

**Taksás Balázs**

[taksas.balazs@zmne.hu](mailto:taksas.balazs@zmne.hu)

## A HONVÉDELMI SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

### *Absztrakt*

*A honvédelem a többi állami területtel versenyez az adófizetők adóforintjaiért. Ezért fontos, hogy hatékonyan működjön, és megfelelő minőségű szolgáltatást nyújtson. Azonban a honvédelmi szolgáltatás minőségének mérése nem könnyű feladat. Ezzel kapcsolatban a következő következtetésekre jutottam: 1. A honvédelmi szolgáltatás minőségének termék alapú megközelítése azt jelenti, hogy a haderő azon képességeinek a jelenlétét vizsgáljuk, amelyek lehetővé teszik a harc megvívását. Ezen képességek meglétét a létszámmal, különböző haditechnikai eszközök mennyiségével valamint földrajzi és infrastrukturális tényezőkkkel jellemezhetjük. Ez a megközelítés azonban - korunk haditechnikai dominanciája miatt - csak arra megfelelő, hogy a minőség alapjait vizsgáljuk. 2. A minőség pontosabb meghatározásához az érték alapú megközelítés használható. Ebben az esetben azt vizsgáljuk, hogy a hadisiker szempontjából kulcsfontosságú értékek - felszereltség, kiképzettség - mennyire állnak rendelkezésre, és mennyire párosul mindez a hatékony működéssel. Ennek mérésére több kemény mérőszámot meghatároztam a cikkben. 3. Bár a fogyasztók véleménye nagyon fontos a honvédelmi szolgáltatás kapcsán is, a minőség felhasználói alapú meghatározása nem lehetséges. Ennek oka, hogy a honvédelem olyan speciális szolgáltatás, amelynél a fogyasztók nem vesznek részt az előállításban, sőt a fogyasztás minősítése sem lehetséges. Emiatt a fogyasztói értékelés teljesen szubjektívá válik.*

*Because of the necessary decreasing of the tax burden, the improvement of the public sector's operational efficiency is essential. It is only possible if we are able to measure the quality of the services. But the quality measuring of the defence is not an easy task. In the article, I got at the following conclusions: 1. The product based approach: Those basic capabilities which allow to fight. We can describe the existence of these capabilities with the number of the forces, the quantity of the different military implements and geographical and infrastructural conditions. This approach is only suitable to examine the basis of the quality, because of the domination of present days' high technology. 2. The value based approach: In this case the value means well-equipped and well-trained forces combined with efficient financing system. I determined several hard indexes. 3. The consumer based approach: Although the consumer's opinion very important in case of defence service too, the consumer based definition of the quality is not possible. The reason of this is that the defence is a specific service where the consumers do*

*not take part in the production; moreover the qualification of the consuming is not possible either. This is why the consumer's evaluation is totally subjective.*

**Kulcsszavak:** *honvédelmi szolgáltatás, minőséget kifejező mutatószámok, termék alapú megközelítés, érték alapú megközelítés, felhasználói alapú megközelítés ~ defence service, the indicators of the quality, product based approach, value based approach, consumer based approach*

## Bevezetés

Akárcsak egy termék elkészítése kapcsán úgy egy szolgáltatás előállítása során is fontos a minőség kérdése. A fogyasztó számára egyáltalán nem mindegy, hogy milyen minőséget kap kézhez, hiszen a jobb minőség vagy jobban kielégíti a fogyasztó szükségletét, vagy a fogyasztás körülményét, „élményét” javítja. A technológiai színvonal előrehaladtával, és az általános társadalmi jólét növekedésével a minőség egyre inkább előtérbe kerül, és mindennapi életünk részévé válik.

A honvédelmi szolgáltatással szembeni minőségi igény azonban nem új keletű, sőt kijelenthető, hogy a szolgáltatásokat figyelembe véve a honvédelem minőségével szembeni elvárás az egyik legrégebbinek tekinthető. A biztonság iránti igény a maslow-i piramis legalsó fokán található, ami azt jelenti, hogy ez az emberi lét fenntartásához szükséges fiziológiai szükséglet.

Ebben a cikkben arra keresem a választ, hogy napjaink fejlett technológiával és szervezeti rendszerrel rendelkező világában hogyan, milyen folyamatok, mutatók, mérőszámok segítségével lehetséges a honvédelmi szolgáltatás minőségének mérése.

## Szolgáltatások minőségéről általánosan

A minőség fogalmának meghatározása azonban már önmagában sem egyszerű feladat. Többféle megközelítés létezik, melyek közül a mindennapi életben a legelterjedtebbek a következők: 1, termék alapú minőségi megközelítés, 2, érték alapú minőség fogalma, 3, felhasználói alapú minőség értelmezése.<sup>1</sup>

1, A *termék alapú értelmezés* szerint a minőség meghatározott tulajdonság jelenlétén, vagy hiányán alapszik. Ha valamely tulajdonság kívánatos, akkor ezen tulajdonság nagyobb mennyiségű jelenléte esetén a termék vagy szolgáltatás jó (jobb) minőségű.

2, Az *érték alapú megközelítés* érték/ár hányadosként definiálja a minőséget. Minél magasabb ez az arány – meghatározott tulajdonságok teljesülése, mint alapfeltétel mellett –, annál jobb minőségű a termék vagy szolgáltatás.

3, *Felhasználói alapú minőségi megközelítés*ben a használati érték kerül az előtérbe, azaz a minőség meghatározásának egyetlen feltétele az, hogy képesek vagyunk-e a vevő igényeit, elvárásait vagy szükségleteit kielégíteni. A termék vagy szolgáltatás minél inkább teljesíti ezt a feltételt, annál jobb minőségű. Napjainkban talán ez tekinthető a minőség értelmezésének legelterjedtebb változatának.

Bármelyik minőségértelmezést is vesszük alapul egyértelműen érezhető, hogy a minőségi szint kimutatása, meghatározása jóval nehezebb szolgáltatások, mint termékek esetében. A szolgáltatások kevésbé kézzelfoghatóak, tulajdonságait kevésbé mérhetőek, ezért a szubjektivitás is jelentősebb szerepet kap a minőség mérésénél. (Természetesen azért a

---

<sup>1</sup> SZINTAY István: Minőségmenedzsment (Elmélet) – p. 25-27. A szerző egyéb megközelítéseket is felsorol, de ezek a legelterjedtebbek és számunkra is ezek a leghasználhatóbbak.

termékek esetében is jelen van.) A szolgáltatás minőségének vizsgálatakor a következő szempontok vehetők figyelembe:<sup>2</sup>

1. Megbízhatóság: a szolgáltatás az előre meghatározott funkciójának, céljainak, ígéreteinek mennyire felel meg.
2. Reagálási készség: a fogyasztói igényekhez történő alkalmazkodás képessége.
3. Biztonság: a szolgáltatást nyújtók szakértelme, tudása és az ebből adódó fogyasztói bizalom érzése.
4. Empátia: az igénybevevőknek nyújtott törődés és egyénre szabott figyelem
5. Kézszelvezettség: a szolgáltatás tárgyi környezete (gépek, berendezések, helységek) és a szolgáltatás nyújtásának körülménye.

A minőség mérésénél használhatóak puha- és kemény mérőszámok.<sup>3</sup> *Puha mérőszámok* alatt általában a fogyasztói elégedettséggel kapcsolatos értékeléseket értünk. Ezzel szemben a *kemény mérőszámok* azokat a jellemzőket és tevékenységeket vizsgálják, amelyek jól számszerűsíthetőek vagy auditálhatóak. A szolgáltatások teljesítménye szintén jellemezhető termelékenységgel is, azaz hogy adott erőforrásból mennyi outputot állítanak elő, vagy adott output előállításához mennyi erőforrást használnak fel. Természetesen ebben az esetben (is) a teljesítmény/hatékonyság ágazati vagy még alsóbb szintű összevetésben értelmezhető.

