darukezelő | 37 998 | na | 75 681 | 78 623 |
| kalauz | na | 60 194 | 68 205 | 72 557 |
| utcatakarító | na | na | 48 900 | 56 918 |

A jogállási törvény elfogadását követően 2002. januárjától a legalacsonyabb beosztásban és hozzá kapcsolódó legalacsonyabb rendfokozatban a pótlékok nélkül elérhető legalacsonyabb bruttó illetmény havi összege 85 800 forint volt. Ez az illetmény önmagában közel 80%-kal haladta meg a hazai minimálbér összegét.

Az illetmény a katonai előmenetellel automatikusan emelkedett, valamint emelése évente a köztisztviselői illetményalap növelésével történt. Az éves rendszeres emelés az infláció kedvezőtlen hatásainak kiküszöbölésén túl a következő esztendőkből már lehetőséget adott az életszínvonal szerény növekedésére is.

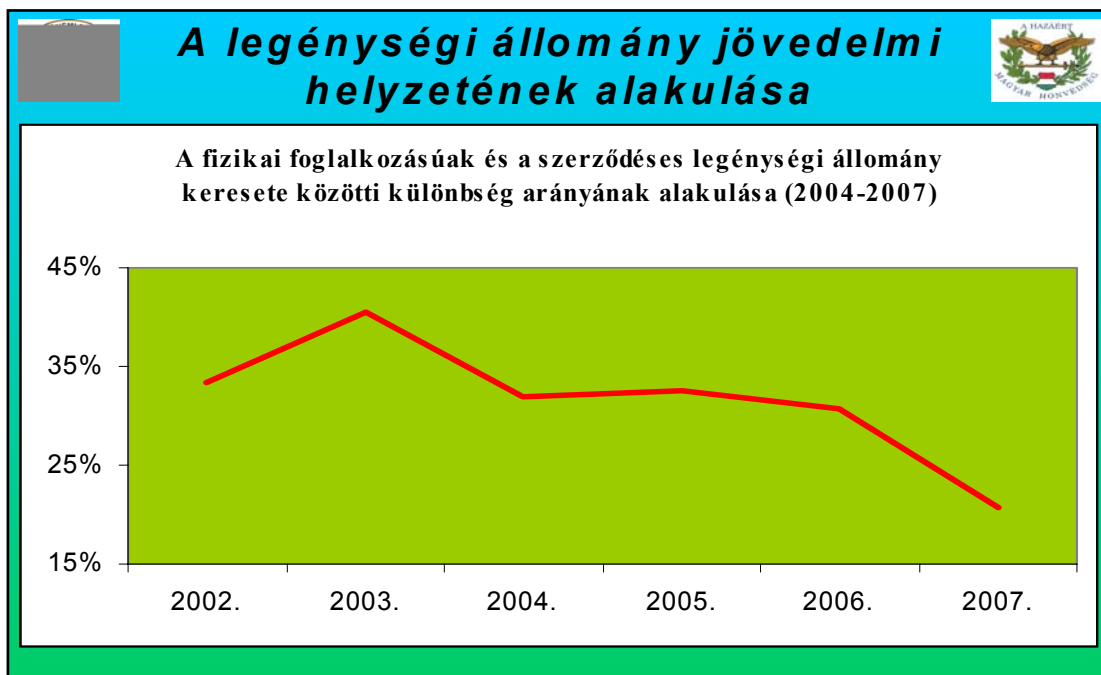
(24. táblázat)

Az anyagi megbecsülés területén jelentős változást hoz a 2002. januártól érvényes illetmény, amely értelmében:

| besor. kat. | rendfokozat | bruttó össz. illetmény 2002. ⁹⁰ | bruttó össz. illetmény 2008. |
|-------------|---------------|--|------------------------------|
| I. | őrvezető | 85 800 | 117 865 |
| II. | tizedes | 94 710 | 119 996 |
| III. | szakaszvezető | 103 620 | 133 324 |

⁸⁹ Országos Munkaügyi Kutató és Módszertani Központ adatai alapján idézte Eszenyi József az Új Honvédségi Szemle 2001/11. p. 32.

⁹⁰ Kimutatás az illetményekről. Személyügyi Főnökség 2001. 11.



22. ábra. A légénységi állomány jövedelmi helyzetének alakulása.⁹¹

A szerződéses légénységi állomány jövedelmi helyzetét vizsgálva – 2004-2007 között – helyzetük kedvezőtlen változása tapasztalható, ami az MH munkaerő-piaci helyzetének gyengülését is jelenti. A katonai szolgálattal járó többletterhelés és áldozatvállalás anyagi elismerését mutató „versenyelőny” fokozatosan csökkent. A fenti ábra a szerződéses légénységi állomány illetményének a versenyszférában, fizikai munkakörben foglalkoztatottak átlagkeresetéhez való viszonyának változását mutatja. Az adatok alapján látható, hogy míg a Hjt. bevezetésekor a szerződéses légénységi állomány átlagkeresete mintegy 40 százalékkal volt magasabb a fizikai foglalkozásúak átlagkereseténél, 2007 végére ennek az előnynek több mint fele eltűnt, s a különbség 17 százalékra csökkent. Ez a tendencia kedvezőtlen hatással van a szerződéses légénységi pálya vonzerejére.⁹²

Meg kell jegyezni, hogy a fenti „versenyelőny” relatív, vélhetően jóval kisebb mértékű, mert a KSH tájékoztatása szerint a versenyszférára vonatkozó adatok nem tartalmazzák az eltitkolt jövedelmeket. Így a valós „civil” munkaerő-piaci átlagkeresetek az adatsorokban szereplőknél – a feketegazdaságban történő foglalkoztatás eredményeként – valószínűleg jóval közelebb állnak a légénységi állomány átlagkeresetéhez.

⁹¹ Benkő Tibor altábornagy, az MH ÖHP parancsnok jelentése a HM HÉF 2009. március 12-i ülésén

⁹² Benkő Tibor altábornagy, az MH ÖHP parancsnok jelentése a HM HÉF 2009. március 12-i ülésén.

4.5.2. A szerződéses katona jövedelme

A szerződéses katona jövedelmének részét képezte a 13. havi illetményként közismert külön juttatás, amely minden naptári évben legalább egyhavi – a havi illetménytől általában némileg magasabb – távolléti díjnak megfelelő összeg. A szerződéses katona ellátásának alapvető elemei közé tartozik, a leszerelési segély intézményrendszere, amely a civil társadalomba történő visszailleszkedés anyagi fedezetéül szolgál mindazok számára, akiknek a törvényes keretek között szűnik meg a szerződéses szolgálati viszonya. Legmagasabb összege a havi illetménytől általában némileg magasabb távolléti díj 24 szerese lehet, azon belül azonban megállapítása a teljesített szolgálati idő alapján történik. Például az, aki 5 évet szolgál a Magyar Honvédség kötelékében 8 (évi 1,6) havi távolléti díjnak megfelelő összegre számíthat leszereléskor. Aki 10 évet szolgál, a további 6 (évi 1,2) havi, a 11. évtől évenként további 1 havi összegre. A leszerelési segélyből 2 havi távolléti díjnak megfelelő összegben toborzópénz folyósítható előlegként a próbaidő leteltkor.

Végül ebbe a körbe tartozik a vonatkozó törvény által garantált szabadság, melynek minimuma jelenleg 25 munkanap. A szolgálati idő növekedésével, valamint a katonai előmenetellel azonban fokozatosan emelkedik. Itt lehet megemlíteni, hogy az egészség helyreállításához szükséges egészségügyi szabadság idejére járó táppénz a társadalom más szektoraiban alkalmazottaktól eltérően nagyjából az illetménynek megfelelő összegben kerül megállapításra. A havi illetmény kiegészülhet illetménypótlékokkal. Az illetménypótlék-rendszer működtetésével elismerésre kerül valamifajta többlettudás, speciális ismeret, illetve egyes szakbeosztásokban, egyes speciális feladatok ellátása során az átlagosnál nagyobb teljesítmény, igénybevétel, esetenként nagyobb kockázat vállalása. Az illetménypótlékok lehetnek állandó elemei a havi jövedelemnek, valamint kapcsolódhatnak aktuális feladatteljesítéshez, és ezért csak alkalmilag képezik részét annak. Havi rendszerességgel növeli a jövedelmet, például az idegennyelv-tudási pótlék. Hasonlóképpen havi rendszerességgel növeli a bevételt az osztályba sorolási pótlék mindazok esetében, akik olyan katonai szakmát választanak, ahol az osztályba sorolás lehetséges és képesek eleget tenni meghatározott követelményeknek. Esetenként jelentkező pótlék többek között a szolgálatért járó ügyeleti díj, valamint szintén eseti pótlékként vehető számításba a gyakorlati pótlék. A felsoroltakon túl még többféle pótlék is létezik, amelyek megállapítása beosztásonként illetve feladatonként külön történik.

Az ellátás részét képezi az utazáshoz, munkába járáshoz kapcsolódó számos utazási költségtérítés és kedvezmény. Ezek közül csak a fontosabbak az alábbiak. A munkába járással kapcsolatban felmerülő szinte valamennyi költség jelentős részét megtéríti az MH – többek között a napi helyközi utazás vasúti bérletköltségének 84%-át. A helyi utazási költségek egy részének illetve egyes esetekben egészének megtérítése is lehetséges. Továbbá valamennyi szerződéses katona jogosult a MÁV 50%-os mérséklésű utazási kedvezményére, amelyet a részére kiállított utazási utalvánnyal vehet igénybe évi 12 alkalommal.

Az anyagi jellegű motivációk valamely összetevője kiemelt szerepet játszik, a legénységi állomány döntő többségénél ez általában a külszolgálat, mint jelentős pénzkereseti lehetőség.

Egyre kevésbé, vagy egyáltalában nem versenyképes a hazai szolgálatért kapott jövedelem és kiváltképpen a juttatások, amelyek a számukra elérhető szinten erősen korlátozottak.

Ezen állománycsoport háttere is általában olyan szegény ahol minden forint számít, akik plusz anyagi terhet már nem tudnak vállalni. Az anyagi ösztönzők, támogatások szinten tartása, illetve csökkentése növelte a legénységi állomány elégedetlenségét, ha nem javulnak a lehetőségei, anyagi kényszerből elhagyja a katonai szolgálatot.

4.5.3. A szerződéses katona társadalom és egészségügyi biztosítása

A szolgálatvállalás idejére a munkáltatót terheli a társadalombiztosítási járulékok megfizetése, mivel a szerződéses katona foglalkoztatása bejelentés mellett történik. Ennek következtében a szerződéses állomány tagja és közvetlen családtagjai jogosultak egészségük megőrzéséhez, helyreállításához és egészségük javításához szükséges egészségbiztosítási ellátásokra. Magas szintű egészségügyi ellátás biztosítását segíti a Magyar Honvédség egészségügyi ellátó rendszere, részeként a csapatorvos hálózat, valamint az ország egyik legszínvonalasabb korháza, az Állami Egészségügyi Központ. Az állomány tagja jogosult baleseti ellátásra továbbá szükség esetén rokkantsági nyugdíj, baleseti rokkantsági nyugdíj illeti meg, és állami- illetve magánnyugdíjra jogszerző ideje gyarapodik. A szerződéses állomány tagja szolgálati nyugdíjra nem jogosult. Az állomány tagja után a hozzátartozókat megillető hozzátartozói nyugellátások: az özvegyi nyugdíj, az árvaellátás, a szülői nyugdíj és a baleseti hozzátartozói nyugellátások.

4.5.4. A szerződéses katona szociális alapú támogatása

Magyar Honvédségben számos szociális támogatás került bevezetésre és megszervezésre. Azok megsegítésére, akik átmenetileg kerültek kedvezőtlen helyzetbe, helyzetük rendezésére lehetőség van illetményelőleg, illetve parancsnoki segély igénylésére. A családteremtés anyagi nehézségeinek áthidalására szolgál a családalapítási támogatás, a gyermekek születésével járó többletterheket enyhítheti a gyermekszületés alkalmából, igényelhető vissza nem térítendő anyagi támogatás, melynek összege jelenleg születő gyermekenként bruttó 77 300 forint. A szerződéses katonai szolgálat idején bekövetkezett elhalálozás esetén kegyeleti gondoskodás keretében gyakorlatilag a temetéssel járó költsége jelentős részét a Magyar Honvédség viseli. Ilyen esetben az elhunyt legközelebbi hozzátartozója temetési segélyre is jogosult, amelynek mértéke az illetménylap 100%-a (2009-ben 38 650 forint).

A szociális gondoskodás keretében a Honvédség saját költségvetése terhére további pénzben, természetbeni, személyes gondoskodást nyújtó alap- és szakosított ellátást biztosíthat. A szociális gondoskodás továbbá kiterjedhet további családtámogató és életminőség javító programok megvalósítására, különféle kockázati biztosítások megkötésére, valamint az állomány rekreációs ellátásának biztosítására is. A szerződéses katonák szabadon, évente történő nyilatkozattal dönthetnek arról, hogy térítésmentes ebédet veszik igénybe, vagy a jelenleg 6.000,- forintos étkezési utalványt igényelik.

Továbbtanulást illetően találkozunk az egyének és a szervezet érdeke, hiszen az MH és a haderőnem is abban érdekelt, hogy az állománya a maga szakterületén kiemelten képzett legyen. Ezért alapvetően a beosztás ellátását segítő képzések, továbbképzések és esetenként átképzések támogatása több formában támogatott. Elsősorban a katonai oktatási intézményekben szervezett képzési formák – a szakmai felkészítésen túl beleértve a nyelvi, informatikai képzéseket is –, de a civil oktatási intézmények nappali, levelező és esti tagozatán folyó képzésekben való részvétel is támogatott a képzési költségek részben vagy egészben történő átvállalásával, jelentős munkaidő kedvezményel,

Valamennyi szerződéses katona jogosult évente 21 nap kedvezményes térítési díjú üdülésre, alapvetően a honvédelmi ágazat által fenntartott illetve bérelt üdülőhelyeken, amelyek az ország valamennyi turisztikailag kiemelt területén

megtalálhatók. Ezen jogosultságon belül háromévente 2 hét kedvezményes térítési díjú üdülésre jogosult főidényben.

