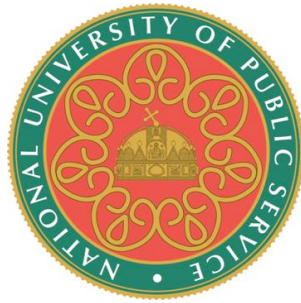


**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**

**Hadtudományi Doktori Iskola**



Olaf Christian von Roeder:

**A munkáltatói arculatépítés alkalmazhatósága  
a Magyar Honvédségben –  
nemzetek közötti összehasonlítás**

**A doktori értekezés tézisei**

Témavezető: Prof. Dr. Kiss Zoltán László

Kalenborn, 2014

## **A feladat tudományos leírása**

Magyarország és Németország demográfiai fejlődését a népességszám csökkenése határozza meg, ez jelentős versenyt eredményez a munkáltatói szektorban a legtehetségesebb munkavállalók kiválasztása érdekében. A vonzó munkáltatóvá válás vizsgálata így egyszerre aktuális és elemzésre méltó téma. A munkáltatói arculatépítés (*employer branding, EB*) pedig megfelelő eszköz lehet annak a kihívásnak a kezelésére, amelyet a munkáltató vonzerejének a növelése, a munkavállalói elkötelezettség és kapcsolat javítása támaszt. Ennek ellenére egészen a mai napig átfogó munkáltatói arculatépítést csak a civil szférában hajtottak végre, amely felveti a kérdést, miszerint lehetséges-e ezt az eszközt a katonaságban is alkalmazni.

A kérdés megválaszolására és a munkáltatói arculatépítésnek a Honvédség keretein belül történő használhatóságának a bizonyítására való törekvések együttesen motiválták ennek a kutatásnak az elkészítését. A Magyar Honvédség (MH), mint átmeneti szakaszban lévő intézmény (amely egyszerre szembesül a megfelelő számú és minőségű munkavállaló kiválasztásának feladatával) mindemellett jelentős és előnyös alanya lehetett a munkának.

## **Tézispontok**

A Magyar Honvédség emberi erőforrás-menedzsmentjéről végzett kutatás alapján, amelyben foglalkoztam a munkáltatói arculatépítés várt előnyeivel is, a következő, egymástól eltérő, ám tartalmilag egymáshoz kapcsolódó megállapítások lettek a disszertáció tézispontjai:

- **1. sz. tézispont:** „A NATO és az EU-tagállamok hadseregeinek az egyre veszélyesebb küldetései a jelenleginél jobban képzett és erősebben motivált munkaerőt igényelnek. Ennélfogva egyre nagyobb kihívás a közös katonai feladatokra megfelelő személyzetet válogatni.”
- **2. sz. tézispont:** „A munkáltatói arculatépítés jól bevált eszköz a civil szférában. A potenciális katonai munkavállalók toborzásakor az arculatépítés növelheti a katonai szervezetek vonzerejét a munkaerőpiacon.”
- **3. sz. tézispont:** „A munkáltatói arculatépítés használhatóságában rejlő hasonlóságok és eltérések benchmarkján keresztül bemutatható, hogy a Magyar Honvédség és a Bundeswehr (valamint további katonai, profitorientált és non-profit szervezetek) által végrehajtott arculatépítés nagyobb munkavállalói elégedettséghez és a vizsgált munkavállalói csoport magasabb társadalmi elismertségéhez vezet.”
- **4. sz. tézispont:** „A munkáltatói arculatépítés támogatja a munkavállalók elkötelezettségét és motiváltságát, valamint kölcsönhatásban áll azokkal.”

A tézispontok alátámasztásához szükséges adatmennyiséget egy részben strukturált, önbevalláson alapuló kérdőív összeállításával, majd öt fő magyar és öt fő német magas rangú tiszt általi kitöltésével gyűjtöttem össze. Az adatok vizsgálata során a válaszadók révén kapott eredményt inkább kvalitatív, mint kvantitatív elemzésnek vettem alá, ahogy azt a disszertáció témája is indokolja.