A szolgáltatás minőségének megállapításában gyakran az is segíti a fogyasztót, hogy nemcsak a végeredményt látja, hanem a köztes folyamatokban is gyakorta részvevő, bevonásra kerül. A szolgáltatások előállítása során a legtöbb esetben a szolgáltató és a fogyasztó között kapcsolat, különböző interakciók jönnek létre, így a fogyasztó jobban megismeri és érzékeli a fogyasztás létrejöttének folyamatát, és erről egy saját értékítéletet hoz létre. (Alapvetően a fent felsorolt öt elem kapcsán.) Ez az értékítélet jelenik(het) meg a puha mérőszámokban is.

## **A honvédelmi szolgáltatás minőségének mérhetősége**

A honvédelmi szolgáltatás minőségének vizsgálatát is az előzőekben foglaltak szerint lehet elvégezni. Ahogyan arról szó volt, a minőség meghatározása alapvetően nehéz feladat szolgáltatások esetében. A honvédelmi szolgáltatás speciális mivolta azonban itt is jelentkezik, és ez a minőség mérhetőségét erősen megkérdőjelezi.

A magyar honvédelmi szolgáltatás feladata Magyarország, valamint a szövetséges államok szuverenitásának biztosítása. Bár a feladat magának a békének a megőrzése, azonban a szolgáltatás előállítása magát a fegyveres védelmet jelenti, azaz a szolgáltatás az aktív védelem során keletkezik! Így a szolgáltatás tényleges minőségének lemerése, azaz hogy a honvédelmi rendszer mennyire képes alaprendeltetésének – a szuverenitás megőrzésének – az ellátására, csak egy Magyarországot vagy a NATO-t (EU-t) ért támadás esetén lenne lehetséges. Ilyen esetben egzakt adatok, tények állnának rendelkezésre, amelyekből sok, a minőségre vonatkozó mutatószám előállítására lenne lehetőség. Magyarország területén azonban 1945 óta nem folyt háború<sup>4</sup>, a NATO államait pedig a szövetség története folyamán soha nem érte még közvetlen támadás.<sup>5</sup> És nincs is olyan ember, aki ilyen áron kíváncsi lenne a honvédelmi rendszerünk potenciáljának valós minőségére.

A honvédelmi szolgáltatás minőségének megismerését az sem segíti, hogy az előzőekben a szolgáltatások kapcsán elmondottakkal ellentétben, az előállításban – a sorkatonai szolgálati kötelezettség békeidőszaki felfüggesztése óta – a fogyasztók nem vesznek részt, így ilyen irányú tapasztalatokkal sem rendelkeznek.

<sup>2</sup> HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment – p. 93.

<sup>3</sup> HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment – p. 102-105.

<sup>4</sup> Az, hogy 1956 háborúnak tekinthető-e vagy sem, itt nem kerül vizsgálatra.

<sup>5</sup> 2001. szeptember 11-i merényletnél/támadásnál merült fel az a kérdés, hogy az az V. cikkely hatálya alá tartozó eseménynek tekinthető-e vagy sem.

Mégis szükségünk lenne a szolgáltatás minőségének mérésére. Hiszen egyfelől a szolgáltatás fogyasztói kíváncsiak, hogy milyen minőségű szolgáltatást állítanak elő adóforintjaikból, másfelől a honvédelem egy olyan rendszer, ami – szerencsére – ritkán kerül teljes kapacitással alkalmazásra, azonban amennyiben sor kerül erre, és kiderül, hogy se minőségben se mennyiségben nem felel meg a kihívásoknak, úgy az beláthatatlan és az ország alapvető létezését érintő következményekkel jár!

Felmerül a kérdés, hogy akkor miként értelmezhető a honvédelmi szolgáltatás minősége. A szolgáltatás minőségének javulása nagyobb mértékű szükséglet-kielégülést, azaz nagyobb védelmet jelent? Vagy ez utóbbi csak a szolgáltatás mennyiségi növekedéséből adódik? A válaszhoz a minőség fogalmának a cikk elején található megközelítési lehetőségeit kell elővenni.

### **A minőség termék alapú megközelítése**

A minőség termék alapú megközelítése értelmében, ha valamely tulajdonság kívánatos a fogyasztó számára, akkor minél nagyobb mértékben hordozza magában a termék/szolgáltatás ezt a tulajdonságot, annál jobb a minősége. Melyek a kívánatos tulajdonságok a honvédelmi szolgáltatással kapcsolatban? Azon képességek, amelyek lehetővé teszik, hogy a haderő képes legyen sikerrel megvívni egy háborút. Ilyen képességeknek számítanak – a teljesség igénye nélkül – a következők<sup>6</sup>:

- méret
- manőverező képesség
- páncélozottság
- tüzerő
- légtámasztás, légtértalesztás
- hatékony vezetés

Ahogy ezek a tulajdonságok mennyiségileg minél inkább jelentkeznek, annál inkább jobb minőségűnek tekinthető a honvédelmi szolgáltatás. Tehát amennyiben a termék alapú minőség definíciójával dolgozunk, meg kell nézni, hogy a fenti képességek fizikai megtestesülésének eszközei milyen mennyiségben állnak szolgálatban a haderő kötelekében.

A mennyiségi érték önmagában csak egy adat, minőségi megállapítást belőle nem tudunk kinyerni. Abszolút minőségi paramétereket semmiféleképpen nem kaphatunk, azonban különböző, a minőségre vonatkozó relatív értékek meghatározhatóak az alábbi két módszerrel:

1. A magyar haderőre vonatkozó különböző időszakok adatainak összehasonlítása, mely segítségével a minőség változását követhetjük nyomon.
2. Különböző országok – például hasonló nagyságú országok, vagy a szomszédos államok – egy adott időszakra vonatkozó adatait hasonlítjuk össze, így más országokéhoz viszonyítjuk a magyar honvédelmi szolgáltatás minőségét. (Ennek is van létjogosultsága, hiszen adott esetben egy másik ország haderejével szemben kell helytállnia a magyar védelemnek.)

Időszaki elemzést végezve a fenti képességek (tulajdonságok) fizikai megtestesülését vizsgáljuk. Ehhez az szükséges, hogy meghatározzuk, hogy a tulajdonság megtestesülése milyen tényező mennyiségében fejezhető ki.

Méret. A haderő nagyságát mindenhol a haderőben szolgálók létszámával szokták kifejezni. Minél többen állnak fegyverben, annál nagyobb a haderő. Idáig viszonylag egyszerű a képlet, azonban a haderő létszáma több mutatóval is kifejezhető.