Mivel a szerződéses katonai szolgálat határozott idejű szolgálati jogviszony, ezért a szerződés leteltekor a civil szférába történő visszailleszkedést a leszerelési segély biztosításán túl a munkaerő-piaci szervezetekkel való együttműködés mellett intézményesen támogatja az MH. Egyfelől anyagilag is támogatja a munkaerő-piaci pozíciót javító át- és továbbképzések igénybevételét, másfelől pedig munkaközvetítéssel segít az elhelyezkedésben.

Az MH támogatja a szerződéses – állomány öngondoskodását. Két Önkéntes Kölcsönös Biztosítópénztárral áll szerződéses támogatói kapcsolatban, amelyek alapvetően a katonák és más fegyveres és rendvédelmi szervezetek állományába tartozók ellátását szervezik. A tárca 2009-ben a Honvéd Magánnyugdíjpénztár tagokat a befizetésükön felül a besorolási illetményük 2%-os, az Önkéntes Nyugdíjpénztári tagokat 4%-os mértékű kiegészítésben részesíti. A Honvéd Egészségbiztosító pénztári tagokat havi 4000 forintos tagdíj-hozzájárulással támogatja (egyéni tagdíj havi 2400 forint mellett). Említést érdemel az a támogató tevékenység is, amellyel a további szolgáltatások szervezését végző alapítványok – így például az MH szociálpolitikai Alapítványa – tevékenységének segítése a cél.

4.5.5. A szerződéses katona kiképzése

„Le kell szögezni, hogy ma a Magyar Honvédségnél intézményesített formában nincs képzési rendszer a szerződéses katonák számára. Ez elvileg nem jelentene problémát, hiszen ha sorkatonai szolgálatukat letöltött, jól kiképzett állományból kerülnének ki a szerződéses katonák, akkor elég lenne egy továbbképzési, illetve speciális feladatokra (pl. békefenntartó feladatok) felkészítő tanfolyamrendszer.” Érvényben lévő MH PK VKF intézkedés értelmében a legénységi állományúakat külön csoportokban gyorsított kiképzésen kell felkészíteni a beosztásukból adódó követelményekre.

Mindez számos gondot vet fel:

1. nagyon különbözik a bemeneti szint;
2. a rövid idő kevés a valós felkészüléshez;
3. sokan már a kiképzés alatt távoznak, ez demoralizáló a közösségre;
4. többször egyéb feladatra vezénylik a kiképzésről a katonákat.

A felkészítést követően a szerződéses a szerződött beosztásába kerül és az alegység kötelékében, vesz részt a kiképzésen. A tervek szerint legalább egy évig tart a kötelék kiképzés. A tapasztalat szerint erre is igazak a már felsorolt akadályozó tényezők. A harci alakulatnál szolgáló legénységi állomány⁹³a kiképző központi felkészítést nem tartja megfelelőnek a további felkészüléshez, nem a lényegi feladatokra készíti fel a pályakezdőket. („*túlhangsúlyos alaki, rossz szabályzatok segédletek, sok az ismétlődés, kevés az új ismeret, túlon túl formális és szabályorientált, kevés lehetőség a fejlődésre, stb.*”) Harci kiszolgáló támogató alakulatnál („*a kiképzés zöme csak papíron van meg,*”) ezért nem látnak lehetőséget a fejlődésre, összekovácsolásra, igazi szakmai munkára. Az alakulatok parancsnokai folyamatosan, keresik a továbblépés lehetőségét, és alakulati programokkal kísérleteznek. A jövőben ki kell dolgozni azokat a kiképzési módszereket, amelyekkel a kiképzés minősége az elvárt szinten tartható. Ezt célozzák a változások is. A NATO – követelmények szerint az azonnali és gyorsreagálású erők részére csak néhány nap a tervezett készenléti idő. Ez az időtartam – figyelembe véve a készenlét eléréséhez szükséges más jellegű feladatokat is – nem elegendő lényegi kiképzés végrehajtására. Ezek az erők csak akkor lesznek alkalmasak feladataik normaidőn belüli végrehajtására, ha állandóan rendelkeznek kiképzett állománnyal. Ezt egy állandóan fluktuáló szerződéses állománnyal kellő színvonalon lehetetlen. Kiképzésüket úgy kell megszervezni, hogy békeállományukkal pótlólagos felkészítés nélkül legyenek képesek rendeltetésszerű feladataik végrehajtására. A lövészdandárok magas fokú hadrafoghatóságának biztosítása érdekében a fegyvernemi és szakalegységek részére kiképzett szakállományt kell biztosítani. A szerződéses katonák kiképzése korszerűsítésének végrehajtásakor figyelembe kell venni az alábbi prioritásokat:

1. az egyéni és kollektív fegyverek mesteri kezelése, a harc- és gépjárművek magas szintű vezetése, a kezelői normakövetelmények magas szintű teljesítése;
2. a NATO feladatokkal kapcsolatos eljárások, fogások ismerete;
3. tiszthelyettesek, zászlósok felkészítésének prioritása;
4. idegen nyelvi képzés, a fontosabb parancsnoki beosztásúak részére;

⁹³ Toborzás 2008. tanulmány kötetben Dr. Krizbai János Fókuszcsoporthoz vizsgálati jelentés. ZMNE 2008, p. 108.

5. felkészítés a számítógépes alapokon kifejlesztett automatizált munkahelyek kezelésére;
6. fizikai felkészítés az MH egészségére vonatkozó intézkedés szellemében.⁹⁴

A hivatásos és szerződéses katonákat⁹⁵ olyan színvonalú felkészítésben kell részesíteni, hogy azok képessé váljanak béke és minősített időszakban alaprendeltetésükből fakadó feladataik végrehajtására önálló század, üteg, zászlóalj, osztály, illetve különböző szintű alkalmi harci kötelékek, valamint dandár-, ezred kötelékekben hazai vagy más nemzetek törzsi irányításával. Legyenek továbbá képesek a NATO szövetségi feladatokra felajánlott erők, valamint a többnemzetiségű katonai szervezetek alegységeiben a számukra meghatározott feladatok végrehajtására. A hivatásos és szerződéses katonák valamint az azokkal feltöltött alegységek felkészítése és kiképzése egymástól jól elkülöníthető két időciklusból áll, az első az alapozó a második a kötelék összekovácsolás.

4.5.6. A szerződéses katona további lehetőségei a Magyar Honvédségben

4.5.6.1. A Magyar Köztársaság nemzetközi kötelezettségvállalásai

A Magyar Köztársaság nemzetközi kötelezettségvállalásai nyomán valamennyi szerződéses katona előtt lehetőség nyílik külföldi állomáshelyen – jelenleg a Balkánon, Cipruson, Afganisztánban és más válságövezetek területén állomásozó magyar kontingensek keretében – meghatározott időtartamra szóló katonai szolgálat teljesítésére. A külföldi állomáshelyen teljesített szerződéses katonai szolgálat rendkívüli megpróbáltatást jelent a kint szolgálók számára, ugyanakkor a többlet feladattal arányos magasabb jövedelem elérésére biztosít lehetőséget.

2008. májusi adatfelvétellel lefolytatott fókuszcsoportos vizsgálat megállapította⁹⁶, a harci alakulatnál szolgáló legénységi és tiszthelyettesi állomány vélekedése, hogy: *„A katonai szolgálathoz kapcsolódóan legfőbb motivációként, elsődleges célként fogalmazódott meg a külszolgálaton kereshető pénz. Az itthoni fizetés már nem motiválta őket, véleményük szerint ennyit civilben is meg tudnak*

⁹⁴ Sütő Tamás: A MH Szárazföldi csapatainak kiképzése a 90-es évek második felében. A kiképzés fejlődésének irányai a NATO csatlakozást követően. Doktori értekezés, ZMNE, 2002. 125. oldal.

⁹⁵ MH ÖHP Kiképzési konferencia dokumentuma. Székesfehérvár, 2008. 09. 23.

⁹⁶ Toborzás 2008. tanulmány kötetben Dr. Krizbai János Fókuszcsoportos vizsgálati jelentés. ZMNE 2008. 108. p.

keresni és ennyi nem éri meg a családtól való tartós különélést. A külszolgálathoz, illetve annak lehetőségéhez kapcsolódó elvárásaik itt a többség számára teljesülnek.” A harci kiszolgáló támogató alakulatnál is *„a szolgálatvállalási motivációkban kiemelt helyen szerepelt náluk is a külföldi szolgálat, illetve az attól remélt nagyobb jövedelem. ...több család is kapcsolódik a külszolgálati lehetőségekhez, vannak, akik sok éve próbálkoznak, pályáznak, és nem jutnak ki.”* Néhányan a felkészülést is végig csinálták és a végső keretből, mégis kimaradtak. Erőteljesnek látják a külszolgálathoz kapcsolódó protekcionizmust, főleg a veszélytelenebb helyekre, ahová nem az alkalmasság és a felkészültség alapján lehet kijutni” („Egy családi vállalkozás az egész.”)

4.5.6.2. A törvényes feltételek megléte és egyéni ambíció

A törvényes feltételek megléte és egyéni ambíció esetén a hivatásos katonai karrier lehetősége is megnyílna a kiemelkedő teljesítményt nyújtó szerződéses katonák előtt, amely további előnyökkel párosul. Ezen előnyök közül a nyugdíjjogosultsággal összefüggő előnyök érdemelnek említést. Szolgálati nyugdíjjogosultság 25 év katonai szolgálat után.

A legénységi állomány nagy problémának tartja – a törvényes feltételek megléte és a toborzói ígéretek ellenére – hogy a katonai szervezetek képzésüket és fejlődésüket nem támogatják. A nyelvképzések és továbbképzések – különösen a külföldiek – szinte teljesen kizártak részükre. Nem látnak lehetőséget fejlődésre, előre menetelre. Nincs a haderőnemhez, a katonai szolgálathoz kapcsolódó jövőképük.

4.6. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A szárazföldi haderőnem legénységi állományú beosztásai ellátásához szükséges humán erőforrás konkrét megszerzése és megtartása igen bonyolult és összetett probléma halmaz. A megszerzés lehetséges útja a hatékony toborzás és annak működő rendszere, a megtartás alapvető színtere, maga a katonai szervezet. A kutatás alapján megállapítható, hogy a már 1999-ben felismert probléma valós, nevezetesen, hogy a toborzás kihívásai mellett, a valóban nagy kihívást a legénységi állomány megtartása jelenti. A vizsgált időszakban a szárazföldi haderőnem legénységi humán erőforrás szükségletének megszerzésére és megtartására jellemző fő tapasztalatok az alábbiakban összegezhetők:

1. A szárazföldi haderőnemet alkotó légénységi állomány minőségét a munkaerő piacon elérhető és megszerezhető önkéntesek képesség szintje és a katonai szervezetek szervezeti és működési hatékonysága és a kettő kiegyensúlyozott kölcsönhatása determinálja. A szükséges egyéni bemeneti képességekkel rendelkező légénységi állomány megszerzésében a toborzás rendszere, megtartásában a haderőnem katonai szervezeteinek hatékonysága az elsődleges, így a felelősség is a kívánt célállapot elérésében.
2. A toborzó rendszer kapacitása nem biztosítja a légénységi beosztások gyors, sikeres feltöltést még az alakulatok optimális megtartó képessége esetén sem, legszűkebb keresztmetszetű elemei az alkalmasság vizsgálat és a kiképző központ befogadó képessége. A folyamatos toborzás a rendszer teljes leterhelésével sem biztosítja optimális arányon a beosztások feltöltését.
3. Az alkalmazott felvételi eljárás összetett, az alkalmasság megállapítására alapozott. A képesség vizsgálatok azonban nem teljes körűek, főleg a szakmai alkalmasság szempontjából szükséges képességek megállapítása terén hiányosak. A kiválasztás elveinek az alkalmazott folyamat alapvetően megfelel. Alaposabb elemzést követően megállapíthatjuk, hogy ellentmondás van a jogszabályokban meghatározott követelmények, és a valós végrehajtás között. Jelenleg is számos olyan légénységi katona szolgál, aki igazából csak korlátozottan felel meg a beosztása ellátására. Utóbbi időben az alkalmassági vizsgálatok, elsősorban a fizikai felmérések (a megjelentek 10%-a teljesítette az előírt normákat) tekintetében megszigorodtak. A katonai szervezet örült, ha a légénységi beosztásra pályázók közül a minimálisan megfeleletek egyáltalán szerződnek és módjában állt a meglévő alacsony feltöltöttség mutatókon javítani.
4. A haderőnemnél szolgáló légénységi állomány egy jelentős része csalódott azokban az információkban, amelyeket a jelentkezéskor kapott, majd a katonai szervezet kedvezőtlen működési folyamataiban, a jogszabályokban leírt feltételek és juttatások számukra kedvezőtlen megváltoztatásában. Végso soron csalódott a katonai pályájukat átfogó – elérhető és nyilvános, valamint egyénileg is vállalható – kiképzési-, fejlesztési-, és előremeneteli jövőkép felvázolásában.