A tézispontok célja egy koncepció vagy elmélet megalapozása volt, amelyeket a kapott válaszok alapján meg lehetett erősíteni (vagy el lehetett vetni). A kutatás eredményét nézve kijelenthető, hogy mindegyik tézispont többé vagy kevésbé megerősítésre került, amely így a területen tapasztalható fejlődést és egy új koncepció megalakítását jelenti. Tudományos szempontból az elvégzett munka sikeresnek tekinthető.

## **Kutatási célok**

Ennek a doktori értekezésnek a célja a munkáltatói arculatépítés használhatóságának a bebizonyítása a fegyveres erőknél, a Magyar Honvédség példáján keresztül. Az eredmény ebből eredően a Magyar Honvédség (és egyéb szervezetek) növekvő munkaerőpiaci vonzerejéhez vezethet a *Toborzás, Munkaerő-megtartás és Munkavállalói elkötelezettség* eszköztárainak bővítésekor.

Figyelembe véve, hogy a szerző a német hadsereg tartalékos tisztje, jelen doktori értekezés a nemzetek közötti összehasonlító szemszögből vizsgálja a tézispontokat, különösképpen kiemelve a Bundeswehrre releváns egyes szempontokat. A munkáltatói arculatépítés katonai világban történő fent említett alkalmazhatóságán és egy saját EB-modell létrehozásán túl jelen munka egyik célja az is, hogy mindezen felül kitöltse a tudományterületen jelentkező űrt.

## **Kutatási módszertan**

A disszertáció témája miatt és a témából fakadó szükségességből, hogy hatékonyan felismerjük mindazon minőségi szempontokat, amelyeket a munkáltatói arculatépítés vizsgálatakor figyelembe kell venni, a kvalitatív elemzés került kiválasztásra, mint megfelelő eszköz. A folyamat során a megalapozott elmélet (*Grounded Theory*) módszertanát használtam, amely célravezető és széles körben elterjedt módja a kvalitatív adatelemzésnek.

Ezen megfontolásokat figyelembe véve az adatgyűjtés és a mintavételezés a Magyar Honvédség, és egy másik fegyveres testület, a Bundeswehr összehasonlító elemzése mellett, továbbá a munkaerő-menedzsment és különösképpen a munkáltatói arculatépítés

szakirodalmának mélyreható tanulmányozásával zajlott le.

A szükséges gyakorlati ismeretek összegyűjtésére egy részben rendszerezett, önbevalláson alapuló kérdőív kitöltése tűnt a megfelelő eszköznek (lásd: „Interviews” / „Interjúk” c. fejezet). Ez a módszer nem csupán a leghatékonyabb mód az elmélet és a gyakorlati tapasztalatok összehasonlítására, de egyúttal segít felismerni, hogy az egyes hadseregekben milyen területekre kell kiemelt figyelmet fordítani a humán erőforrás-menedzsment terén.

A felméréssel összegyűjtött adatmennyiség hasznos segítség volt jelen tanulmány széles körű megalapozásához.

A felmérést követően a kapott válaszok egyrészt a korábban ismertetett tézispontok alátámasztására (megerősítésükre vagy elvetésükre) és az elemzés végrehajtására, másrészt a korábban felvetett kutatási kérdések megválaszolására szolgáltak.

A megalapozott elmélet módszertana értelmében az igazolt tézispontok alapján új koncepciót, valamint új elméletet lehetett létrehozni. Az ebből következő eredményeket az utolsó, összefoglaló fejezet tartalmazza.