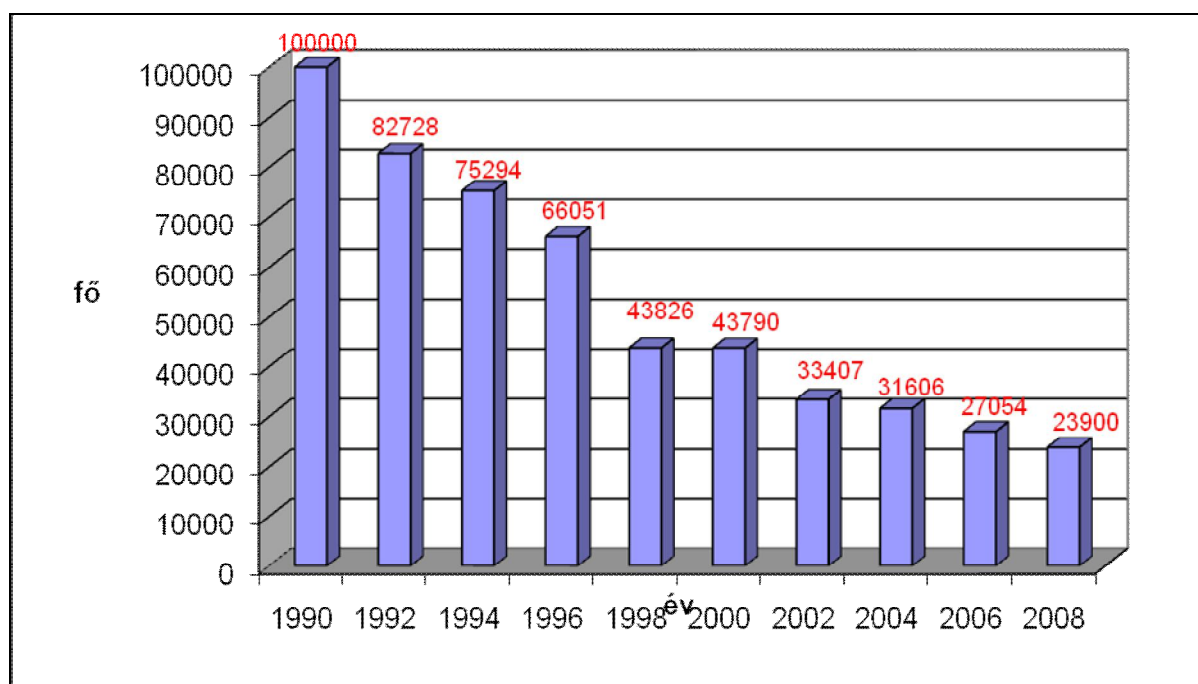
---

<sup>6</sup> Magyarország geostratégiai viszonylatában. A felsorolás tényleg csak a legalapvetőbb képességeket tartalmazza. Például a felderítést, vagy az atom-, biológiai-, vegyi- elrettentő-képességet is bármikor ide lehetne sorolni.

- béke rendszeresített létszám (Magyarországon az Országgyűlés alapján meghatározott)
- béke feltöltött létszám (a béke rendszeresített létszámból mennyi van feltöltve)
- hadilétszám (mozgósítás végrehajtása utáni létszám)
- kiképzett létszám (az ország összes fegyveres kiképzést kapott lakosának mennyisége)

A honvédelmi szolgáltatás minőségének vizsgálatához bármelyik mutató használható. A két utóbbi mutató inkább a honvédelmi potenciál minőségének termék alapú megközelítését mutatja, míg a két első mutató, a honvédelmi szolgáltatás jelenlegi színvonalát. Ezért én is inkább a békelétszámmal dolgozok. A békelétszámon belül is a feltöltött létszám az, ami megmutatja a valódi méretét a haderőnek. Ez azonban pillanatról pillanatra változik, ezért pontos érték csak egy adott nap vonatkozásában adható, egy-egy év kapcsán nem. Azonban számunkra nem fontos, hogy teljes évre pontos mutatót használjunk, a mennyiségi változás, a tendencia megfigyeléséhez nyugodtan kivetíthetjük egy-egy kiragadott nap értékét az egész évre vonatkozóan. A feltöltés közel sem volt mindig 100%-os az eltérés jelentős is lehet, főleg a 90-es évek elejét vizsgálva, azonban ettől függetlenül az adatok arra alkalmasak, hogy mennyiségi tulajdonság alakulását bemutathassuk velük.

A haderő hivatalos létszámadataiban megjelennek a köztisztviselők és közalkalmazottak is. Mivel munkájuk a honvédelmi szolgáltatás létrehozásához kapcsolódik nem szükséges őket kivenni onnan. Mindezeket figyelembe véve a haderő mérete az elmúlt időszakban a következőképpen alakult:



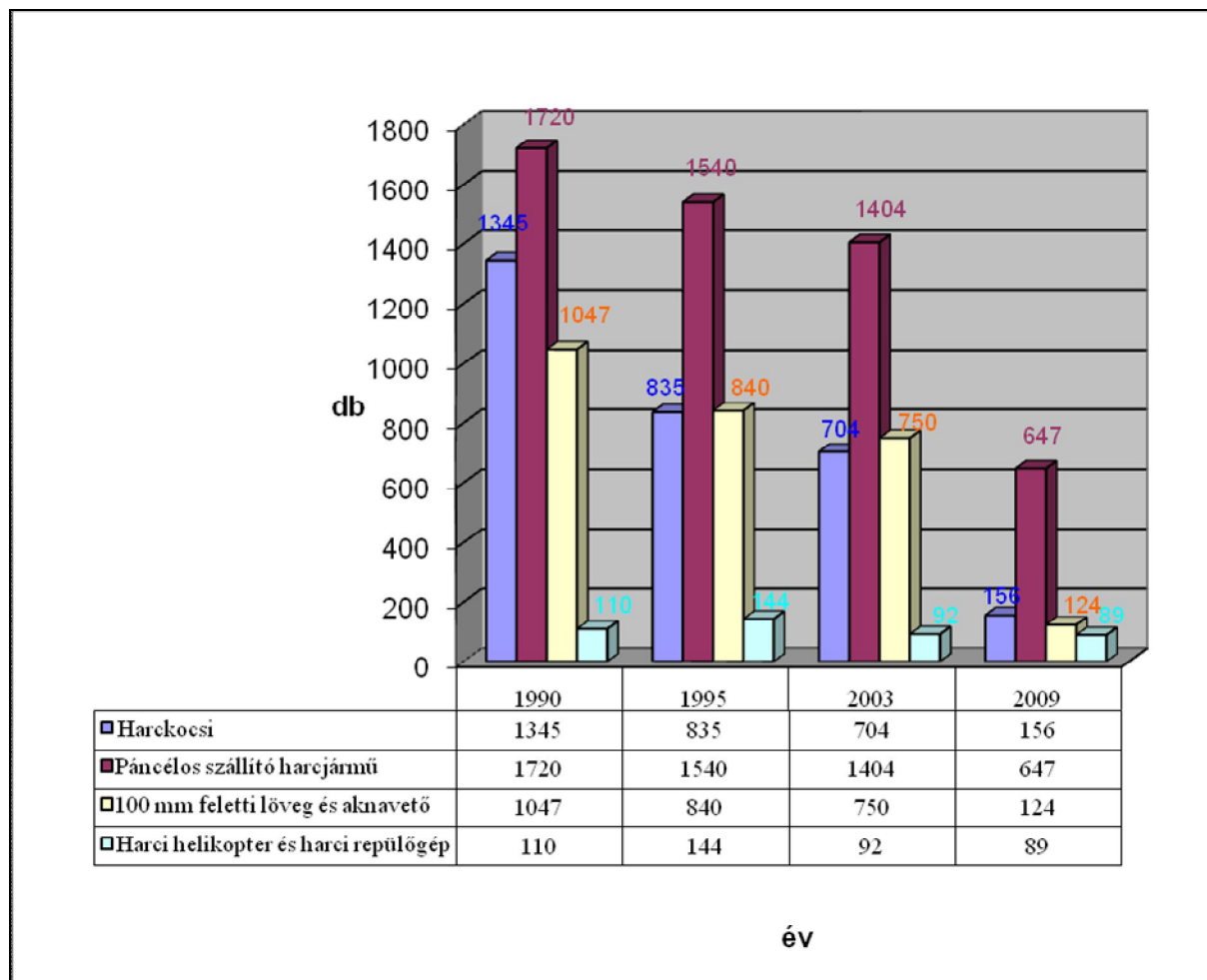
*1. sz. diagram – A Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség, valamint alárendelt szervezeti létszámának alakulása  
(Forrás: Magyar Honvédség Műveleti Központ)<sup>7</sup>*