5. A közvetlen okok elsősorban abban érhetőek tetten, hogy az alakulatok kényszerhelyzetbe kerültek. A dandárok és az alegységek feladatait létszámviszonyokra való tekintet nélkül határozták meg (a nemzetközi felajánlások, NATO-beli partnerekkel való közös gyakorlások, hazai felkészítések, gyakorlatok, katasztrófa elhárítás), így az elmúlt évekre jellemző 60–70%-os légénységi feltöltöttséggel a feladatok eredményes végrehajtása csak jelentős túlmunkával biztosítható. Sok esetben a végrehajtás feltételei nem biztosítottak, az erős megfelelési kényszer miatt a hiányzó feltételeket csak fokozott emberi energia befektetésével lehetett pótolni. Az okok összhatásának következménye, hogy a humánstratégiában leírt célkitűzéseket a szárazföldi katonai szervezetek az erőfeszítések ellenére sem érték el.
6. A haderőnem légénységi állománya nem érzékeli, hogy a honvédség foglalkozna a jövőjükkel, csapdahelyzetnek tartják, hogy saját civil végzettségükben szerzett tudásuk megkopik és „elamortizálódik” a szolgálat alatt, azonban mást, újat nem kapnak ezért munkaerejük a munkaerőpiacon, elértéktelenedik,
7. nincs igazi jövőképük, hangulatuk és a jövőjük megítélése pesszimista, összegezett véleményük, hogy a honvédség rossz munkáltató, kihasználóan és pazarlóan bánik az emberekkel.

A szárazföldi erők vonatkozásában a megszerzhető légénységi állomány mennyisége és kiemelten minőségi növelésének – a jelenlegi és a jövőben várható környezeti és belső viszonyok ismeretében, illetve a prognózisok alapján – nincsenek meg és valószínűsíthetően nem is lesznek meg a feltételei. Ezért kiemelten fontos a légénységi állomány a kiáramlásának lassítása, mennyiségi csökkentése, a pályán tartást befolyásoló, a légénységi állomány szolgálatban maradását motiváló státuszhelyzet rendezése és presztízstermészetű javak folyamatos karbantartása, felkészítési és kiképzési rendszerük kialakítása, a szárazföldi katonai szervezetek szervezeti kultúrájának, kohéziójának, testületi szellemének javítása, adaptációs képességük növelése.

5. AZ MH ÉS A SZÁRAZFÖLDI HADERŐNEM HUMÁN-ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁSÁNAK PROBLÉMÁI

5.1. A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS KULCSKÉRDÉSEI

A humánerőforrás olyan alapvető képesség, amely nélkül a katonai képességek kialakítása és fenntartása lehetetlen, ennek okán evidencia, hogy olyan erőforrás, amellyel gazdálkodni kell. A gazdálkodás fókuszában a munkaerő piaci elérhetősége és a szükséges legénységi állomány megtartása kell, hogy álljon a költséghatékonyság szem előtt tartásával. A jövő katonáival szembeni elvárások megfogalmazásának alapja, a mindenkori, kiemelten a jövőbeni műveletek követelményei, azok a kihívások, amelyekkel a katona szembenéz, a hadműveletek, harcok feladatainak előkészítése és végrehajtása során. A költséghatékonny humánerőforrás-gazdálkodás elválaszthatatlan a haderő társadalmi környezetétől, társadalmi integrációjának szintjétől, a haderő, haderőnem és a katonai szervezetek működésének minőségétől.

A humánerőforrás-gazdálkodás egyik kulcskérdése környezetihatás alapú. A jövő katonái megszerzésének és megtartásának meghatározója a saját társadalmi, az MH és a katonai szervezetei által reprezentált környezet, a biztosított támogatási és motivációs rendszer, valamint a katonai szervezetek szervezeti kultúrája. A társadalom és az MH belső környezeti különbségei motiválják az egyént, alakítják a hajlandóságát, szimpátiáját és vezethetnek a fegyveres katonai szolgálat vállalásához, illetve elutasításához.

A humánerőforrás-gazdálkodás másik kulcskérdése szervezeti jellegű. Olyan szervezetrendszer kialakítása és működtetése, amely képes a humánerőforrás-gazdálkodás végrehajtható stratégiai és taktikai koncepcióinak kidolgozására és a teljes folyamat irányítására. Az MH-ban nem azonosítható be egyértelműen, hogy mely szakirányításáért felelős szervezet az, amely kész és képes a humánerőforrás-gazdálkodás stratégiai és taktikai koncepcióinak, a koncepciók megvalósítási terveinek és a kapcsolódó intézkedés csomagoknak, az eljárások, módszerek és technikák, valamint az adminisztráció egységes, koherens módon való irányítására és kezelésére. A fentiek hiányában a humán erőforrás gazdálkodás nem mindig a való világon alapul, szándékok, intuíciók, „ad hoc” és rövid távú célok, törekvések mentén halad, esetenként kisebb-nagyobb irányváltoztatással. A szakirányításáért felelős egységes és koherens szervezet hiányát a Honvédelmi Minisztérium

Szervezeti és Működési Szabályzata is bizonyítja. A honvédelmi miniszter 82/2006. (MK 94.) utasításával kiadott szervezeti és működési szabályzat az MH személyi állománnyal kapcsolatos felső szintű irányítási és vezetési feladatait és a felelőségeket az alábbiak szerint telepítette:

A honvédelmi miniszter feladat és hatásköre: Irányítja és vezeti az MH tevékenységét, gondoskodik működésének mindenoldalú biztosításáról, kormány elé terjeszti az MH hosszú távú fejlesztésére, szervezeti struktúrájára, az ország területén történő elhelyezésére, a személyi utánpótlás rendszerére vonatkozó javaslatokat, gondoskodik azok végrehajtásáról. Jóváhagyja a HM Humán Stratégiáját, a humánpolitikai programokat, és az éves humánpolitikai irányelveket, megállapítja a személyügyi munka rendjét, a személyügyi szervek feladat és hatáskörét, valamint eljárási szabályait, szabályozza a toborzást és a végrehajtásának rendjét, meghatározza a tárca éves humánpolitikai irányelveit. Gyakorolja az ágazathoz tartozó kiképzésért felelős jogkört, szabályozza a személyi állomány élet-, szolgálati és munkakörülményeinek feltételeit, gondoskodik az érdekvédelmi követelmények érvényesítéséről.

A kabinetfőnök feladat és hatásköre: Koordinálja a tárca humán stratégiája, a humánpolitikai programok és az éves humánpolitikai irányelvek kidolgozását, a személyügyi utánpótlásra vonatkozó javaslatok kidolgozását, a vonatkozó szabályzók előkészítését, a szükséges mennyiségű, és minőségi munkaerő megszerzését, a beosztások egységes követelményrendszerének kidolgozását, javaslatot tesz a szükséges képesítési, képzettségi követelményekre.

A vezérkari főnök feladat és hatásköre: Előterjeszti a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen folyó képzéssel szembeni katonai-szakmai követelményeket, kidolgoztatja a katonai szakkiképzés általános irányelveit, gyakorolja a jogszabályokban meghatározott személyügyi hatáskört.

Tervezési és Koordinációs Főosztály feladatköre: béke és minősített időszak működéshez szükséges személyi erőforrások tervezése, a tárca humánstratégiája, a humánpolitikai programjai és az éves humánpolitikai irányelvek stratégiai szintű kidolgozása, foglalkoztatás, bér- és ösztönzés politika fő irányai, követelményei, alapelvek, jogszabályok, szabályzók és programok kidolgozása, a személyi állomány alkalmazását támogató ellátások humánpolitikai követelményrendszerének meghatározása.

Kommunikációs és Toborzó Főosztály feladatköre: a tárca rekreációs rendszerének kidolgozása, külső és belső kommunikáció, információs rendszer, toborzás, stratégiai szintű tervezése, szervezése és a végrehajtás irányítása.

Védelmi Tervezési Főosztály feladatköre: az erőforrás és költségtervezés.

Haderő Tervezési Főosztály feladatköre: katonai szervezetek állománytáblájának kidolgozása, létszámgazdálkodás, az erőforrás helyzetének elemzése, javaslatok kidolgozása a beosztások, munkakörök tervezésére.

Személyzeti Főosztály feladatköre: a szükséges létszámú személyi állomány és követelmények szerinti biztosítása, a teljes személyi állományra kiterjedő személyügyi feladatok tervezése, szervezése és végrehajtása, oktatás, képzés, hadkiegészítés.

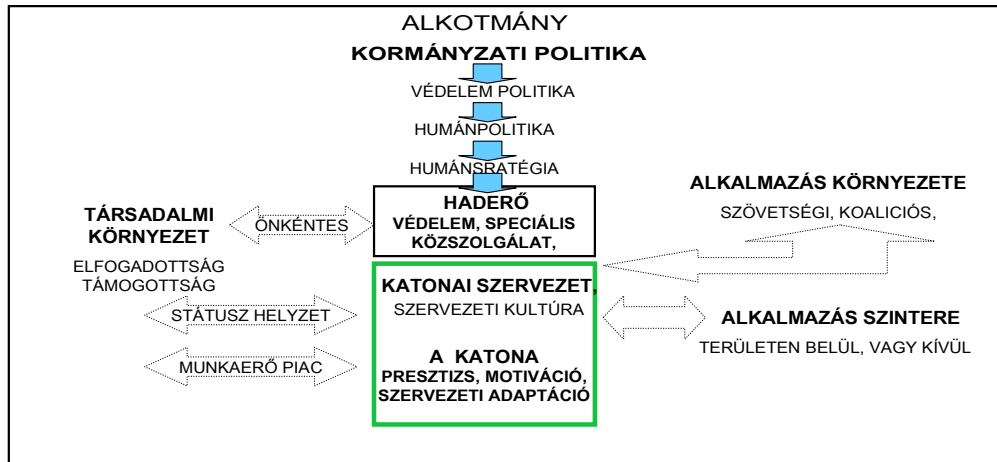
A fentiek egyértelműen mutatják, hogy az MH humánerőforrás gazdálkodása alapvető feladatainak tervezése, szervezése és végrehajtásának irányítása, valamint a humánerőforrás megszerzése és megtartása nem kellően rangsorolt, a felelősség szervezeti elemekhez telepítése a célszerűnél lényegesen erőteljesebben decentralizált. A nemzetközi vonatkozásokban végzett dokumentumelemzések azt bizonyítják, hogy a NATO tagországok egymástól ugyan részben eltérő módon, de egységes irányító szervezetben helyezik el személyi állománnyal való gazdálkodás funkcionális felelősségeit és feladatait a védelmi minisztériumom belül.

A humánerőforrás-gazdálkodás harmadik kulcskérdése az önkéntes alapon szervezett haderő kormányzat általi közszolgálatot érintő egységesítési törekvései és az önkéntes legénységi állomány státusz helyzete. A kormányzat egységesítési törekvései, és az önkéntes legénységi állomány társadalomban kijelölt státusz helyzete nem fejezi ki azt az elvárást, hogy a katona legyen kiválóan felkészült, rendelkezzen a NATO és az EU földrajzi határain kívül, szélsőséges éghajlati és terepviszonyok közötti katonai tevékenységekhez szükséges fizikai és pszichikai állóképességgel, vállaljon személyesen, illetve családjával áldozatot, és ha szükséges, akár életét is kockáztassa. Az egységesítési törekvések, a társadalomban kijelölt státusz helyzet okán az önkéntes legénységi állomány viszonylag alacsony szintű motivációs rendszerrel és presztízs természetű javakkal támogatott annak ellenére, hogy a Nemzeti Katonai Stratégiában kiemelten kerül hangsúlyozásra: „a honvédelem területén katonaként szolgálók és más jogviszonyban foglalkoztatottak társadalmi, erkölcsi, és anyagi elismerése nemzeti ügy. Az önként vállalt katonai szolgálat

presztíze kulcsfontosságú tényező a személyi állomány utánpótlása és megtartása szempontjából.”⁹⁷

ÖNKÉNTES KATONA ÉS HUMÁNSTRATÉGIA

SPECIÁLIS KÖZSZOLGÁLAT, STÁTUSZ, MUNKAERŐ PIAC PRESZTIZS ÉS MOTIVÁCIÓ



23. ábra. Önkéntes katona és humán stratégia (A szerző szerkesztése)

A humánerőforrás-gazdálkodás három kulcskérdése kezelésének hiányosságai hozzájárultak ahhoz, hogy a 2004. végétől önkéntes alapon szervezett haderő és a szárazföldi haderőnem az átállást követően állandósult – különösen a legénységi állomány vonatkozásában - létszám hiánnyal és nagyarányú fluktuációjával küzd. 2008-ban a tiszti beosztások 86%, a tiszthelyettesi 84%, a legénységi 75%-os, benne a szárazföldi haderőnem a tiszti beosztásai 79%, a tiszthelyettesi 76%, legénységi 75%-os feltöltöttsége volt a jellemző, vagyis minden ötödik tiszt és minden negyedik a tiszthelyettes és legénységi állományú katona hiányzott a katonai szervezetekben. A szárazföldi haderőnem legénységi állományának – szükséges és elégséges, valamint elvárt minőségű – jövőbeni megszerzéséhez és megtartásához a fő kitörési pontokat a humánerőforrás-gazdálkodás három kulcskérdésének megoldása jelentheti.

A vizsgált időszak elemzése alapján az is megállapítható, hogy sem az átalakítások, sem az önkéntes alapon szervezett haderő kezdeti építése időszakában, a humánstratégiákban meghirdetett és elhatározott humánerőforrás gazdálkodási célkitűzések nem teljesültek. Amennyiben elfogadjuk azt az állítást, mely szerint az MH humánpolitikája összhangban van a magyar társadalomban meglévő tendenciákkal és áramlatokkal (az állítás nem bizonyított), és kifejezi a

⁹⁷ Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p.14.

humánstratégiára vonatkozó legfontosabb elveket, továbbá hogy a személyi állomány és a haderő érdeke összehangolható, akkor a személyi állomány megszerzése és megtartása terén tapasztalt hiányosságok okai, a humánstratégiában keresendők. Azaz annak időhorizontjában és módszertanában, a humánpolitikai programokban és irányelvekben (tervezés, gazdálkodás, fejlesztés, szolgáltatások) keresendők. A négy terület, a területek fő tartalmi elemeinek egy rendszerben történő koherens összekapcsolása és harmonizálása nélkül, célra irányuló és költséghatékony működése mindenkor veszélyeztetett.