## **A teljes vizsgálat részletes ismertetése fejezetről fejezetre**

A Magyar Honvédség szervezeti felépítésének bemutatását követően – amely a disszertáció elején található (ld. „Hungarian Defence Forces – Impacting Factors of Transformation” / „Magyar Honvédség – Az átalakulást befolyásoló tényezők” c. fejezet), és amely szükséges feltétele a kutatás végrehajtásának – a munkám következő mérföldköve az MH jelenlegi emberi erőforrás menedzsmentjének a mélyreható vizsgálata, egyéb közsférabeli és magánintézményekhez benchmarkolva. Ezen felül található itt egy áttekintés a tanulmány jelentőségéről, beleértve a motivációs tényezőket.

A disszertáció következő fejezetében („Relevance of the study” / „A kutatás jelentősége”) számos tényező kerül felsorolásra, amelyek megalapozzák a tanulmányt, kezdve a legjelentősebbel, miszerint *a Magyar Honvédségnek megfelelő számú és minőségű munkavállalóra van szüksége*. E tekintetben olyan további érveket sorakoztatok fel, amelyek kapcsolatban állnak a *demográfiai helyzettel, a nyitott európai munkaerőpiaccal, a sorkötelezettség eltörlésével, a hadseregen belüli magas fluktuációval, a „tehetségekért folytatott háborúval”, a magasan fejlett technológia előretörésével és a nemzetközi katonai együttműködések növekvő számával*.

Végül, de nem utolsósorban bemutatom a munkáltatói arculatépítést, amely sikerrel javíthatja a szervezet, mint munkáltató különlegességét, egyediségét és vonzerejét. Az előnyöket különösen ki lehet emelni a *Toborzás, Elkötelezettség, Vállalati kultúra, Vállalati Branding és Teljesítmény* területeken.

Ezt a fejezetet az értekezés törzsanyaga követi, amely a kutatás központi kérdéseivel foglalkozik, vizsgálja, hogy a korábban írt hipotézispontok mennyire támaszthatók alá eredményekkel, hogy a tudományos elméletet tovább lehessen vinni (ld. „*Central Research Questions*” / „*Központi kutatási kérdések*” c. fejezet). Ezt további empirikus kutatás támogatja, amely kérdőív-alapú interjúk feldolgozását, és az azokból nyert eredmények diszkusszióját tartalmazza.

Az értekezés alapját megadó következő fejezet foglalkozik az „*Irányzatok és lehetőségek az európai munkaerőpiacon*”-tematikájával („*Tendencies and Opportunities at the European Labour Market*”), bemutatja a szerkezeti különbségeket az egyes országok lehetőségei és kihívásai között. A fejezetben bemutatom továbbá azokat az eszközöket, amelyekkel a magyar és a német kormány kezeli a munkanélküliség problémáját.

A doktori értekezésem következő fő szakasza a munkavállalói arculatépítéssel foglalkozó, a kritikus sikertényezőket is bemutató, legújabb és leginkább elfogadott elméleteket tartalmazó irodalom átfogó feldolgozása. Az arculatépítést előrevivő tényezőkre koncentrálnak kidolgoztam a potenciális eredményeket és előnyöket, amelyeket a Magyar Honvédség hasznosíthat (ld. „*Employer Branding – Theoretical and Empirical Findings*” / „*Munkavállalói arculatépítés – elméleti és gyakorlati eredmények*” c. fejezet). A dolgozat végül egy összefoglalással zárul, amely összegzi és értelmezi az eredményeket, emellett megnevezi a korlátozó feltételeket és a jövőbeni gyakorlati alkalmazásról fogalmaz meg javaslatokat.

## **Eredmények összegzése**

A doktori értekezés a Magyar Honvédség által választott átalakulási folyamat vizsgálatával kezdődik. Ez a folyamat a világrend 1989-es megváltozásával, és az új helyzet által teremtett útkeresés kérdéskörének felmerülésével kezdődött, miszerint milyen technológiai és – még lényegesebben – milyen személyzeti elvárások várnak az MH-ra a jövőben. Ezen megfontolások alapján a hadsereg átalakulásának elméleti háttérét két tudományos megközelítés uralta: az első a várható folyamatos változásokkal foglalkozott, a második, célratörőbb elmélet az elérhető legmodernebb harcászati technika hadrendbe állítását tűzte ki célul. Az MH a második („amerikai”) típusú megközelítés felé hajlott, hogy hatékonyan vehessen részt (közös és szövetségi) küldetéseken (akár külföldön).