A manőverező-képesség, a páncélozottság, a tüzerő, illetve a légoaltalmazás tulajdonságok jelenlétét különböző haditechnikai eszközök segítségével fejezhetjük ki. A manőverező-

<sup>7</sup> Az 1990-es adat becsült feltöltöttséget mutat.

képesség alapvetően különböző páncélozott szállítójárművekkel érhető el, a páncélozottság a harckocsik jelenlétében nyilvánul meg, míg a tüzert a tüzérségi lövegek, a különböző ágyú és rakétaeszközök testesítik meg. Az erők légoltalmazását pedig helikopterek és harci repülőgépek végzik. Amennyiben tehát ezen tulajdonságok jelenlétére vagyunk kíváncsiak, meg kell néznünk, hogy a tulajdonságokat megtestesítő eszközök milyen mennyiségben állnak a honvédelmi szolgáltatás rendelkezésére.

A mennyiségeket a Magyarország részéről a CFE-szerződés ellenőrző hatóságai felé küldött adatokból tudhatjuk meg. A CFE-szerződés egy hidegháború utáni megállapodás, amelyben a felek vállalják, hogy fokozatosan, előírt mértékben csökkentik haderejük létszámát és hagyományos (nem atom-, biológia-, vegyi-) fegyverzetük mennyiségét, erről adatokat szolgáltatnak és az ellenőrző bizottság munkáját támogatják. Magyarország e szerződés keretében fokozatosan megküldi adatait, melyekből a honvédelmi szolgáltatás erejét, minőségét megismerhetjük:



2. sz. diagram – A manőverező-képesség, páncélozottság, tüzert és légoltalmazás tulajdonságokat megtestesítő haditechnikai eszközök mennyiségének változása Magyarországon  
(Forrás: Magyar Honvédség Műveleti Központ adatai)

A diagram megnevezése is segít abban, hogy ne tévesszenek meg az adatok, ugyanis a táblázat könnyen félreértelmezhető. Az adattábla ugyanis nem a Magyar Honvédség birtokában lévő haditechnikai eszközök mennyiségét mutatja, hanem a Magyar Köztársaság területén nyilvántartott fegyverzet mennyiségét. Ugyanis a fegyverzetellenőrök felé az ország területén található eszközök mennyiségét kell bemutatni, és nem a használatban lévő vagy

zárolt eszközök mennyiségét. A kimutatásban szereplő eszközök egy jelentős része magáncégek tulajdonában van, és – nem hatástalanítva – exportra vár. Például a 2009-es adatszorból jelenleg a Magyar Honvédség körülbelül 20-24 tüzérségi eszközzel és mintegy 25-30 harci helikopter és harci repülő eszközzel rendelkezik. A mi szempontunkból azonban ez irrelevánsnak tekinthető, hiszen amíg a haditechnikai eszközök a Magyar Köztársaság területén találhatóak, addig a hazai védelmi potenciálhoz hozzásorolhatóak, így nem torzítanak jelentősen a honvédelmi szolgáltatás minőségének mérésében.

Az utolsó képességhez, a hatékony vezetéshez nem igazán tudunk olyan fizikai eszközt vagy békeidőszaki folyamatot rendelni, amelyben egyértelműen megjelenne a képesség létrejötte. Talán a híradó csapatok és híradó eszközök mennyisége az ami legközelebb áll eme feltételhez. Azonban a vállalatok világából tudjuk jól, hogy a hatékony vezetés csak a működés közben mérhető, önmagában semmilyen eszköz vagy rendszer nem garancia rá. Ugyanígy a honvédelem kapcsán is a hatékony vezetés képességének megléte, illetve minősége csak konfliktus időszakában lenne jellemezhető.

Összefoglalásként végigtekinthetünk az adatsorokon. Mindegyik egyértelműen mutatja, hogy a honvédelmi szolgáltatás minősége a termék alapú megközelítés alapján romlott. Kevesebb ember áll fegyverben, s emellett a potenciál is tovább romlott, hiszen csökkent a kiképzett emberek száma is, akik adott helyzetben mozgósíthatóak lennének. Kevesebb ember – kisebb védelmi képesség – alacsonyabb szintű honvédelmi szolgáltatás. A csapatok békeidőszak manőverező-képessége alapvetően nem romlott, hiszen a páncélozott harci járművek száma nem csökkent olyan mértékben, mint a légénységi létszám, így az egy főre jutó eszközök száma még nőtt is. Azonban mindez már nem igaz, ha a mozgósítás utáni létszámra gondolunk. Így tekintve a páncélozott harci járművek mennyiségének csökkenése csökkentette a manőverező-képességet is. A páncélvédettség, mely a szárazföldi műveletek kulcsa, - átütő támadást csak páncélos erőkkel lehet végrehajtani – alapvetően megszűnt a Magyar Honvédségben a harckocsizó egységek felszámolásával. Ez tökéletesen mutatja, hogy Magyarország a honvédelmi szolgáltatás ellátását, alapvetően szövetségi keretek között kívánja végrehajtani, hiszen páncélvédettség híján önálló hadműveletre alkalmas hadereje nem maradt. Ugyanez igaz a tüzérség megszüntetése kapcsán.<sup>8</sup>

Mennyire megfelelő a honvédelmi szolgáltatás minőségét termék alapú megközelítéssel mérni? A minőség alapjainak megállapításához mindenféleképpen használható. Semmilyen szolgáltatás sem lehet megfelelő, ha a szolgáltatás megvalósulásának célját garantáló alapvető eszközök vagy folyamatok nem lelhetőek fel vagy nem megfelelő mértékben lelhetőek fel a szolgáltatás létrejötte során. A honvédelmi szolgáltatás minőségi vizsgálatának is lehet *kiinduló alapja* az, hogy mekkora a haderő nagysága és milyen mértékben felszerelt haditechnikai eszközökkel. Az ország, a lakosság és a geopolitika környezethez képest kis létszámú haderő kevés haditechnikai eszközzel biztosan nem érhet el nagyon magas szolgáltatási színvonalat. Azonban a termék alapú megközelítéssel önmagában nem jellemezhetünk se egy haderőt se az általa előállított szolgáltatás színvonalát. Hiszen egyáltalán nem mindegy hogy a céltáblára 3-szor rácélzó, vagy a terepjáró motorját nagykalapáccsal megjavító hadkötelezettség alapján szolgálatot teljesítő állományt takar a létszámadat, vagy a katonai szolgálatot foglalkozásszerűen űző több éves tapasztalattal rendelkező kiképzett állományt. Utóbbi időben a világ haderői az utóbbi irányba mozdultak el, mert több esetben is a professzionalizmus került ki győztesen a konfliktusból.<sup>9</sup> Ugyanígy

<sup>8</sup> Jelenleg egy harckocsizó zászlóalj (50% alatti feltöltöttséggel) és egy tüzérosztály van a 25. Klapka György Lövész Dandár alárendeltségében. A harckocsizó zászlóalj megszüntetése folyamatosan a levegőben lóg, a tüzér osztály a jelenlegi tervek szerint 2010 után új, korszerű fegyverzettel kerülne felszerelésre. A jelenlegi gazdasági válság azonban ezt a tervet is felülírhatja.