Az értekezésem és kutatásaim eredményei azonban azt bizonyítják, hogy az MH humánpolitikája, következőképpen humánstratégiája sincs teljesen összhangban, a magyar társadalomban meglévő tendenciákkal és áramlatokkal.

5.2. A FEJEZETRE VONATKOZÓ RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

Összegezett megállapításom, hogy a jövő legénységi katonái munkaerő-piaci megszerzésének és megtartásának kulcskérdései: a környezeti hatás felismerésének és kezelésének képessége, szakirányításáért felelős egységes és koherens szervezet megléte, a kormányzat által közszolgálatot érintő egységesítési törekvések és az önkéntes legénységi állomány státusz helyzetének specifikumokhoz igazodó rendezése, a katonai szervezetek szolgálati viszonyainak konszolidálása és stabilizálása, kiképzési rendszerük és szervezeti kultúrájuk fejlesztése.

Az önkéntes alapon szervezett szárazföldi haderőnem legénységi állománya megszerzésének és megtartásának objektuma, a – számunkra nem mindig kedvező – munkaerőpiacon megszólítható és elérhető fiatal magyar állampolgár. A szolgálat vállaláskor, illetve szolgálatban maradáskor mérlegelési szempontjai a civil társadalomban, illetve a haderőnemben elérhető státuszhelyzete, és az ahhoz tartozó presztízstermészetű javak és motivációs rendszerek előny/hátrány szerinti összehasonlítása, elemzése. A piacgazdaság kínálat/keresleti alapon működő munkaerőpiacán a katonai szolgálat elhivatottsággal párosuló vállalása a fenti módon valósul meg, az egyén természetéből fakadóan azon kompenzáció keresésével, ami ellensúlyozza a különleges közszolgálattal együtt járó többletterheléseket, megszorításokat és korlátokat. Ezeket, az értékalapú elemzéseket az egyén a felvételi eljárás, a próbaidő, valamint a katonai szervezethez kerülés után is rendszeresen

elvégni és tapasztalatainak, érzületének és habitusának megfelelően dönt a menni, vagy maradni kérdésben.

A szerződéses állomány biztosításának és megtartásának több éves tapasztalati anyagának összegzéseként megfogalmazott kritikai elemek többségét a szárazföldi haderőnem alakulatainak közel-jövőbeni működését és képességét meghatározó területre, a humán erőforrás biztosításának eddigi tapasztalataira, észrevételek és javaslatok többségét egy viszonylag hosszabb időtávra – a modernizáció – időszakára fogalmaztam meg. Egy, a jövőben is dinamikusan változó mezőben és közegben kell megtalálni az MH, és azon belül meghatározni a szárazföldi haderőnem és katonai szervezeteinek helyét és szerepét, ami nélkülözhetetlen a humán erőforrás megszerzéséhez és megtartásához, a szükséges legalapvetőbb változások végrehajtásához, a haderőnem önkéntes jellegének kiteljesedéséhez. Csak a változás állandó, és ennek tudatában kell a mindennapokban állandóságra, biztonságra vágyó munkavállalókat, a legénységi állományt megszerezni, egy változó haderőnembe beépíteni és ott megtartani.

A munkáltató és a munkavállaló kapcsolatában a kiszámíthatóság, a korrektség, a megfontolt változtatások, és az általuk okozott hatások kezelése lehet az alapja a szerződéses állomány biztosításának és megtartásának. Az elmúlt években ez lehetetlennek tűnő és megoldhatatlan feladat volt. A valami okból szkeptikus munkavállaló, ha a rendszer és változtatásának dinamikáját, annak mozgásirányát nem értette, nem tudta elsajátítani, nem tudott, vagy már nem is akart alkalmazkodni, elbizonytalanodott és lépett, lelépett, felmondott. Az időszak egyik legnagyobb tanulsága, hogy a változásokra nagy ütemben került sor, és érintett minden állománykategóriát, a változások során tiszték, tiszthelyettesek és legénység ezrei váltak ki a katonai rendszerből.

Lehet sikeres létszámleépítésként kezelni, hiszen munkajogilag az volt – különösebb munkajogi perek nélkül végrehajtásra került. Ugyanakkor a haderő és a szárazföldi haderőnem rendeltetése és a jövőbeni feladatokra történő felkészülése érdekében a legmegfelelőbbek pályán tartásának problémáját elemezve más következtetésre is juthatunk. Mindez nézőpont, megközelítés és megítélés kérdése.

Egy új, önkéntes haderő és változó haderőnemek épülnek, amelyek eredményesen csak akkor tudnak teljesíteni, ha sikerül pontos jövőképet felvázolni, a megvalósításhoz legadaptívabb szervezetet és működést kialakítani, ha a szükséges

munkaköröket be tudják azonosítani, azokban sikerül a legpontosabban bekalibrálni a képzettségi, képességi követelményeket, ha ki tudják alakítani a beosztások lánckapcsolatát, hierarchiáját és azokra meg tudják nyerni és tartani a megfelelő állományt. Dolgozatom első részében bátor változtatás szükségességét fogalmazom meg. Úgy tartom, hogy a lépcsőről-lépcsőre indított változtatási szándék az alakulatokhoz érve „elkenődik”.

A szárazföldi haderőnemnek fel kell készülnie a jövő feladatainak sikeres végrehajtására, ehhez magasan képzett – több éves egymásra épülő képzési folyamatokon átment, rendszeres önképzést folytató és teljesítményorientált, bajtársi közösségekben szocializálódó, az adott kor színvonalán felszerelt – katonák, alegységek, egységek szükségesek. Változtatnunk kell a működő rendszereinken, amikor egy beosztás egy ember, egyfajta járandóság egyenlősítő elve bénítja le a szervezetalakuló/alakító önmozgásokat. Ha ezt a tételt alapnak tekintjük, akkor az adott egységeket is differenciálni és hierarchizálni kell. Nem lehet egységesen kezelni minden őrzetői, szakaszvezetői beosztást a haderőnemben, mert különben, nincs ami, előre hajtja, motiválja az egyént.

6. A KUTATÁS ÖSSZEGZÉSE

A szárazföldi katonai szervezeteknél és a honvédelmi tárcánál különböző beosztásokban eltöltött több évtizedes szakmai gyakorlatot követően döntöttem úgy, hogy ez idő alatt – kiemelten 2000 és 2008 között – szerzett tapasztalataimat, az évek során végzett kutatásokat és eddigi tanulmányaimat, publikációimat rendszerezve elkészítem ezt az értekezést.

Dokumentumok elemzésére, alapkutatásra és másodelemzésekre épülő kutatás szempontjából jó motivációnak és támogató komponensnek bizonyult, hogy az elmúlt 20 évben a Szárazföldi Csapatok Parancsnokságán, a Honvéd Vezérkarnál és a Honvédelmi Minisztériumban szolgáltam, jelenleg a Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokságon dolgozom.

Doktori tanulmányaim időszakában is segítettem és végeztem empirikus kutatásokat a humánerőforrás-gazdálkodás területein. A megelőző tevékenységek kellő alapot biztosítottak, hogy további kutatómunka megtervezésével és lefolytatásával kiegészítve, empirikus tapasztalataimat is felhasználva, kellő mélységű elemzés után, megfelelő következtetéseket lehessen levonni:

1. a humánerőforrás-gazdálkodást tágabb és szűkebb környezetben befolyásoló, meghatározó összetevőkre, a megszerzést és fejlesztést meghatározó folyamatokra, fontosnak és kevésbé fontosnak vélt összetevőire;
2. a közép és hosszú távú humánerőforrás-gazdálkodást, megszerzést és fejlesztést meghatározó szövetségi és nemzeti folyamatokra, a minőségi szerződéses állomány megszerzését és fejlesztését támogató, továbbá a motivációs rendszerek új megközelítésben történő kiépítésére és működtetésére.

6.1. A KUTATÁS RÉSZEREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Elméleti hipotézisek vonatkozásában:

A „fejlett országok XXI. századi alkalmazkodó képes haderői, a NATO haderőfejlesztés koncepcionális háttere, EU haderő fejlesztés speciális vonásai és a nemzeti haderő” című fejezetben szövetségi koncepciókat elemeztem, a szövetségi rendszerek XXI. századi haderőkről alkotott vízióját, hadviselésének változását a

fegyveres erő állami (társadalmi) determináltságát, haderőfejlesztés koncepcionális hátterét a haderő társadalmi integrációval, az “Információ Korszakának” katonai műveleti koncepciójával és hatékonysággal összefüggésben vizsgáltam. Ebben a megközelítésben a főbb elvek, nézetek és értékek alapján az alábbi rendszerezett eredmények összegeztem:

1. *A haderő jövőképeinek megalkotása bonyolultabb és nagyobb kihívást jelent a korábbiakhoz viszonyítva.* Társadalmi meghatározottságát a munkamegosztásban elfoglalt helye és a releváns társadalmi környezete alapvetően determinálja, csak a logikusan felépített védelmi- és haderő-tervezési folyamat eredményeként – feladatokra, alkalmazási időszakokra, földrajzilag beazonosított távolságokra és területekre bontva – határozhatók meg a lehetséges küldetések teljesítéséhez szükséges alapvetések és humán erőforrási képességek.

2. *Az ismeret és tudás kihasználása, a hálózatalapú hadviselési kultúra megteremtése hosszabb távon kulcskérdés.* A legfontosabb problémák a tudás kihasználásával, az interoperabilitás biztosításával, a védelmi politikával és a tervezés rugalmasságával az emberi erőforrás egyensúlyának biztosításával írhatók le. A haderő és a haderőnem reális képességeinek kialakítása politikai, jogi meghatározottságban, a nemzetgazdaság teljesítőképességének és a védelem által elérhető humán és anyagi-technikai erőforrásokkal harmonizáltan valósulhat meg.

A belső környezeti kereteket érintő fő következtetésem, hogy az ország demokratikus átalakulása során a haderő drasztikus csökkentése, a kialakulóban lévő polgári-, és folyamatosan átalakuló katonai szféra viszonyának rendezetlensége okán a haderő társadalmi integrációja sérült. A modern, demokratikus társadalom keretei között felértékelődött a haderő társadalmi integrációjának, a két szféra viszonya kiegyensúlyozásának, a modern társadalom civilizációs fejlődése és a NATO stratégiaváltása következtében az MH speciális alkalmazása és a személyi állomány igénybevétele (missziós alkalmazás) közötti jelentős ellentmondás feloldásának szükségessége. A fentiek részbeni eredménytelensége, megoldatlansága – mind hosszabb távon az MH és a szárazföldi haderőnem társadalmi integrációját meghatározó egyik alapkérdés – a szárazföldi erők humán erőforrás biztosítását és fejlesztését jelentősen akadályozhatja.

„A XXI. századi magyar haderő jellemzői” című fejezetben, a mivé akar válni az MH, a szárazföldi haderőnem és miért szükséges a változtatás? kérdésekre kerestem a választ. A szövetséges és nemzeti műveleti koncepciók, az ismereten,

tudáson alapuló, hálózat- és hatásalapú hadviselés jövőbeni kihívásainak, az MH egészére, így a szárazföldi haderőnem emberi erőforrásigényének megszerzésére és fenntartására gyakorolt hatásával összefüggő főbb kérdéseket és összefüggéseket elemeztem. Ebben a megközelítésben a főbb elvek, nézetek és értékek alapján az alábbi rendszerezett eredményeket összegeztem:

1. Az MH és a szárazföldi haderőnem sikeres és összehangolt átalakítása, és a szövetségi rendszerekben az eredményes működés érdekében fontos annak megértése és elfogadása, hogy a szövetségek műveleti koncepciójában, a katonai műveletek felfogásában és méretében, az ismereten, tudáson alapuló, hálózat- és hatásalapú hadviselés kihívásaival összefüggésben a jövőben elsősorban a minőségi katonák és vezetők kerülnek a fókuszba. *A minőségi katonák harctéri hozzájárulása tovább növekszik, a siker kulcsai maradnak a jövő harcmezőjén, és ez az ismereteken alapuló (tudásalapú) műveletek gyökere lesz.*
2. Az MH – mint nemzeti intézmény – és a szárazföldi haderőnem a transzatlanti, és euró-atlanti együttműködési szervezetek tagjaként rákényszerül a jövőkép kialakítására, az erők átalakításának és működésének fejlesztésére vonatkozó stratégiai koncepció kialakítására.
3. A rugalmasan alkalmazható, expedíciós műveletekre is igénybe vehető, a szövetséges erőkkel együttműködni képes, gyorsan telepíthető és huzamosan időn át fenntartható, földrajzi korlátozás nélkül alkalmazható szárazföldi erő kialakítása olyan jól képzett katonákat kíván, akik ezt szakmájuknak, illetve hivatásuknak tekintik, képesek a kor követelményeinek megfelelő haditechnika alkalmazására, illetve a nemzet és a szövetség célkitűzéseivel összhangban a határokon kívül is bármikor bevethetőek
4. Az MH országon belüli társadalmi környezete, a civil és katonai szféra viszonyának-, a hadsereg társadalmi megítélésének alakulása, a védelem szolgáltatás jellege új kihívás a haderőnem szükséges és elégséges humán erőforrás-biztosítással szemben. Az ország civilizációs fejlődése és a haderő állományának igénybevétele közötti ellentmondás, a NATO stratégiaváltás által igényelt speciális alkalmazások társadalmi elfogadtatása, - különösen gazdasági és pénzügyi megszorítások és nehézségek idején – rendkívüli erőfeszítéseket igényel.

5. A humánerőforrás megtartása okán is, a haderónemi kiképzést és a vezetőképzést a beosztott tiszti és a tiszthelyettesi vezetőkre kell koncentrálni, a szervezet és az egyén viszonyában megoldandó az egyén alkalmazkodása a szervezeti viszonyokhoz, bizonyos értelemben szervezetnek az egyénhez való „alkalmazkodása” is.