Az elméleti tényezőkön túl a Magyar Honvédség átalakulását befolyásoló jelenlegi és jövőbeni hatásokat és irányzatokat politikai, gazdasági, szociokulturális, technológiai és környezeti szempontok alapján kell értékelni. Jelen elemzés nem csak azért volt szükséges, hogy a fenti tényezők alapján el lehessen különíteni az egyes irányzatokat, hanem azért is,

hogy megalapozza a disszertációban vizsgáltak jobb megértését. Mindezen felül a felsoroltak határozzák meg az MH működésének keretét adó külső feltételrendszert.

Mindent egybevetve az átalakulást lehetővé tevő folyamatok elvégzésében a Magyar Honvédség kiváló úton jár (ideértve a fent felsorolt szempontok felismerését). Ezen szempontok azonban azon potenciális munkavállalókat is befolyásolják, akik az MH keretein belül képzelik el további pályafutásukat. A jövőbeni toborzások hatékonysága érdekében a toborzás megszervezésekor ezeket a szempontokat figyelembe kell venni.

A disszertáció célja és feladata, hogy az MH példáján keresztül mutassa be a munkavállalói arculatépítés használhatóságát a Honvédségnél, mint munkaadó szervezetnél, és bemutassa a módszer előnyeit a magyar haderő számára. Ezen a területen különösen a *Toborzás*, a *Munkavállaló-megtartás*, a *Munkavállalói elkötelezettség* voltak a sikert meghatározó tényezők.

Az MH jelenlegi munkaerő-menedzsmentjének elemzése alapján, különösen az emberi erőforrás-elméletet összehasonlítva a szervezet gyakorlatával, azonosítottam az MH emberi erőforrás-menedzsmentjének erősségeit és gyengeségeit. A következő területeket lehetett erősségként azonosítani, amelyeket érdemes továbbvinni:

- **Saját, egyedi vállalati kultúra (saját hitvilággal, értékekkel és tulajdonságokkal)**
- **Élénk csapatszellem**
- **Külföldi műveletekben való részvétel lehetősége**
- **Felsőoktatási részvétel ösztöndíjjal**
- **Fiatal kortól kezdve felelősség az alárendeltek és az emberállomány iránt**
- **Egyenlő lehetőségek a sikeres karrierre**
- **Kiszámítható prémiumrendszer**
- **Kiterjedt szociális politika, és**
- **Az emberi erőforrás-kezelés fejlődése, tanulási lehetőségek.**

Ezek mellett az azonosított gyengeségeket egyéb, releváns szervezetekkel való benchmarking keretében hasonlítottam össze annak érdekében, hogy kiforrott alternatívákat és ajánlásokat lehessen tenni a magyar haderő felé (amelyeket később alkalmazni is lehet). A benchmarking során vizsgált többféle szervezet (Bundeswehr, US Armed Forces, a Lengyel Haderő, az ENSZ és egyéb for-profit és non-profit vállalatok) került kiválasztásra, amely több szempontból is fontos volt – végül azonban a potenciális előnyökre és azon területekre került a hangsúly, amelyeket az MH-nak érdemes legalább megfontolni. Ezek a hátrányok a következőek:

- A szervezet (valós) eszközeinek (amelyek például a szociális ellátásban jelentkeznek) a nem megfelelő marketingje egy olyan gyenge pont, amelyben – a hadseregek tekintetében – éppen az Amerikai Egyesült Államok hadereje (United States Armed Forces) lehet a benchmark, mivel ott felismerték, hogy sok munkát kell fektetni ebbe a területbe. A másik, párhuzamosan vizsgált, az MH szempontjából releváns terület a non-profit szervezeteké. Itt a kutatás eredménye szerint az elkötelezett munkavállalók megnyerése és megtartása kiemelten múlik azon, hogy a munkavállaló mennyire érezheti, hogy egy jelentőségteljes cél érdekében dolgozik. Az intézmény marketingjében a profitorientált szektor jelenti a benchmarkot (különösen emberi erőforrás-szempontról), ideértve a munkáltatói arculatépítés jelentőségének a felismerését, és ezt a szempontot is érdemes tovább vizsgálni az MH-nak.
- A non-profit szervezetek további, érdekes szemponttal szolgáltak a vezető szintű személyzet (tisztok) bérezésének a (civil) piaci átlag alatti szintjének, mint gyenge pontnak a vizsgálatakor. A non-profit szervezetek egyik jól azonosítható erőssége, hogy az ott dolgozók (nagy többsége) nem a megélhetésért dolgozik, hanem egy adott ügy érdekében. Az MH tekintetében levonható az a következtetés, hogy a katonaság szakmai feladatainak kommunikációjára nagyobb hangsúlyt kell helyezni. Ily módon a megfelelő célcsoport – akik egy ügy érdekében lennének hajlandók dolgozni – könnyebben megszólítható lenne.
- A túl sok külsős (nem katonai jellegű) feladat kapcsán kiderült, hogy a vizsgált haderők többsége kénytelen szembesülni ezzel a problémával. A Bundeswehr azonban sikeresen indított útra PPP (Public Private Partnership) elven működő és kiszervezett projekteket, amelyek hatékony megoldást jelenthetnek a felmerült problémára. A PPP-projektek jó, átvehető példát jelenthetnek a Magyar Honvédség számára.
- A túl nagy bürokrácia által jelentett nehézmény az elemzés értelmében mindegyik (különböző) szervezetre igaznak bizonyult. Ezen a területen a magyar haderőnek meg kell találnia a saját, egyedi útját a probléma megoldására. Amennyiben ez sikerül, az tovább erősítheti a szervezet vonzerejét a munkaerőpiacon. Különösképpen a cégről alkotott kép javítása (amely része az EB-folyamatnak) tekintetében van jelentősége a területen végrehajtott fejlesztésnek.
- A szervezeten kívül kisebb mértékben elfogadott szakmai és felsőoktatási képzések jelentette gyenge ponttal kapcsolatban kiemelésre került, hogy mind a Bundeswehr, mind a USA hadereje sikeres együttműködési megállapodást kötött egyes kereskedelmi kamarákkal és képzési intézetekkel annak érdekében, hogy az egyes képzések elfogadását harmonizálják. Ezen a területen a Bundeswehr és az amerikai haderő együttesen kerültek benchmarkként kezelésre. A Magyar Honvédség számára fontos lenne, ha a kereskedelmi kamarákkal történő nagyobb mértékű együttműködésről további információkat szerezhetne. Egyértelmű, hogy a végzettségek más területeken történő elfogadásával az MH kezében újabb eszköz lenne a munkaadói vonzerő növelésére.



- *A külföldön végzett műveletek alacsonyabb szintű emberi erőforrás-menedzsmentje* jelentette gyengeség kapcsán kiderül a dolgozatból, hogy valamely szinten minden szervezet érintett ebben a kérdésben. Ennek ellenére az ENSZ (mint nemzetközi szervezet) és az Egyesült Államok hadereje állíthatóak fel benchmarkként. Az MH-nak érdemes lehet példát vennie az ENSZ-ről és az Egyesült Államok haderejéről is az emberi erőforrás-menedzsment terén, tekintettel annak a személyzetre (a katonai műveletek résztvevőire) és családjukra való hatással.
- Azon gyenge pont kapcsán, mely szerint a *szervezetben kis teret kap a fejlesztés és a vállalkozói szellem*, az elemzés értelmében minden, az összehasonlításban szereplő szervezetben felmerült az igény, hogy előmozdítsák az innovációt és fejlesztéseket lehetővé tevő környezet kialakulását. A Magyar Honvédségben is ki lehetne alakítani (újra) egy saját fejlesztési programot, mintául véve a német „Kontinuierliches Verbesserungsprogramm”-ot (Folyamatos javulás-program), amely nem csak a folyamatok hatékonyabbá tételét és a kiszámítható költségvetést tűzi ki célul, de nagy szerepe van az egyén bevonásában a szervezet sikerét jelentő eseményekbe.