<sup>9</sup> Pl.: Falkland-szigetek, Öböl-háborúk. Általában a két rendszer együttlélése a jellemző, hiszen a megfelelő védelemhez a megfelelő nagyságú tömegre (létszámra) is szükség van.

nem mindegy, hogy a haditechnikai adatok milyen állapotú, korú, korszerűségű, eszközöket takarnak. A haditechnikai eszközök területén – szokás szerint – az átlagosnál is nagyobb a technológiai haladás, amely ember számára elképesztő módon növeli a pusztító-képességet. Hiába a hatalmas mennyiség, a háborúban technikai korszerűség a jolly-joker: mindent visz. A II. Öböl-háború (1991) előtt Irak a világ egyik legnagyobb haderejével rendelkezett, mind a létszám, mind a haditechnikai eszközök mennyisége alapján. Mégis pillanatok alatt összeomlott a jóval kisebb szövetséges erők csapása nyomán. A magas szintű technológia lehetővé teszi, hogy viszonylag kisebb nagyságú haderő is jelentős pusztító-képességgel rendelkezzen, azaz magas honvédelmi szolgáltatást biztosítson. Jó példa erre például Svájc. Azonban az is mindenféleképpen megemlítenedő, hogy a magas létszám- és eszközadatoknak önmagában elrettentő hatásuk lehet, amely növeli a szolgáltatás minőségét. Ha a potenciális agresszornak nincs tudomása az eszközök állapotáról, használhatóságáról, korszerűségéről, akkor csak tervezéskor, felméréskor a mennyiségi adatokból (annak becsült értékéből) tud kiindulni. Így a magasabb adatok nagyobb elrettentést is jelentenek.

Van olyan tulajdonság is, amely külső tényezőként növeli az ország védelmét. Ez a védhetőség, ami a terepviszonyokból, illetve a biológia környezetből áll. A jobb védhetőség, magasabb induló alapot jelent a honvédelmi szolgáltatás kapcsán. Idetartozik – már belső, azaz mesterséges tényezőként – az ország infrastruktúrájának minősége, állapota, mely fontos hatással van a haderő mozgékonyására, vagy a mozgósítás időtartamára. Ezért a földrajzi környezetet, illetve az infrastrukturális fejlettséget bemutató értékek is a honvédelmi szolgáltatás minőségének termék alapú megközelítéséhez tartoznak.

Összefoglalva: Megállapítható, hogy a minőség termék alapú megközelítésének használata a honvédelmi szolgáltatás tekintetében arra megfelelő, hogy a minőség vizsgálatának kiinduló alapját képezze, azonban önmagában a minőség meghatározására nem elégséges.

### **A minőség érték alapú megközelítése**

Amint láttuk, önmagában a haderő magas létszáma nem garantálja a magas minőséget. Sokkal inkább az figyelhető meg napjaink konfliktusaiban, hogy mérettel szemben egyre inkább előnybe kerül a felszereltség, kiképzettség. Minél jobban, minél modernebb eszközökkel felszerelt a minél inkább kiképzett állomány, annál sikeresebben tudja végrehajtani feladatát. A minőség érték alapú megközelítése kapcsán tehát ebből érdemes kiindulni. Értéknek tekinthetjük a *felszereltséget*, és *kiképzettséget*, és a kérdés az, hogy milyen mutatókkal mérhető ezen érték létrejötte, illetve az, hogy milyen áron jön létre ez az érték.

Egy vállalat eszközellátottságát, annak értékét a számviteli nyilvántartásból megismerhetjük. Haderő kapcsán nincs értelme ilyen kimutatást összeállítani. Azon túl, hogy a honvédelem számviteli (még inkább nyilvántartási) rendszere és módszertana sok országban eltér a vállalati, illetve egyéb állami szférában használttól, az egyes országok rendszere is jelentősen különbözik egymástól, ami összehasonlíthatatlanná teszi az adatokat. Ezen felül a haditechnikai eszközökre jellemző, hogy nagyon sokáig maradnak rendszerben, használatban. Emiatt sok, technológiailag el nem avult, jelentős valós értéket képviselő haditechnikai eszköz számvitelileg már rég teljesen leírásra került, s értéke 0.<sup>10</sup> Például az USA légierője is igen magas átlagéletkorú eszközállománnyal rendelkezik, ennek ellenére az alacsony minőség egyáltalán nem mondható el róla. Emiatt az érték alapú minőség számviteli szempontú megközelítése, mérése nem megfelelő.

A haderők fenti értékeinek leggyakrabban használt és legelterjedtebb mérőszáma az, hogy mekkora költségvetési összeg jut reálértéken egy katonára. Minél magasabb ez az összeg, annál nagyobb értéket képvisel a haderő. Ez első hallásra pont a minőség érték alapú

<sup>10</sup> Piaci értékelés kevésbé lehetséges (lehet nincs, aki megvinné, vagy aki megvinné, annak nem akarjuk, vagy nem adhatjuk el), ezért értékhelyesbítést nem igazán alkalmaznak ezen eszközök tekintetében.



megközelítésével szembemenőnek tűnik, hiszen ha magas ez az összeg, az akár azt is jelentheti, hogy drágán hozzuk létre a szolgáltatást, azaz rossz az ár-érték arány. Azonban ez nem igaz. Hiszen pontosan magának az értékeknek a megjelenése lesz az egy főre jutó összeg következménye: minél több pénz jut egy katonára, annál jobban fel lehet szerelni, annál több pénz jut kiképzésére, gyakoroltatására. Ezért ez a mutató valóban megfelelően használható.

A magas egy főre jutó összeg lehet a pazarló gazdálkodás következménye is. Ezért érdemes ezt kiegészíteni egy olyan mutatóval, ami az elköltött összeg szerkezetét elemzi. Hogy valóban a fenti értékek előállítására fordítottak-e a pénzeszközök. Egy ilyen mutató képzése a központi költségvetés kapcsán nem könnyű. A leghasználhatóbb talán egy olyan felhalmozási index képzése, ami azt mutatja meg, hogy az adott évi költségvetés hány százaléka lett beszerzésekre, beruházásokra, felújításokra fordítva. Ez a mutató megmutatja, hogy az adott időszak költségvetései csak a működés fedezésére voltak elegendőek, vagy ellenkezőleg, sok jutott a felszereltség javítására. Ennél a mutatónál nincsen értelme egy adott év kiragadásának, hiszen az csak azt prezentálja, hogy az adott évben történt-e nagyobb beszerzés (beruházás) vagy sem. A felszereltség színvonalát úgy tudjuk értelmezni, hogy ha egy hosszabb időszak adatsorát vizsgáljuk.

Szintén értelmezhető, ha azt vizsgáljuk meg, hogy egy adott időszakban egy katonára vetítve mekkora összege költött haditechnikai eszközök beszerzésére a haderő. Hiszen a haditechnikai eszközök piacán kvázi világpiaci árak érvényesülnek. Azaz elmondható, hogy aki egy katonára vetítve többet költ eszközökre, annak felszereltebb a hadereje.