Az elméleti kereteket érintő 1. és 2. fejezetben:

1. A XXI. századi hadviselés jellemzőire, a fejlett országok haderővel kapcsolatos nézeteire vonatkozó szakirodalom összehasonlító elemzésével feltártam, rendszereztem és összegeztem a XXI. századi haderőfejlesztés általános koncepcionális hátterét és modelljét, a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásának társadalmi szükségszerűségét.
2. Elsődlegesen rendszereztem az információs társadalommal, a haderő társadalmi integrációjával, az „Információ Korszakának” katonai műveleti koncepciójával és a műveleti hatékonysággal – mint külső környezeti hatással – kapcsolatos nézeteket.

Empirikus hipotézisek vonatkozásában:

1. „*A Magyar Honvédség és a szárazföldi haderőnem összetétele, minőségi mutatóinak változása a 2003-2008. közötti időszakban*” című fejezet az MH közel 20 éves átalakítási folyamatának utolsó 5-6 évét öleli fel. A 2002-ben megindított és közel egy évig tartó védelmi felülvizsgálatot és szervezeti átalakítást követte a 2006-2007. évi újabb szervezeti átalakítás. Az átalakítások kiemelt fontosságú kritériuma volt a személyi állományban rejlő értékek megőrzése. Azonban a haderőnem korábbi években végrehajtott permanens átalakulása, a meghirdetett reformok árnyoldalai, a beígért modernizáció elmaradása, a társadalmi-politikai támogatottság alacsony foka, a növekvő terhek, a szolgálat előnyeinek és az előmeneteli lehetőség csökkenése, a szervezeti léthez kötődő bizonytalanság, a szervezeti és egyéni stabil jövőkép hiánya frusztrálta a személyi állományt, melyek következtében az állomány jelentős része a szolgálatot nem kívánta folytatni.

Az önkéntes haderőre történt áttérés 2004-ben, a sorozott beosztások megszüntetése és a szükséges létszámú önkéntes biztosítása óriási energiát kötött le. Az átállás rendkívüli üteme, a szárazföldi katonai szervezetek korábbi átalakításának befejezetlensége, a korábbi humánerőforrás vesztes okán a katonai kollektívák kialakulatlansága és stabilizáló szerepük megszűnése, a katonai szervezet és az egyén viszonyának jelentős problémáját hozta felszínre. Az egyén alkalmazkodása a

szervezeti viszonyokhoz és magához a szervezethez szinte ellehetetlenült, a kialakulóban lévő új szárazföldi katonai szervezetek képtelennek bizonyultak a legénységi állomány jelentős részének szervezeti adaptálására, illetve egy részük a szervezetek egyénhez való „alkalmazkodásának” megvalósítására. Az egyének alapmotivációi, a társadalmi státuszhelyzet, jövedelem iránti igény, a lakóhely és a munkahely közötti távolság, szolgálat és szakma iránti kötődés sérültek.

Összegezett megállapításom, hogy az MH és a szárazföldi katonai szervezetek folyamatai nem biztosították az egyén alkalmazkodását a szervezeti viszonyokhoz, a szervezethez való alkalmazkodás (adaptáció), és a szervezet egyénhez való „alkalmazkodása” ellentmondásos és feszültségekkel terhelt.

A vonatkozó fejezet alapján az egyes számú hipotézist bizonyítottnak tekintem.

2. A haderónemben munkát vállalók jelentős része fokozott támaszt keres a katonai szervezetben, katonatársaiban és parancsnokaiban, igényli az elismerést, az odafigyelést és problémái megoldásában a környezettől, a társaktól várnak segítséget. A lélektani sajátosságok alapján fontos szerepe van a katonai szervezet befogadó hivatásos állománynak, katonai vezetőinek a szerződéses - különösen a legénységi - állomány hatékony integrálásában. Jövőben, a pontos feladatok és feladatkörök kijelölése, reális pozitív megerősítések alkalmazása, a kudarcok feldolgozásának segítése és a családalapítás tárgyi feltételeinek megteremtéséhez adott szervezeti, emberi támogatás stb., az egyén integrációját segítő vezetői stratégia lehet. A kor kihívásai szükségessé teszik, hogy a legénységi állomány minden korábbinál alaposabb, - ezáltal drágább, - a katonai szervezet és a szerződéses állomány hosszú távú céljainak elérését biztosító (a legénységi állomány társadalomba és a munkaerőpiacra való sikeres visszatérését is támogató) kiképzést és felkészítést kapjon. Mindennek tükröződniük kell már kiválasztásukban, a sikeres katonai tevékenységet meghatározó motiváltságukban, felkészítésükben és továbbképzésükben, a polgári szféra „egyszerű” munkavállalóitól mindenben eltérő igénybevételükben. A szárazföldi erők extrém körülmények közötti alkalmazása a legénységi állománytól számos új dolgot, új képességet, ismeretet követel meg, amelytől értékesebbé, egy speciális érték hordozójává válik, ezáltal helye és szerepe is felértékelődik a katonai szervezetben, különösen a szervezet műveleti alkalmazásában, így nem tekinthető csak „egyszerű” munkavállalónak. A legénységi

katonai szolgálat, – különleges, fegyveres közszolgálat, - és ez megkülönbözteti minden más munkavállalótól.

A katonának a feladatát kisközösségben kell megoldania, a közösség tagjaként a társakkal folytatott interakcióban kell magát definiálni, folyamatosan bizonyítani és a siker érdekében tevékenykedni. Olyan belső szervezeti működést, tevékenységi folyamatokat és szervezeti kultúrát kell kialakítani, ami erősíti olyan új szellemiségű kisalegységek létrejöttét, amelyben az egymást segítő - támogató kollektív szellemiség, az eddigiektől határozottabban érvényesülő hierarchia, tettekészség, állandó fejlődési igény motiválja az egyént. Szervezeti demokrácia szükséges, amely szűkebb értelemben a legfontosabb feladatokról való tájékoztatást, tágabb értelemben az egyes döntések kialakításában való részvételt is jelentheti. A feladatoknak megfelelni képes legénységi állomány kiválasztása és felkészítése során már nem eshetünk a korábbi hibáink csapdájába.

Összegezett megállapításom, hogy a haderőnemnek, a katonai szervezeteknek, de az egyénnek is szüksége van egy konstans jövőképre, aminek elérése általános célként állhat a kiskollektíva, és az alkotó egyén számára is, hogy a célok elérését pontosan körvonalazott követelmények teljesítése útján, egyéni erőfeszítéssel és teljesítménnyel lehessen elérni, ez biztosíthatja, hogy a közösségben cselekvő egyének teljesítménye valós (közösségi) megerősítést nyerjen. Ez képezheti alapját a hierarchia elfogadásának, a kisalegységbe kerülő új legénységi katona beilleszkedésének és a katonai szellemiség folyamatos örökítésének. A szárazföldi katonai szervezetek belső rendje, morálja az egyének és a kollektívák dinamikus viszonyának eredője, a személy fegyvelmezett cselekedetével mutat példát és járul hozzá a közösség sikeréhez, a kihágásokat pedig a kollektívák korigálják. Mindezen kölcsönhatás folyamatos alakítása hatékony vezetői kontrollt és új szárazföldi szervezeti kultúrát feltételez.

A vonatkozó fejezet alapján a kettes számú hipotézist bizonyítottnak tekintem.

3. A szerződéses szolgálatra jelentkezők többsége érdekes munkának tartja a katonai szolgálatot, és szilárdan vonzódik a pályához, hosszabb távú elképzelése van a haderővel, a haderőnemmel, magas számban gondolják úgy, hogy később hivatásos állományba kívánnak szolgálni. Ugyanakkor, a jelentkező mérlegeli, hogy ha lejár a szerződésében kikötött időtartam, hogy tud visszailleszkedni a civil

társadalomba, versenyképes lesz-e a munkaerőpiacon a többi munkakeresővel szemben az addig megszerzett tapasztalatai és felkészültsége alapján. A szervezeti célok, és normák elfogadása csak a szolgálat kezdetén látszik realitásnak. A szolgálati idő teltével, vagy egy átalakítási időszakban a szervezet stabilitása, a biztosított presztízs természetű javak mennyisége és minősége, a szolgálatteljesítés körülményei, a fejlődés lehetőségei kerülnek mérlegelésre. A lefolytatott személyi beszélgetések alapján a távozók fő oknak jelölték meg: jobb munkalehetőség a polgári életben; nagy távolság a lakóhelytől, nagyon eltérő színvonalú elhelyezési és lakhatási feltételek; előmeneteli lehetőségek beszűkülése; a szolgálatok után járó és a korábban biztosított különféle pótlékok megvonása; a 6 havi felmentési idő juttatásai, a 3 havi munkavégzés alóli felmentés, a leszerelési segély. A legutóbbi átalakításkor, – az egyéni mérlegelés után, – a kiáramlás mértéke jól mutatja a folyamatokat. A legénységi állományból összesen 998 fő szerelt le, ebből 1 fő tiszt 134 tiszthelyettes és 863 fő legénységi állományú volt. Mindösszesen 66 főnek telt le a szerződése, míg 932 fő az átszervezéssel összefüggésben felmentéssel távozott. A leszerelt legénységi állomány 78%-ának lehetősége volt más beosztást elfogadni, de ezzel nem éltek. A legfigyelmeztetőbb adat, miszerint 428 fő, tehát a leszerelését kérő legénységi állomány több mint fele még azonos helyőrségben sem vállalt beosztást.

Összegezett megállapításom, hogy aki a haderőnemenél vállalja a szerződéses szolgálatot igyekszik megtalálni a számítását. Az egyén, a szolgálatteljesítés időszakában, szolgálati idő teltével, a katonai szolgálat és a polgári élet (jobb munkalehetőség) között előny/hátrányelemzést végez, és ennek az eredményként ad választ a „tenni” vagy „túlélni”, illetve a „menni”, vagy „maradni” kérdésekre. A munkaerő-biztosítást és megtartást szervezetileg ugyan gondosan elhatárolható feladatok megoszthatják, de az eredőnek a fő célt kellene szolgálnia. Olyan rendszert kell megalkotni, aminek eredményeként nem „átjáró ház”, hanem „teljesítmény centrikus”, eredményorientált katonai szervezetek jöhetnek létre, korszerű ismeretekkel felvértezett és tenni akaró katonák által alkotott, összeszokott alegységekkel. Ehhez megfelelő emberekre, korszerű ismeretekkel rendelkező kiképzőkre, és a kollektívákat folyamatosan a kohézió irányába formáló parancsnokokra, továbbá versenyképes motivációs rendszerre van szükség. Így együtt, mivel, ha az egyensúly megbomlik, ha valamelyik szereplő túlsúlya egységbontó hatású, úgy a leggyengébb szem szakad, és a katona távozik.

A vonatkozó fejezet alapján a hármas számú hipotézist bizonyítottnak tekintem.

4. A legénységi állományú katona, mint munkaerő megszerzése és megtartása okán, - hogy az önkéntes haderő és a haderőnem hosszú távon és sikeresen fenntartható és fejleszthető legyen, - bizonyos humánpolitikai tényezőkre, mint például: az állomány megszerzésére, a belépés feltételrendszerére; alkalmassá tételre a katonai beosztás ellátására, hatékony foglalkoztatásra; a kilépés és a civil társadalomba visszakerülés rendszerére igen nagy hangsúlyt kell fektetni. A legénységi állomány már ma sem, és a jövőben még inkább nem a sorállomány „fizetett utóda” szerepet kell, hogy betöltse, hanem alapvetően fontos, sok esetben meghatározó szerepet tölt be jövő sikeres (harc) tevékenysége érdekében, béke és békétől eltérő katonai műveleteiben, honi területen és azon kívül” egyaránt. A jövő szárazföldi haderőnének túlzás nélküli alap eleméről, illetve állománycsoportjáról van szó. A kor kihívásainak történő megfeleltetés körülményei szükségessé teszik, hogy minden korábbinál alaposabb felkészítést, jól ellátottak és motiváltak legyenek. Mindennek alapja a fejleszthető, egészséges személyiségű, ugyanakkor motiválható önkéntes. *A szerződéses legénységi állományú katona, mint munkaerő megszerzése* vonatkozásában 1996-tól 2002-ig a szárazföldi alakulatok a szükséges létszám biztosítása érdekében rendkívüli erőfeszítésre kényszerülnek, mivel a munkaerő tájékoztatása, pályáztatása és a felvételi procedúra teljes vertikuma a feladatrendszerükbe tartozott. Később kétirányúvá vált a folyamat, a katonai szervezetek toborzási tevékenysége mellett a hadkiegészítő parancsnokságok önállóan is végeztek aktív toborzást, aminek során igyekeztek minél több fiatalat tájékoztatással megnyerni előbb a hivatásos szolgálatnak majd az önkéntes szolgálatnak. A létszámbiztosítás 1996–2002 közötti tapasztalatainak vizsgálata során kimutatható, hogy a befektetett óriási munka, nagy létszámot érintő tájékoztatás és nagy létszámú érdeklődő ellenére gyakorlatilag soha nem érte el a tényleges létszám a rendszeresített beosztások 70–80%-át. Az elemzésekből már 1999. évben kimutatható, hogy nem a toborzás a „nagy művészet”, nem az a nagyobb erőforrás gazdálkodási probléma, hanem az, hogy a szerződött személyek különböző indítékokkal vonzódtak és később eltérő indítékok, és okok miatt távolodtak el a pályától.