A kiképzettség mérésére fluktuációs mutatók alkalmasak. Mégpedig oly módon, hogy megnézzük, hogy a hivatásos kategórián kívüli állomány átlagosan milyen hosszú időt tölt el a haderő kötelékében. A mérés kiinduló alapja az a feltételezés, hogy minél hosszabb időt tölt el egy katona a kötelékben, annál inkább mesterévé válik a szakmának, annál hatékonyabb, jobb lesz a feladatok végrehajtásában, és annál jobb lesz a haderő ütőképessége. Ráadásul alacsony fluktuáció esetén a nagyon drága kiképzés költségei is csökkennek, azaz a honvédelmi szolgáltatás létrehozásának ár-érték aránya is javul – kevesebb pénzből lehet ugyanazt előállítani. Ez a mutató tehát két okból is beleillik a minőség érték alapú megközelítésének lehetséges módozatai közé. Fluktuációt az önkéntes szerződéses és a hadkötelezettsége alapján szolgálatot teljesítő állománykategóriáknál kell vizsgálni. Amennyiben tisztán hadkötelezettségen alapul a rendszer, abban az esetben a humánerőforrás forgási sebessége könnyen megállapítható, hiszen ez nem más, mint a katonai szolgálat előírt időtartalma.

A felszereltség és a kiképzettség az expedíciós képességekben is megtestesül. Alapvetően csak jól felszerelt és megfelelően kiképzett katona képes távol, ismeretlen, idegen környezetben katonai feladatot ellátni. Ráadásul a különböző békeműveletek kapcsán általában többnemzeti kötelékekben kell tevékenykedni, ami szintén növeli mind a technikától (kompatibilitás, adaptálhatóság stb.), mind a humánerőforrástól (nyelv-, kultúra ismeret, együttműködés) elvárt képességeket. Ezért egy haderő expedíciós képességének szintje egészen jól ekvivalensnek vehető a minőségi szinttel is. Ezzel kapcsolatos mérőszám lehet az az érték, ami naturálisan, azaz mennyiségileg mutatja meg, hogy mennyi katona vesz részt külföldi misszióban (esetleg távolság, természeti, kulturális viszonyok eltérésének leírásával, kifejezésével együtt), illetve az az arányszám, ami azt mutatja meg, hogy az állomány hány százaléka tartózkodik kiküldetésben. Mivel – kicsit közgazdaságtanilag fogalmazva – a békefenntartó katona iránti kereslet kvázi tökéletesen rugalmasnak tekinthető (sajnos a világ ilyen, és ilyen is marad, a konfliktusok száma aligha fog csökkenni), ezért csak az ország haderejének expedíciós képességén és költségvetésének teherbíró-képességén múlik, hogy

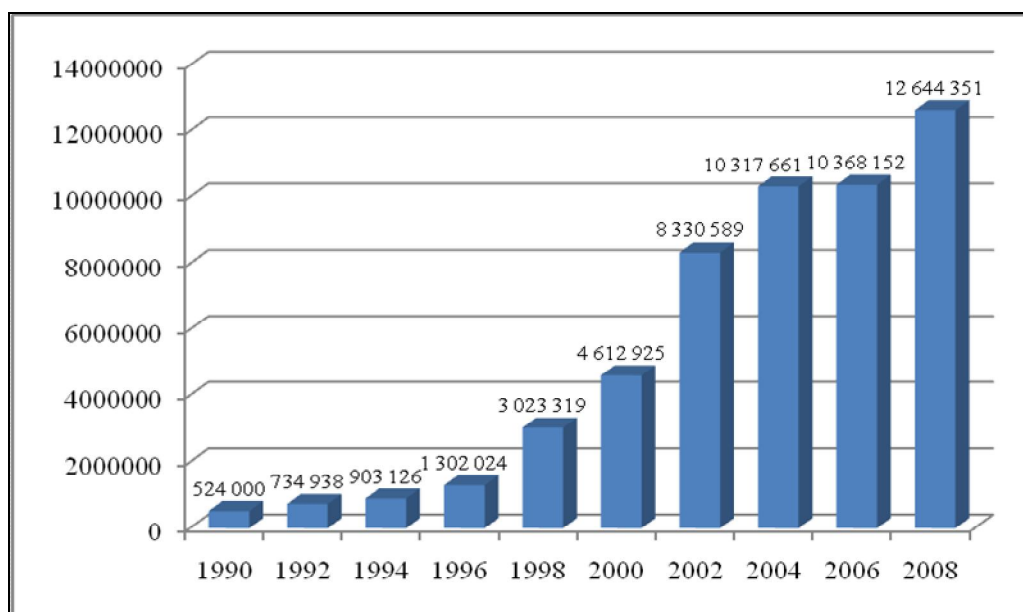
mennyi katonát állomásoztat békemisszióban.<sup>11</sup> Emiatt ezen mutatók alkalmasak a honvédelem minőségének kifejezésére.

Összefoglalva a fejezetet, a következő mutatók alkalmasak a honvédelmi szolgáltatás minőségének kifejezésére az érték alapú megközelítés kapcsán:

- egy katonára jutó költségvetési összeg (időszakos mutató)
- a felhalmozás aránya a költségvetési összegen belül (időszakos mutató)
- a haditechnikai beszerzések egy katonára vetített értéke (időszakos mutató)
- a személyi állomány nem hivatásos kategóriáinak fluktuációs mutatói
- a külföldi missziókban állomásoztatott katonák száma illetve aránya

Ezekkel a mérőszámokkal – akár csak a termék alapú mérőszámokkal – lehet időbeli (időszakbeli) összehasonlítást végezni, és folyamatokat megfigyelni, vagy lehetséges különböző haderők adott időbeli (időszakbeli) összevetése is.

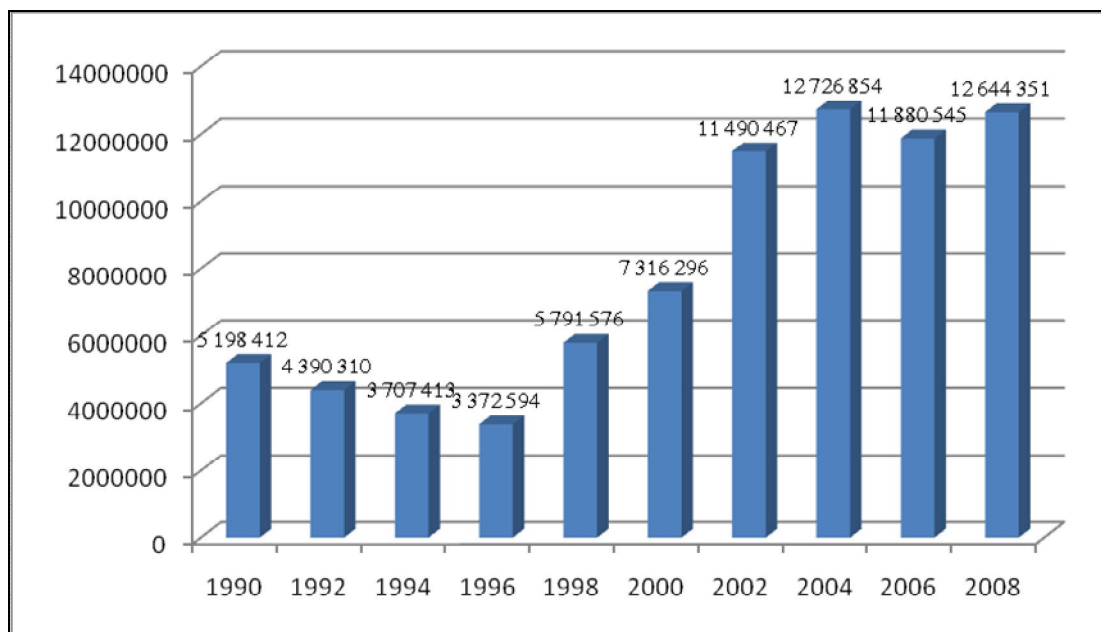
Az érték alapú megközelítés mérőszámai alkalmasak arra, hogy a termék alapú mérőszámok által meghatározott minőségi alapra ráépítsünk, a honvédelmi szolgáltatás minőségének meghatározását szofisztikáljuk. A következő táblázatokban magyar honvédelmi szolgáltatás néhány érték alapú mutatójának alakulását tudom bemutatni:



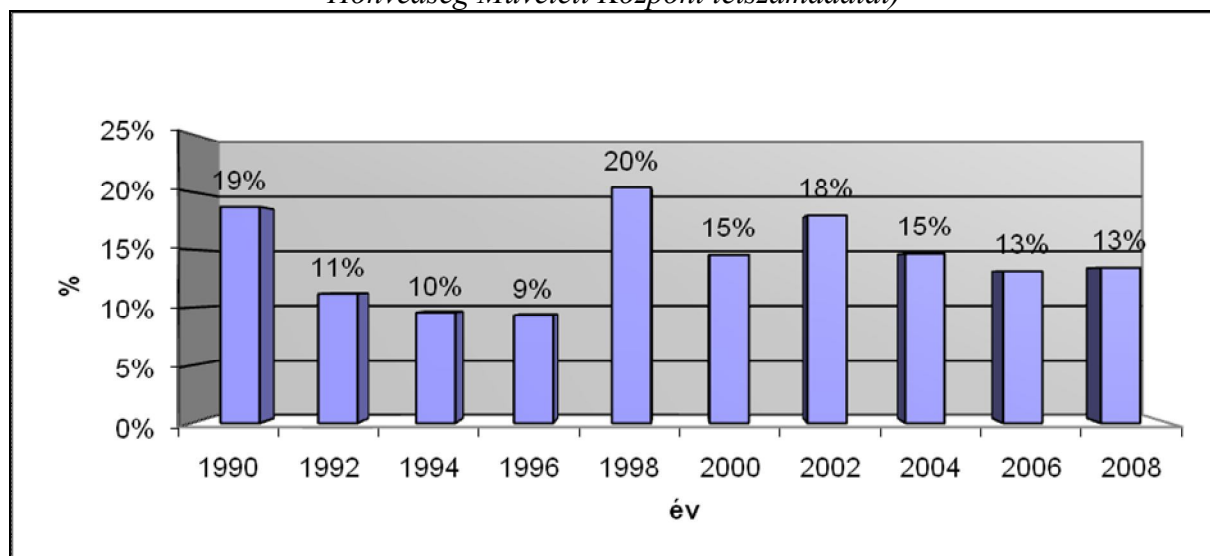
3. sz. diagram – Egy katonára jutó költségvetés nominálértéke

(Forrás: A honvédelem 4 éve kiadványok, Zárszámadási törvények, 2007. évi CLXIX. törvény a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetéséről, Magyar Honvédség Műveleti Központ létszámadatai)

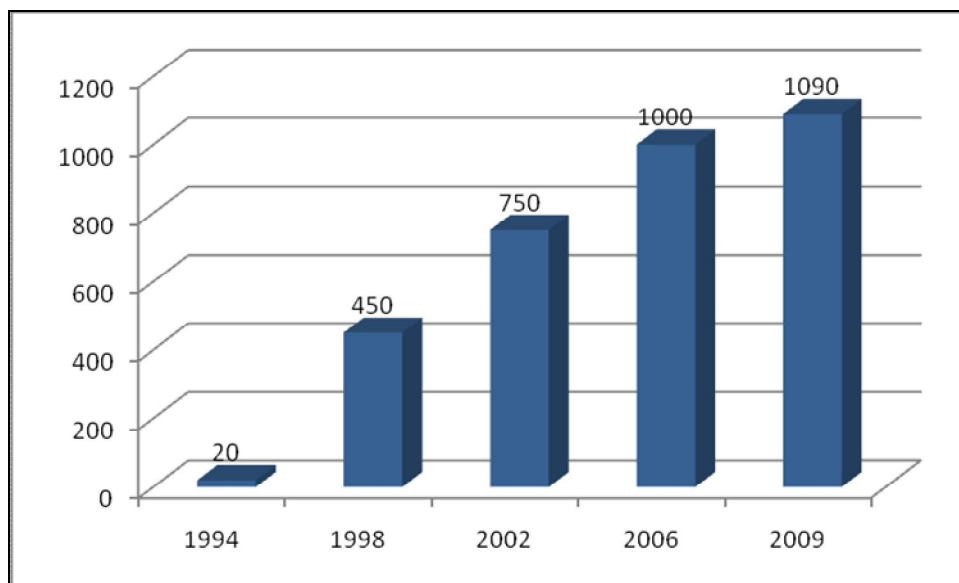
<sup>11</sup> Természetesen politikai-társadalmi akaraton is múlik, de a világ legtöbb országa – például az afrikai országok jelentős része is! – amennyire megteheti, hajlandó részt vállalni ilyen feladatokban.



4. sz. diagram – Egy katonára jutó költségvetés értéke 2008-as árszínvonalon  
 (Forrás: KSH inflációs adatai, A honvédelem 4 éve kiadványok, zárszámadási törvények, 2007. évi CLXIX. törvény a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetéséről, Magyar Honvédség Műveleti Központ létszámadatai)



5. sz. diagram – A felhalmozás aránya a Honvédelmi Minisztérium költségvetésében  
 (Forrás: A honvédelem 4 éve kiadványok, zárszámadási törvények, 2007. évi CLXIX. törvény a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetéséről)



6. sz. diagram – A Magyar Honvédség expedíciós késességének alakulás – adott időpillanatban külföldi szolgálatot teljesítő katonák létszáma<sup>12</sup>  
(Forrás: A honvédelem 4 éve kiadványok)

### A minőség felhasználói alapú megközelítése

A minőség meghatározása kapcsán manapság a legelterjedtebb a felhasználói alapú megközelítés használata. Ebben az esetben a minőség meghatározásának egyetlen feltétele az, hogy képesek vagyunk-e a vevő igényeit, elvárásait vagy szükségleteit kielégíteni. A vevő értékítélete dönt a minőség mértékéről. Ez mind termékek, mind szolgáltatások kapcsán fennáll. Még a legtöbb közszolgáltatás esetében is elmondható, hogy a fogyasztónak van objektív és szubjektív tapasztalatokon, érzelmeken alapuló véleménye arról, hogy a szolgáltatás mennyire elégitette ki szükségleteit. És ebben az esetben a hangsúly az empirikus tapasztalatokon van. Ezen tapasztalatokat a fogyasztó a szolgáltatás előállítás és fogyasztása során szerzi.<sup>13</sup>

Ezzel szemben a honvédelmi szolgáltatás létrehozásában a fogyasztó napjainkban egyáltalán nem vesz részt. Még a sorkatonai szolgálat békeidőszaki felfüggesztése előtti időkben is a teljes lakossághoz képest minimális volt azok száma, akik éppen szolgálatukat töltötték. És akkor még nem is beszéltünk a vállalati szektorról, a működő tőkééről, akik mind a szolgáltatás fogyasztói. Mindezek mellett az a furcsa és szinte egyedülálló jelenség áll fenn a honvédelmi szolgáltatás kapcsán, hogy *fogyasztói a fogyasztás során sem szereznek tapasztalatot a szolgáltatás minőségéről*. Ugyanis nem képes a fogyasztó megmondani azt, hogy a békeidőszak csupán a csillagok szerencsés együttállásának – magyarul a kedvező politikai helyzetnek – köszönhető, vagy egy erős, magas színvonalú honvédelmi szolgáltatás is biztosítja annak fennmaradását. Egy-egy nyílt napi bemutató, nyilvános hadgyakorlat, TV műsor is csupán egy-egy morzsát villanthat fel a rendszerből, s annak működési hatékonyságára, képességeire ezekből egyáltalán nem lehet következtetni.