A felmérések alapján a haderőnem humánerőforrás megtartó képességét közvetve, vagy közvetlenül befolyásoló tényezők, körülmények:

1. az ösztönző rendszer devalválódása és meglévő hiányosságai, a külszolgálatra való kijutás nehézségei;
2. a katonai pálya egészét átfogó képzési, fejlesztési foglalkoztatási programok állapota;
3. a jelentkezők területi eloszlása, polgári és katonai előképzettsége, iskolázottsági szintje, illetve az alakulatok elvárásai;
4. a munkanélküli státusból érkezők számaránya, a döntés családi indíttatása, illetve példája, ami kihat az életstratégiájukra és minden bizonnyal a más általam nem vizsgált státuszra is (pl. a szolgálati kultúra);
5. az egyén helyőrség választási, tovább-, és nyelvtanulási, valamint tiszthelyettesi tanulmányok iránti igényének kielégítése, a laktanyai és szolgálati viszonyok, a kiképzés, elhelyezés, ellátás.

Összegezett megállapításom, hogy a munkaerő megszerzésére és megtartására a – katonai szolgálattal járó többletterhelés és áldozatvállalás anyagi elismerését mutató – „versenyelőny” fokozatosan csökkenése, az állománycsoport társadalmon és haderőn belüli alacsony státuszhelyzete, a szervezeti stabilitás változása nem a kívánt módon hatott és hathat a közeli és távoli jövőben. A problémák további okait elsősorban a biztonság és kiszámíthatóság alacsony foka, kompenzációs és motivációs légkör, továbbá az elhivatottság minimumának hiánya, félrecsúszott szociális transzferek /leszerelési segély-hűségpénz/, az állomány iskolai végzettségének irracionális eltolódása /korlátozott előmeneteli lehetőség/, és a vezetői felelősség hiánya képezi.

A vonatkozó fejezet alapján a négyes számú hipotézist bizonyítottnak tekintem

5. A stratégiai felülvizsgálatot követően a végrehajtás előkészítése során különös figyelmet kapott a humánerőforrás-gazdálkodás, az a jogos elvárás, hogy a szervezet építés során a legképzettebb és a legrátermettebb személyeket megőrizzük a jövőbeni szervezetek számára. A rátermettség mérő eszközeként a törvényben szabályozott teljesítményértékelést kellett, de eltérített módon alkalmazni. A minőségi besorolás során az értékelt személy teljesítményét, elöljárói intézkedésben rögzített arányban eltérítették és az így képzett pontszám felhasználásával a teljes

állományt négy kategóriába sorolták (A-B-C-D). „A” kategóriába soroltak megtartása kiemelt szolgálati érdekként, a „B” kategóriában megtartása szolgálati érdekként került meghatározásra, míg a „C” és a „D” kategóriába soroltak beosztása csak abban az esetben történhetett meg, ha volt üres beosztás, és azokat előzetesen meg is kellett tervezni.

Az elemzések azt bizonyítják, hogy a minőségi besorolás által tett különbségek nem befolyásolták lényegesen a tiszti beosztáshoz jutás arányát. Különös firtora a sorsnak, hogy az említett gyengék közül 12%-uk magasabb beosztásba került, és csak 5%-uk kapott alacsonyabb beosztást. Nyugállományba is csak 19-en kerültek, vagy csak ennyinek volt rá lehetősége. Ugyanakkor az is kimondható, hogy a kiemelten kezelt kategóriákból komoly veszteséget szenvedett el az átalakuló szervezet. Megállapítható, hogy a viszonylag fiatal és az elmúlt 10 évben komoly és korszerű ismeretekkel, nemzetközi és szövetségi tapasztalatokkal rendelkező, jól felkészített és kiképzett tiszt távozott az állományból. A zászlósi és tiszthelyettesi állománykategória hasonló elvek alapján lett minőségi kategóriába besorolva. Az elemzések azt mutatják, hogy ezen állománykategória beosztásba helyezésénél sem érvényesült a minőségi besorolás, illetve nem érzékelhetők a különbségek a minőségi kategóriák között. Megállapítható, hogy végrehajtás előkészítése során különös figyelemmel kialakított „ad hoc” humán erőforrás gazdálkodási szabályozás nem támogatta azt a jogos elvárást, hogy a szervezet építés során a legképzettebb és a legrátermettebb személyeket megőrizzük a jövő szervezeteinek számára. A minisztériumi vezetők, a humán és személyügyi szervek szándékát az alkalmazott gyakorlat felülírta.

Az időszak másik átalakítása 2006-2007. években történt. Az átalakítás során elszenvedett veszteség jól mutatja a folyamatokat. Távozott a haderő állományából 2436 fő, ebből nyugállományba kérte magát 911 fő (228 fő tiszt, 683 fő tiszthelyettes) és felmentéssel távozott 1525 fő (527 fő hivatásos állományú szerelt le, közülük 254 fő tiszt és 274 fő tiszthelyettes volt). Rendelkezési állományba került 55 fő. A szerződéses légénységi állományból összesen 998 fő szerelt le, ebből 1 fő tiszt 134 tiszthelyettes és 863 fő légénységi állományú volt. Mindössze 66 főnek telt le a szerződése, míg 932 fő az átszervezéssel összefüggésben felmentéssel távozott. A leszerelt szerződéses állomány 78%-ának lehetősége volt más beosztást biztosítani, de ezzel nem éltek. A legfigyelmeztetőbb adat, miszerint 428 fő, tehát a

leszerelését kérő szerződéses állomány több mint fele még azonos helyőrségben sem vállalt beosztást.

Összegezett megállapításom, hogy az érvényben lévő törvényi szabályozások, az átalakítások előkészítésének és végrehajtásának humánerőforrás-gazdálkodás szabályozása, a szervezeti és egyéni jövőkép hiánya a legképzettebb és a legrátermettebb személyeket nem a pályán maradásra, hanem az elhagyására motiválták. A humán és személyügyi szervek az átalakítási időszakokban maguk is átalakultak, csökkentek, összevonásra kerültek. Személyi állományuk jelentős részét a szervezetük, szervezetükben elfoglalt státuszpozíciójuk vélt, vagy valós instabilitása, személy szerint a „menni vagy maradni” kérdésre adandó válasz keresése (előnyök és hátrányok összevetése, jogszabályi környezet jövőben várható változásai, stb.) foglalta le, melynek összhatásaként működésük hatékonysága és a személyügyi munka szakmai színvonala lényegesen csökkent, alapvetően csak az adminisztrációra koncentrálódott. A személyügyi szervezetek működésének hatékonyságát és a személyügyi munka szakmai színvonalát az MH nem egységes módon működő szakirányítási szervezeti rendszere is lényegesen befolyásolta.

A vonatkozó fejezet alapján az ötös számú hipotézist bizonyítottnak tekintem.

6. A haderőnem személyi állományának alakítása, fejlesztése megköveteli a minimálisan 10-15 évi előrelátást. A haderőnem és katonai szervezeteinek szövetségi keretek közötti alkalmazása és a teljes interoperabilitásnak elérése – mint cél – érdekében, a jövőben további jelentős feladatok jelentkeznek, folytatni kell a haderőnem átalakítását és fejlesztését az új kihívásoknak megfelelően.

A belső társadalmi környezet változásainak elemzéséből a legénységi állomány biztosítására következtetés, hogy a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásának jövőbeni állapota, a haderő társadalmi integrációjának minősége a jövőben lényegesen befolyásolja a szárazföldi haderőnem szükséges humánerőforrásának megszerezhetőségét és megtarthatóságát, olyan körülmények között, amikor elérendő minőségét az “Információ Korszakának” katonai műveleti koncepcióinak legénységi állománnyal szembeni követelményei, és az elérendő, „kívánatos” műveleti hatékonyság határozza meg. A haderőnem katonai képességeinek kialakítása, olyan jól képzett katonákat kíván, akik a szolgálatot szakmájuknak, illetve hivatásuknak tekintik, képesek a kor követelményeinek megfelelő, igen

változatos körülmények között a haditechnika alkalmazására, illetve a szövetség és a nemzeti célkitűzéseivel összhangban határokon kívül is bármikor bevethetőek. A jövő szárazföldi katonáival szembeni elvárások megfogalmazásának alapja, a mindenkor műveletek követelményei, azok a széles körű kihívások, amelyekkel szembenéznek, a valamennyi dimenzióban zajló (had) műveletek, harcok feladatainak előkészítése és végrehajtása során. *A jövő szárazföldi katonáival szembeni elvárások megfogalmazása a hadműveleti szervekre hárul.*

Az elvárt katonai képességek elérése elengedhetetlenül maga után vonja a katonára az oktatás, a kiképzés átalakítását és a ráfordítandó költségek növekedését. Ezen elvárások állománykategóriától függetlenül minden katonával szemben egyöntetű követelmények, amelyek a katona elhivatottság alapját képezik. Az alapelvek alkalmazásában való begyakorlottság biztosítja, hogy katonák és vezetőik képesek lesznek folyamatosan adaptálni a harcászatot, a technikákat, az eljárásokat és a szervezeteket abból a célból, hogy megfeleljenek a jövő követelményeinek. Nemzeti védelmi képességünk legértékesebb erőforrása a katona. *„a feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai állóképességgel rendelkező katona munkája, személyes áldozatvállalása – akár életének kockáztatása – döntően befolyásolja a haderő alkalmazhatóságát.”*⁹⁸ A katonákat gondosan kiválasztott és fontos egyéni feladatokra kell kiképezni már az alapkiképzés során, hogy biztosítva legyen harc készségük már az első alakulathoz való áthelyezésüktől kezdve. Ismerniük kell azokat a változatos jellegű feladatokat, melyek végrehajtását tőlük elvárják, továbbá ismerni fogják a felszerelést, amit a későbbiekben használnak. *A kiképzés, továbbképzés, felkészítés új rendszerének kialakítása, a feladatok végrehajtásának irányítása a kiképzési szervekre hárul.*

A közép és hosszú távú humán erőforrás-gazdálkodás, a szerződéses állomány szövetségi és nemzeti folyamatokat figyelembe vevő megszerzése és fejlesztése meghatározó lesz a jövőben. A minőségi szerződéses állomány megszerzését és fejlesztését szabályzó és támogató, továbbá a személyi állományt pozitívan motiváló rendszerek új megközelítésben történő kiépítésére és működtetésére lesz szükség. Központi kérdés lehet a szükséges humán erőforrás megszerzésének és megtartásának vezetési szinteknek megfelelő biztosítása, katonai szervezetek szociológiai karaktere, szolgálati és szervezeti kultúrája pozitív irányú alakításának támogatása. *Ez*

⁹⁸ Nemzeti Katonai Stratégia, Budapest, 2009. Zrínyi Kiadó, p.14.

személyügyi szakmai szervezetek, a katonai szocializációt segítő humán szervezeti elemek feladata lehet a jövőben.

Az MH és a haderőnem szükséges humán erőforrása – kiemelten szerződéses legénységi állománya – sikeres megszerzése és megtartása a jövőben, az átszervezésekkel megtört, nem teljesen egyértelmű vezetési hierarchia és estenként nem egyértelmű jog- és hatáskörök újra gondolását és jogi szabályozását igényli. A vezetési hierarchia minden szintjén, a szinteken belüli lépcsőknél folytatni kell a vezetői rendszerek korszerűsítését, a szakmai szervek és állományuk felkészítését, különös tekintettel a vezetési rendszer szakmai, szakmák közti és a vezetők személyközi aspektusaira. *Ez a feladat a vezetésre, a vezetőkre hárul.*

Összegezett megállapításom, hogy szárazföldi katonai szervezetek működési céljai a szükséges és elégséges, elvárt minőségi humán erőforrás biztosításával, a minőségi humán erőforrás biztosítás, a jövő katonáival szembeni elvárások megfogalmazásával, a minőségi katona a műveleti követelményeken alapuló hatékony kiképzéssel érhető el. A haderőnem szükséges humán erőforrása – kiemelten legénységi állománya – megszerzésének és megtartásának feladatai egy integrált feladat, és azt megvalósítani képes szervezeti rendszert kell, hogy alkossanak, melyben rendszerben a hadműveleti-, és kiképzési szervek, személyügyi és humán szakmai szervezetek, valamint a katonai vezetési szintek szoros munkakapcsolata és racionális együttműködése valósul meg.

A vonatkozó fejezet alapján a hatos számú hipotézist bizonyítottnak tekintem.

6.2. VÉGKÖVETKEZTETÉSEK

Az MH humánstratégiáját és benne a humán erőforrás-gazdálkodást tágabb és szűkebb környezetben befolyásoló, meghatározó összetevőkre, elsősorban a jövőbeni haderő képességek kialakítása, kialakíthatósága vonatkozásában új alapokra kell helyezni. A humánstratégia nem cél, hanem eszközrendszer a Nemzeti Katonai Stratégiában meghatározott célkitűzések minőségi humán erőforrásokkal történő támogatása érdekében.

A dokumentumok elemzése, és a kutatások azt támasztják alá, hogy a XXI. századi hadviseléssel, a haderő társadalmi integrációjával, az “Információ Korszakának” katonai műveleti koncepciójával és a műveleti hatékonysággal összefüggő rendszeres kutatások, és visszacsatolások biztosíthatják csak a korrekt és

szakszerű humánstratégia kidolgozását. Bármely, a jövőbeni kihívásokra nem, vagy megkésve történő reagálás a szárazföldi haderőnem humánerőforrás megszerzésére és megtartására az eddigieknél is súlyosabb következményekkel járhat. A haderő társadalmi meghatározottságának, a fegyveres erő társadalmi munkamegosztásban elfoglalt helyének, a katona társadalmi státusz helyzetének és releváns társadalmi környezetének folyamatos kutatása és elemzése alapvetően determinálja humánstratégia irányultságát. Kutatások és elemzések hiányában a humánstratégia a haderő és a szárazföldi haderőnem humánerőforrás gazdálkodásnak, megszerzésének és fejlesztésének meghatározó folyamatai helyett, a kevésbé fontos folyamatokra, vagy nem a reálfolyamatokra, hanem a vélelmezett társadalmi összetevőkre összpontosít. A szárazföldi haderőnem humánerőforrás-gazdálkodásának, a minőségi szerződéses állomány megszerzését és fejlesztését – a társadalom célközege által nem kellően érzékelt – támogató-, és motivációs rendszerek, a biztosítható presztízs természetű javak új megközelítésben történő kutatása, elemzése, valamint visszacsatolása nem költséghatékony, a kutatások eredményeinek felhasználása a humánerőforrás gazdálkodás rendszerének kiépítésében és működtetésében nem célorientált.

A minőségi szerződéses állomány megszerzését és fejlesztését vezérlő jogi szabályozás korszerűsítése, a dinamikusan változó környezethez és a haderő belső helyzetéhez történő igazítása lassú és vontatott, inkább az eseményeket, jelenségeket követő jellegű, mintsem a humánerőforrás időbeni megszerzését és fejlesztését támogatná. Az előmeneteli rend és a szolgálatba tarthatóság idő intervalluma, az állománykategóriákba való átjárhatóság viszonylag merev szabályozása, a kudarcos „előképzés”, a társadalomba való nehézkes és körülményes „visszakerülés”, a haderőnemnél humánerőforrás veszteséget generáló tényezők voltak.

A szárazföldi katonai szervezetek feltölthető beosztásainak állandósult 20-25%-os hiánya, a missziókra való felkészülés, a több mint 1000 fős missziós szolgálat és a szolgálat utáni visszailleszkedés, szinte demoralizálóan hat az állománytáblás szervezetek és alegységeik működésére. A mennyiségében és tartalmi mutatóiban fluktuáló magas létszámhiány nem támogatja az egyén alkalmazkodását a katonai szervezethez. A katonák zöme nem tudja elsajátítani azokat a követelményeket, amelyek alapján munkáját végezheti, következésképpen beilleszkedése a katonai hierarchiába és az ottani előrehaladása a feltételezettektől is több és mélyrehatóbb ellentmondásokat tartalmaz. A feltöltési hiány és a missziós

tevékenység okán generálódó valós és látens létszámhiány alapjaiban kérdőjelezi meg a katonai kisközösségek és katonai szervezetek egészére, szervezetenként értelmezett adaptációs folyamat hatékonyságát, felerősítik a konfliktusokat, nem kívánt módon és mértékben gyengítik a szervezeti kontrollt, negatívan hatnak a katonai szervezet belső légkörére, kohéziójára és integrált módon a szárazföldi katonai szervezet szervezeti kultúrájára és annak fejlesztési lehetőségére.

Konklúzió, hogy a szerződéses állomány megszerzésének, és fejlesztésének, valamint megtartásának területén kikövetkeztetett, rendkívül összetett problémahalmaz nem tükrözi a Nemzeti Katonai Stratégiában vallottakat, nevezetesen, hogy „*a Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány*”. Ha és amennyiben a „*honvédelem nemzeti ügy*”, és annak egyik „*alappillére a nemzeti önerő*”, akkor a védelemi képesség lényegét adó Magyar Honvédség és szárazföldi haderőneme, és azok „*legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány*” is „*nemzeti ügy*” kell, hogy legyen.

A radikálisan átalakuló globalizált világban, a külső és belső társadalmi környezetben folyamatosan jelenlévő változások, az információs társadalom minden szférára történő kiterjedése, a haderő nemzeti kormányzati irányításának felelőssége és az önkéntes haderő fejlesztése, valamint elvárt profizmusa megköveteli a szélesebb értelemben vett civil kontroll érvényesülését.

A haderő kormányzati irányítása felelősségének felvállalása a társadalom érintett szféráiban, a szélesebb értelemben vett civil kontroll érvényesülése biztosíthatja, hogy az MH és a szárazföldi haderőnem, továbbá, hogy azok „*legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány*” is „*nemzeti ügy*” legyen. Éppen ezért a humánpolitikai célkitűzéseket, a humánstratégiát és az ahhoz kapcsolódó feladatokat, valamint a támogató erőforrásokat – a társadalom belső folyamataitól és az MH társadalmi integrációtól kezdődően – kutatni és értékelni kell, a kutatási adatok alapján újra és újra korrigálni szükséges.

6.3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Elemzéseimre alapozva bizonyítottnak tekintem, hogy a polgári és katonai szféra kiegyensúlyozásának folyamata és hatékonysága, a társadalom

civilizációs fejlődése és a haderő állományának igénybevétele közötti ellentmondás kezelése az MH társadalmi integrációjának alapkérdése, amelynek eredményességétől függ a humánerőforrás biztosítás és fejlesztés.

2. Bizonyítottam, hogy a professzionális haderő társadalmi integrációjának főbb szintmérői a honvédség nemzetközi kötelezettségeinek, nemzetközi katonai feladatainak lakossági megítélése és támogatottsága, az általános munkaerőpiaci helyzet, a katonai szervezet ott elért pozíciója, a haderő munkaerő felvevő és megtartó képessége, az általános, katonai és szervezeti kultúra szintje, azaz ezek azok a területek, amelyek meghatározóak a haderő humánerőforrás biztosításának és fejlesztésének szempontjából.
3. Bizonyítottam, hogy a humán erőforrás biztosításának szakmai tudatosságát nem támogatja kellő mértékben a humán és személyügyi szervezetek jelenlegi helyzete (egységes szakirányítás hiánya, szervezeti elemek decentralizáltsága), szervezeti működésük alacsony hatékonysága. Jelentős változás csak a szervezet stabilitásától, a személyügyi szervezet működése racionalizálásától és a felesleges bürokratikus elemektől történő megtisztításától, a teljesítményértékelés személyi állomány által is átláthatóbbá tételétől, és a motivációs rendszerrel történő összekapcsolásától várható.

6.4. TOVÁBBI LEHETSÉGES KUTATÁSI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA

Az értekezés kutatási kérdéseire adott válaszokból az alábbi lehetséges kutatási területek, kutatási kérdések vetődnek fel szükségszerűen:

1. Milyen – a szervezeti és társadalmi integrációt előtérbe állító nézőponttól eltérő – értékek és érdekek akadályozzák a humánerőforrás-biztosítás intézményrendszerét és a reálfolyamatok megújítását?
2. Milyen vezetői szemléletmód és magatartás jellemzi ma az MH vezetési szintjeit, és ezen belül milyen a szervezet humánerőforrás biztosítása jelentőségének megítélése a szervezeti képességek oldaláról?

3. Megfelel-e a humánerőforrás biztosítása jelentőségének, a vezetőképzés korszerű elveinek a tiszti állomány főiskolai és egyetemi képzésének programja, a továbbképzések rendszere?
4. Milyen hatással van az MH megítélésére és jelenlegi munkaerő-piaci helyzetére, a katonai szervezetek képességére a legénységi állomány magas fluktuációja, a mindenki vesztes szindróma és a kiáramlók véleménye?
5. Mely értékek mentén lehetséges a versenyelőny megszerzése a munkaerőpiacon, a toborzás mely rendszere támogathatja eredményesebben a legénységi állomány munkaerő-piaci megszerzését, mely érdekek és értékek mentén fejleszthető a katonai szervezetek humánerőforrást megtartó képessége?

A fenti kérdések megválaszolása meghaladja az értekezés kereteit, azonban a kutatás megállapításával és a feltárt problémákkal szorosan összefüggenek.

6.5. AJÁNLÁSOK, JAVASLATOK A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ALAPJÁN

1. Tovább kell folytatni az MH humánerőforrás –kiemelten a legénységi állomány – biztosítása teljes problémakörének kutatását. Hatékonyabban kell folytatni a folyamatosan átalakuló polgári-, és katonai szféra viszonyának kiegyensúlyozását és rendezését, a társadalom és a védelem intézményrendszerének – kutatásokkal alá támaszható és mérhető – prioritásokat és törekvéseket kell megfogalmazni. A két szféra kiegyensúlyozásának okán, kialakulóban lévő modern demokratikus társadalom keretei között meg kell határozni az MH társadalmi integrációját hosszabb távon biztosító intézményi stratégiákat és feladatokat.
2. A Nemzeti Katonai Stratégia alapján – figyelembe véve az értekezés által feltárt problémahalmazt – új humánstratégiát szükséges kidolgozni, amely magába foglalja a társadalmi folyamatok és a szövetséges erők működési és fejlesztési folyamatainak elemzését is. Meg kell határozni – az Információs Korszak technológiájához, az MH jövőbeni katonai műveleteihez szorosabban kapcsolódó – a minőségi katonával és vezetővel szemben támasztott követelményeket.
3. Meg kell vizsgálni a csapatoknál és intézményeknél folytatott kiképzést,

felkészítést és vezetőképzést, az elemzések után annak teljes rendszerét következetesen újra kell gondolni, és megfelelő módon kell megszervezni.

4. Elemezni és a lehetőségek függvényében megoldani az MH humánerőforrás biztosításának, a személyi állománnyal való gazdálkodás funkcionális felelősségeinek és feladatait egy egységes irányító szervezetben való elhelyezését a honvédelmi minisztériumom belül.
5. A társadalmi realitásokra alapozva ki kell dolgozni, megalakítani, illetve bevezetni a szerződéses legénységi állományú katona, mint a munkaerő megszerzéséhez és megtartásához, az önkéntes haderő hosszú távú fenntartásához és fejlesztéséhez szükséges intézményrendszereket, eljárásokat, módszereket és eszközöket, biztosítani azok be- és elfogadását és alkalmazását.
6. Kutatni és elemezni szükséges, hogy az MH humánerőforrás biztosításának, a személyi állománnyal való gazdálkodásának, funkcionális felelősségeinek és feladatainak egy egységes intézményi – „felülről-lefelé” –, illetve a legénységi állományú katona, mint munkaerő megszerzésének és megtartásának – „alulról-felfelé (előre haladó)” – irányuló szervezeti rendben végzett egyenkénti és összegezett tevékenységeinek fókuszában biztos-e, hogy a legénységi állományú katona található?
7. Újra meg kell határozni, a szerződéses legénységi állomány társadalomhoz viszonyított, továbbá az MH-ban elérhető státusz helyzetét, és a státusz helyzethez tartozó presztízstermészetű javakat, motivációs rendszereket.
8. Kutatni és elemezni kell a feltöltési hiány és a missziós tevékenység okán generálódó valós, és látens létszámhiány okozta adaptációs nehézségek és konfliktusok rövidtávon történő megoldásának lehetőségeit.
9. Az eddigiekhez képest sokkal nagyobb jelentőséget kell tulajdonítani a szervezeti kontroll erősítésének, a katonai szervezetek belső légkörének, kohéziójának javítására, kiemelten a katonai szervezetek szervezeti kultúrájának fejlesztésére.
10. A külső és belső kommunikációban az egyes kommunikációs csatornáknak, eljárásoknak, módszereknek és eszközöknek nem a vélelmezett és látens, hanem a szerződéses legénységi állományú katona, mint a munkaerő

megszerzéséhez és megtartásához – kutatások által alátámasztott, – reális és hiteles képet kell közvetíteni.

11. Az MH társadalmi nyilvánossági munkáját a formai megjelenés mellett tartalmában, konkrétságában és hitelességében kell javítani, minden érintettnek meg kell érteni, el kell fogadni, és úgy is kell kezelni, hogy a társadalmi nyilvánosság nem cél, hanem eszköz a szerződéses legénységi állományú katona, mint munkaerő megszerzésének és megtartásának folyamatában.
12. A munkaerő megszerzésének és megtartásának folyamatával összhangban, az értekezésben megfogalmazott további kutatási irányoknak megfelelő kutatási programokat célszerű támogatni.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

1. A Magyar Köztársaság nemzeti katonai stratégiája - Zrínyi Kiadó Budapest 2009.
2. HM Humánpolitikai Főosztály: *Életkörülmények 2003*. A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának élet-, szolgálati és munkakörülményeiről, családjainak szociális helyzetéről végzett szociológiai kutatás zárójelentése – Budapest 2003.
3. Kiss Zoltán László és munkatársai: „*Konverzió 2006*” - ZMNE BUDAPEST 2007.
4. Kiss Zoltán László és munkatársai: *Szolgálati- és életkörülmények 1996-2006*. – ZMNE Budapest 2007.
5. Kiss Zoltán László: *A Magyar Katonai Elit 1945-1989* – ZMNE Egyetemi Kiadó 2005. ISBN: 9637060 10 3
6. KRIZBAI János – GYIMESI Gyula – DOBAI Pál: *Toborzás 2008*. – Kutatási zárójelentés ZMNE Budapest 2008.
7. KULCSÁR Kálmán: *Szociológia* Egységes Jegyzet – Kossuth Kiadó 1986. ISBN 9630930617
8. MALOMSOKI József – DOBAI Pál – GÖRÖG István: *Ki viszi a puskát?* – Tanulmánykötet HM Humánpolitikai Főosztály 2006.
9. HUNTINGTON, SAMUEL P.: THE SOLDIER AND THE STATE – CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS 1985
10. SZABÓ János: *Haderőváltás Magyarországon* – Polg. ART Kiadó 2003. ISBN 963930624x
11. SZABÓ János: *Önkéntes haderő szervezeti kultúra váltás* – Zrínyi Kiadó Budapest 2006 ISBN: 963327 406 0
12. Szerzői Munkaközösség: *Katonapszichológia* - Horvát Tudományos Tapasztalatok 1-3 kötet - Zrínyi Kiadó Budapest 2007. ISBN 978963327439-2
13. ZMNE Szerzői Munkaközösség: *Szociológia* – Egységes Egyetemi Jegyzet – ZMNE Kiadó Budapest 2008. ISBN 9789637060533

Törvények, határozatok, intézkedések

1. Magyar Köztársaság Alkotmánya, 1949. évi XX. törvény.
2. Magyar Köztársaságnak az Észak-atlanti Szerződéshez történő Csatlakozásáról és a Szerződés szövegének kihirdetéséről szóló 1999. évi I. törvény
3. 2004. évi CIV. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről
4. Magyar Köztársaság biztonság- és védelempolitikájának alapelveiről szóló 94/1998. OGY határozat
5. Magyar Köztársaság Nemzeti Biztonsági Stratégiájára (2073/2004. sz. Kor. határozat)

Szabályzatok, jegyzetek és egyéb dokumentumok

1. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions
2. AIRCENT Air interoperability handbook
3. AJP-01 a Szövetséges Összhaderőnemi Doktrína,
4. AJP-3 a Szövetséges Összhaderőnemi Hadműveleti Doktrína
5. AJP-5 a Szövetséges Összhaderőnemi Hadműveleti Tervezési Doktrína
6. Countering Weapons of mass destruction, NATO Diplomacy Division, Brussels 2005.
7. Európai Biztonsági Stratégia. ET. 2003. december 12. Brüsszel
8. Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína 2. kiadás
9. NATO a XXI. században, NATO Public Diplomacy Division Brussels – 2004
10. NATO and the fight against terrorism NATO Public Diplomacy Division, Brussels,
11. Hülvely Lajos: A Magyar Honvédség személyi kiegészítési rendszere, ZMNE, egyetemi jegyzet. 2000.