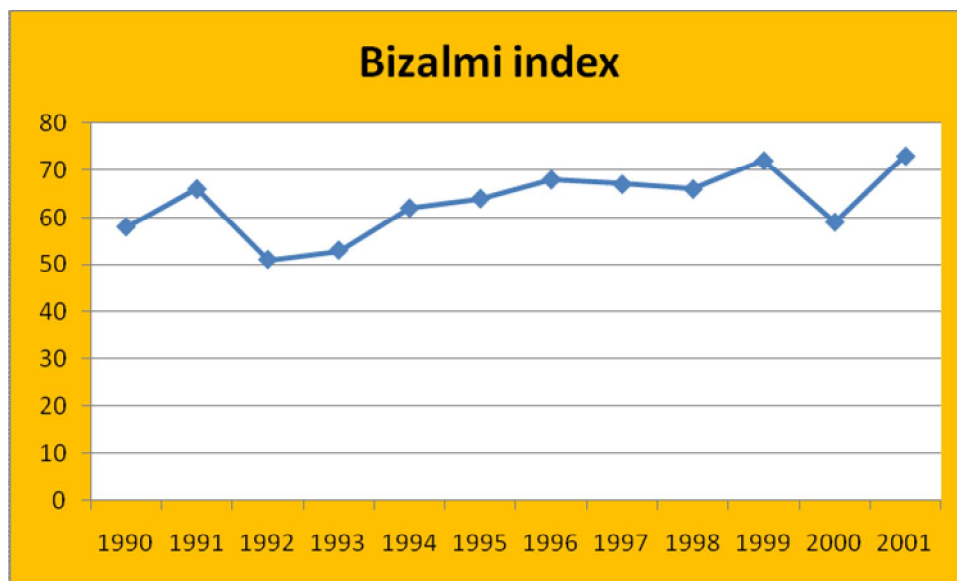
Mindezek alapján én úgy gondolom, hogy a honvédelmi szolgáltatás minősége felhasználói alapú megközelítésben, békeidőszakban nem mérhető.<sup>14</sup> A következő grafikon

<sup>12</sup> Kerekített adatok

<sup>13</sup> A szolgáltatások jellemzője, hogy a fogyasztó részese a szolgáltatás előállításának.  
HEIDRICH Balázs: Szolgáltatásmenedzsment

<sup>14</sup> Konfliktus időszakában pillanatok alatt eldőlni a minőség kérdése: képes kielégíteni fogyasztói szükségletét a rendszer, azaz képes megvédeni őket vagy sem.

ezt szolgál alátámasztani. A grafikon a lakosság honvédelemmel kapcsolatos bizalmi indexét ábrázolja 1990-2001 között:



7. sz. diagram – A magyar lakosság honvédelemmel kapcsolatos bizalmi indexének alakulása (Forrás: A honvédelem 4 éve 1998-2002)

A grafikon jól mutatja, hogy a délszláv polgárháború kitörésekor a fogyasztói értékítélet hirtelen jelentősen romlott. Majd egy lassú, viszonylag egyenletes javulás után 2000-ben, amikor a laktanyákban az agyhártyagyulladásos megbetegedések történtek, jelentős visszaesést tapasztalhattunk. Ez a visszaesés azonban egy évig sem tartott. Tehát a fogyasztói értékítélet úgy tud jelentős ingadozást mutatni, hogy közben olyan esemény, amely a honvédelmi szolgáltatás valós teljesítőképességét, azaz a fogyasztói igények kielégítésére való alkalmasságát módosítaná, nem történt. (Senki nem gondolhatja, hogy az agyhártyagyulladásos megbetegedések elvértve történő megjelenése érdemben befolyásolja a haderő ütőképességét. Ugyanígy a szomszédban kitört háború sem csökkentette a haderő erejét.)

Az, hogy a honvédelmi szolgáltatás minőségének megállapításakor nem releváns tényező a fogyasztók értékítélete, természetesen nem jelenti azt, hogy a honvédelem irányítói, dolgozói számára közömbös lehet fogyasztóinak véleménye. Hiszen mint ahogy azt az első és harmadik fejezetben megvizsgáltuk, a – politikán keresztül – a nemzetgazdaság szereplői döntenek el, hogy adóforintjaik milyen területre fordítódjanak. A honvédelemnek is versenyeznie kell ezen forintokért. Ezért mindenekelőtt hatékonyságot, átláthatóságot és tisztességet kell sugározni mind a szervezetnek, mind a benne dolgozóknak. Hogy azt sugározzák, ha több pénz jut e területnek, akkor képesek magasabb minőségű szolgáltatást előállítani. Ehhez feltétlenül szükséges a lakosság bizalmának elnyerése, hiszen mint ahogy azt vizsgáltuk, magának a valós minőségnek a bemutatása egyáltalán nem egyszerű feladat, s ezért nehéz igazolni, hogy a nagyobb költségvetési juttatásból valóban sikerült-e magasabb minőségű szolgáltatást előállítani.

## Összefoglalás

A dolgozat célja nem az volt, hogy a honvédelmi szolgáltatás minőségével kapcsolatos végeredményt megállapítson. A cikk csak a mérés lehetséges módszertanára próbált irányvonalat, ötletet adni. A következtetés, hogy – bár pontos eredményt sosem kaphatunk, hiszen az csak egy teljes körű alkalmazás esetén derülne ki – a termék és érték alapú megközelítést használva rengeteg olyan mutató előállítható, amelyek segítségével becsülhető

a szolgáltatás minősége. A felhasználó alapú minőségi megközelítés a honvédelmi szolgáltatás kapcsán kimutatásokra nem alkalmas, ennek ellenére használata, figyelembe vétele fontos, mert ez tükrözi a társadalmi megítélést és ezen keresztül – részben – a költségvetési támogatást is.

## Irodalomjegyzék

1. A honvédelem 4 éve 1990-1994 Zrínyi Kiadó, Budapest, 1994.
2. A honvédelem 4 éve 1994-1998 Zrínyi Kiadó, Budapest, 1998.
3. A honvédelem 4 éve 1998-2002 Zrínyi Kiadó, Budapest, 2002.
4. A honvédelem 4 éve 2002-2006 HM Zrínyi Kht., Budapest, 2006.
5. Heidrich Balázs: Szolgáltatásmenedzsment Human Telex Consulting, Budapest, 2006.
6. Jászay Béla – Babos Sándor: A honvédelmi kiadások néhány közgazdasági és társadalmi kérdése Hadtudomány 2009/1-2. p. 96-105.
7. Minőségmenedzsment (Elmélet) (szerk. Szintay István) Bíbor Kiadó, Miskolc, 2005.
8. [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/tab13\\_06\\_01i.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/tab13_06_01i.html) (2009. április 20.)
9. 2004. évi CV. sz. törvény a Honvédelemről
10. 2007. évi CXXVIII. sz. törvény; a Magyar Köztársaság 2006. évi költségvetésének végrehajtásáról
11. 2006. évi CXXVII. törvény a Magyar Köztársaság 2007. évi költségvetéséről
12. 2007. évi CLXIX. törvény a Magyar Köztársaság 2008. évi költségvetéséről
13. 2008. évi LXXVIII. törvény a Magyar Köztársaság 2007. évi költségvetésének végrehajtásáról