Cikkek, előadások, tanulmányok

1. BÁRDOS László – SZELEI Ildikó: *A katonai kiképző-nevelő tevékenység nevelő hatása a katonák közérzetére* – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 9. szám p. 45-61.
2. BÁRDOS László – SZELEI Ildikó: *A katonai pálya szocializációjának elősegítése pedagógiai módszerekkel* – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 7. szám p. 54-67.
3. BENKŐ Tibor: *Gondolatok az ideális parancsnokról.* – Hadtudomány 2008. XVIII. évfolyam 3-4. szám p. 91-104.
4. BIRHER Nándor: *Hozzászólás a katonai etika témájában kibontakozó vitához.* – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 11. szám p. 78-85.
5. Deák Péter: *Haderőreform és az önkéntesség.* Új Honvédségi Szemle, 2005. LIX. évfolyam 1. szám p. 22.
6. DEVECSERI Gábor: *A szerződéses légénységi állomány kiáramlási mutatóinak konszolidációja 1-3 rész.* – Szakmai Szemle, 2008. ISSN 1785-1181
7. FAGYAL Zoltán: *Változások a magyar honvédség munkaerő-gazdálkodásában (avagy, megkésett „munkaügyi rendszerváltás” a hadseregben).*
8. GÁL Anna: *Az emberi igények és a szervezeti követelmények összhangja.*
9. GÖRÖG István: *A haderő-átalakítás első- második ütemében érintett alakulatok személyi állománya minőségi mutatóinak összehasonlító elemzése.* – Szárazföldi Csapatok 2004. II. évfolyam p. 20-36.
10. GÖRÖG István: *A haderőbe 2002-2004 és 2006 években szerződéses szolgálatot vállaló pályakezdő állomány szociológiai mutatóinak összehasonlító elemzése.* – Kard és toll 2006.
11. GÖRÖG István: *Új utakon a hagyományápolás.* – Seregszemle, 2009. VII. évfolyam 1. szám p. 53-60.
12. GYIMESI Gyula – NAGY Kálmán: *Vonzások és taszítások a szerződéses katonai szolgálatban.* – Nemzet és biztonság, 2008. I. évfolyam 11. szám p. 44-61.
13. HARAI Dénes: *Gyors gondolkodás és bátor cselekvés.* – Honvédségi Szemle, 2009. 63. évfolyam 1. szám p. 11-12.

14. HAVRIL András: *A Magyar Honvédség a katonakultúra – váltás útján.* – Új Honvédségi Szemle, 2009. 63. évfolyam 1. szám p. 4-10.
15. HAVRIL András: *Gondolkodjunk újszerűen a haderőben!* – Új Honvédségi Szemle, LXI. évfolyam, 2007. 6. szám
16. HM Kommunikációs és Toborzó Főosztály Munkacsoportja: *Témavizsgálat a hivatásos és szerződéses állomány rekreációjának helyzetéről II.* – Általános tapasztalatok, Budapest 2009.
17. HORVÁTH Gábor: *Az Európai Unió első hosszú távú előrejelzése az európai védelmiképesség-igényekről.* – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 2. szám p. 14-24.
18. KATONA Károly – KOVÁCS Tamás: *A központi személyzeti munka aktuális feladatai.* – Honvédségi Szemle 2008. LXII. évfolyam 1. szám p. 13-15.
19. KOLOSSA László: *Humán erőforrás fejlesztés a Magyar Honvédségben.* – Kard és toll, 2006/1. Budapest
20. KOVÁCS András – SZELEI Ildikó: *Módszertani továbbképzések tapasztalatai a csapatoknál* – Bolyai Szemle, 2003. XII. évfolyam
21. KŐSZEGVÁRI Tibor: *A gerilla-hadviselés korunkban* – Honvédségi Szemle, 2009. LXIII. évfolyam 1. szám p. 13-16.
22. MAKK László: *A katonai erő alkalmazása a XXI. században.* – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. 1. szám
23. MAKK László: *Elfogultság nélkül.* Új Honvédségi Szemle, 2005. LIX. évfolyam 3. szám p. 104.
24. MAKK László: *Hosszú távon fejleszthető-e a Magyar Honvédség?* Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 10. szám p. 116.
25. MIHÁLY Emőke riportja dr. Hézsér Gáborral *„A munkahelyi kiégés”* – Kis tükrök, 2005. július-augusztusi száma
26. MOLNÁR Ferenc – GYIMESI Gyula: *Gyorsjelentés a „professzionális haderő 2003” nemzetközi kutatási adatai alapján, a szerződéses katonák véleményeire vonatkozóan.* – ZMNE Stratégiai Védelmi Központ 2003.
27. SZABÓ János: *A szervezeti kultúra - kutatás hozzájárulása a védelmi szektor kultúra váltásához.* – Humán Szemle, 2006. 06.
28. SZABÓ János: *Szervezetikultúra – váltás, megújulás, modernizáció.* Új Honvédségi Szemle, 2006. LX. évfolyam 8. szám p. 2-5.

29. Szenes Zoltán: *NATO transzformáció hatása Magyarországra, a Magyar Honvédségre*. Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 5. szám p. 40-48.
30. SZÉP László – HORVÁTH Zoltán: *NATO-transzformáció és a magyar haderőreform*. – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam 1. szám p. 40-48.
31. TIHANYI Marietta: *A szerződéses katonai szolgálat helyzete az Oroszországi Föderáció fegyveres erőiben*. Felderítő szemle, 2006. V. évfolyam, 2. szám
32. TIHANYI Marietta: *A spanyol haderő professzionalizálásának tapasztalatai*. Új Honvédségi Szemle, 2004. LVIII. évfolyam 10. szám. p. 62-71.
33. TÖMBÖL László: *Összhaderőnemi gondolkodás, alkalmazás és szervezet*. – Honvédségi Szemle, 2008. LXII. évfolyam 1. szám p. 5-8.
34. TÖMBÖL László: *Elvárások a jövő katonáival szemben*. – Seregszemle, 2009. VII. évfolyam, 1. szám p. 5-13.
35. TÖMBÖL László: *Folyamatosság és megújulás*. – Honvédségi Szemle, 2009. LXIII. évfolyam, 1. szám p. 3.
36. VILNER Péter – JOBBÁGY Zoltán: *A Magyar Honvédség új humán stratégiája*. – Honvédségi Szemle, 2008. LXII. évfolyam 3. szám p. 26-31.
37. VIZI Sándor: *A kiképzés és felkészítés hatása a katonai fegyelemre és a katonai hatékonyságra*. – Új Honvédségi Szemle, 2007. LXI. évfolyam, 10. szám p. 22-32.
38. Dr. Zoltán Márta: *A hadseregek professzionalizálása - a spanyol példa*
Első lépések - első tapasztalatok. Új Honvédségi Szemle, 2002. 10. szám p. 92-100.

Doktori értekezések – szakdolgozatok:

1. Hülvely Lajos: *A Magyar Honvédség személyi kiegészítési rendszerének átalakítása vegyes rendszerről, önkéntes rendszerre.* – Phd értekezés, ZMNE 2000.
2. BENE Gyula: *A társadalmi tájékoztató tevékenység helye és szerepe az információs műveletekben, különös tekintettel a médiatevékenységre.* – PhD értekezés, ZMNE 2003.
3. GÖRÖG István: *A szárazföldi csapatoknál szükséges szerződéses állomány biztosításának tapasztalatai, pályántartásuk személyi, szervezeti, és anyagi tényezői.* – (záródolgozat a ZMNE vezérkari tanfolyamán Budapest 2002.)
4. HAJÓS Dezső: *A védelmi szektor kommunikációjának megváltozott kihívásai és lehetséges válaszai az önkéntes haderőre történő áttérés időszakában.* – Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola (2005)
5. JÓZSEF István: *Szerződéses katonák alkalmasság vizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben.* – Doktori (PhD) értekezés Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola (2003)
6. KOMOR Levente: *Emberi erőforrás és hadsereg. A Magyar Honvédség társadalmi kompatibilitásának katonapszichológiai vonatkozásai.* Kandidátusi értekezés. – ZMKA. (1994.)
7. GYURICZA Béla: *A szárazföldi haderőnem jövőbeni feladatai, fejlesztési irányai.* Kandidátusi értekezés. - ZMKA (1994.)
8. KOVÁCS Zoltán: *A személyi állomány felkészítésének időszerű kérdései, különös tekintettel a szervezeti és személyközi konfliktusokra.* – PhD értekezés, ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola (2007)
9. KRIZBAI János: *Az emberi erőforrás hatékony felhasználásának lehetőségei a demokratizálódó társadalom hadseregében (humán stratégia az MH-ban).* – Kandidátusi értekezés 1994.
10. MUCSI József: *A szabadidős művelődés és a hadsereg szervezeti kultúrája.* – Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola (2009)
11. SZOMBATH Csaba: *A magyar honvédség társadalmi integrációjának kommunikációs aspektusai az információs társadalom keretei között.* – Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola (2009)

12. SZÓKE Marietta: Az önkéntes *haderőre történő áttérés munkaerő piaci hatásai*. –ZMNE Bolyai János Katonai Műszaki Kar 2005.

Hivatali anyagok:

1. A Magyar Honvédség humánstratégiája 2003-2013. - HM 2003.
2. A Magyar Honvédség humánstratégiája 2008-2018. - HM 2008.
3. A Magyar Köztársaság Honvédelmi Miniszterének Humánpolitikai Irányelvei a 2008-2009. személyügyi évre
4. Csapatok Érdekvédelmi Szövetsége: Mi lesz veled szerződéses? Vitaanyag Székesfehérvár, 2008.
5. HM Kommunikációs és Toborzó Főosztály: Témavizsgálat a hivatásos és szerződéses állomány rekreációjának helyzetéről II. Általános tapasztalatok 2009.
6. HM TKF Előterjesztés a HM Kollégium részére a toborzó rendszer és az MH megtartó képességének felülvizsgálatáról 2008. szeptember
7. MH ÖHP Vezénylő zászlósi Munkaközösség: Konceptió a legénységi és tiszthelyettesi állomány kiképzéséről, képzéséről, előmeneteléről, utánpótlásáról, rekonverziójáról. Székesfehérvár, 2008.
8. MH ÖHP: A legénységi állomány helye, szerepe, pályamodellje, a velük szemben támasztott követelmények, valamint a kiképzés vonzóbbá tételének lehetőségei Székesfehérvár, 2009.
9. MH ÖHP: Szerződéses katonák pályaképe tanulmány Székesfehérvár, 2008.
10. Szocializációs és vezetési folyamatok a hadseregben. A III. országos neveléstudományi konferencián elhangzott előadások szerkesztett változata
11. Tóth Sándor: MH Doktrínális és kiképzési irodalom fejlesztésének jövője MH ÖHP Székesfehérvár 2009.
12. Tóth Sándor: Kétszintű, lapos és összetett katonai vezetési struktúra. Tanulmány. MH ÖHP Székesfehérvár, 2009.
13. Tóth Sándor: A korai XXI. század haderői, a jövő hadműveleti környezete. Tanulmány. MH ÖHP Székesfehérvár, 2009.

Konferenciák:

1. 10 ÉV NATO: 10 ÉV BIZTONSÁG: Konferencia 2009.
2. HM HVK VKI „Párbeszéd 2005” tapasztalatai 2005.
3. HM HVKF bevezető előadás: A párbeszéd parancsnoki konferenciáján 2006. március 1.
4. Szeminárium a munkahelyi motivációról 2008.
5. TÖMBÖL László: *A légi erő helyzete és fejlesztésének fő irányai.* – előadás Repüléstudományi Konferencia 2008. Szolnok

Internetes hivatkozások:

1. A munkahelyi beilleszkedés
<http://a-munkaadó-lapja.cegnet.hu/2005/11/munkahelyi-beilleszkes> in a Munkaadó Lapja 12. évfolyam 11. szám
2. Dr. Browen Rees- Agócs Tamás – Csörgő Zoltán: Spiritualitás és közösség
<http://www.okotaj.hu/szamok/35-36/ot35-21.htm>.
3. FAGYAL ZOLTÁN: Változások a Magyar Honvédség „munkaerő-gazdálkodásában”
<http://feek.pte.hu/feek/feek/index.php?ulink=726>
4. Dr. Kerkovics Gábor: A közösség felelőssége 1998.
<http://www.medicine.iif.hu/MKT/CH/9802/11.html>.
5. Szervezeti Kultúra Wikipédia
http://wikipedia.org/wiki/szervezeti_kult%C3%BAra
6. Szécsényi István: A közösség szerepe az egyén szocializációjában
<http://www.osztalyfonok.hu/cikk.php?id=182>
7. Szétrobbanthatja a munkahelyi csapatot egy negatív kolléga
<http://www.mfor.hu/cikkek/38116.html> 2008. április 8-án