A kutatási célok között szereplő, a kutatás során feltett kérdésekre a következő válaszok születtek:

1. *A milyen intézkedéseket kell meghozni ahhoz, hogy az MH munkaadóként vonzóbb legyen* kérdéskörben az a válasz született, hogy az MH teljesítmény-menedzsmentjét optimalizálni szükséges. Ennek a megvalósítása javítaná a szervezet általános vonzerejét, a toborzást és a munkaerő megtartását. Itt különösen a javítás területe tartalmazott számos lehetőséget, amelyeket érvényre lehet juttatni. Egy újra felépített, a teljes személyzetre kiterjedő, átfogó hozzáállással megvalósított előmeneteli program, stabil értékelési és ösztönző rendszerrel erősen javítaná a meglévő állomány elkötelezettségét. A dolgozat eredménye szempontjából ez kiemelt fontosságú terület, figyelembe véve az arculatépítés folyamatán belül is a szervezetről kialakítandó képet. Ezen felül, az MH keretein belül létrehozott ösztönző csomag, illetve egy - újonnan kialakítandó - Employer Value Proposition (EVP) nagy mértékben befolyásolná az erre a kérdésre adott válaszokból született eredményt.

2. A következő vizsgált kérdés arra kereste a választ, hogy *milyen intézkedéseket szükséges megtenni annak érdekében, hogy az állomány az MH-nál maradjon*. Az a megállapítás tehető, hogy a hadseregnek meg kell tartania a legjelentősebb eszközeit, amelyekkel jelenleg is elől jár vonzereje megteremtésében: ilyen a szervezet szociális politikája (az egészségügyi ellátás, a lakásügyi támogatás, a családtámogatás, a rekreációs



lehetőségek és a megfelelő munkakörülmények). Mindemellett említendő az igény a hivatalosan elismert szakmai és felsőfokú képesítések megszerzésére. Ezen eredmények ismét befolyással lehetnek az ösztönző csomag, így egy új EVP kialakítására. Szerencsére a Honvédség új HR-stratégiája kellő fontosságot tulajdonít ezen szempontoknak is.

3. *A milyen intézkedéseket szükséges megtenni annak érdekében, hogy a leszerelt katonák sikeresen helyezkedjenek el a civil életben* kérdésre a vizsgálat szerint a civil intézményrendszerrel való szorosabb együttműködés (ideértve a szakképző és felsőoktatási szintű képesítéseket, amelyeket a civil életben is elismernek) lenne a leghatásosabb módszer. Ezt az érvet erősíti, hogy a leszerelt katonák a civil életből érkező jelöltekkel versenyeznek a munkaerőpiacon. Az eredményt a szervezetről kialakítandó kívánt kép érdekében figyelembe kell venni az EVP, mint az arculatépítés részfolyamata kialakításakor. Az eredmény megfelelő kommunikációja is fontos.

4. Arra a kérdésre, hogy *a Magyar Honvédség alkalmazhatná-e a munkáltatói arculatépítés módszereit*, a válasz egyértelműen igen, hiszen az EB alapvetően egy hatékony eszköz bármely munkaadó számára, amely növelni akarja a teljesítményét (az emberi erőforrás-menedzsment terén). Mindemellett azért is fontos az arculatépítés az MH (és más hadseregek, például a Bundeswehr) számára, mert javítaná, elérhetővé tenné a haderő átláthatóságát a magyar közvélemény szemében, és hatásosan megmutatná, milyen, valóban kiemelkedő férfiak és nők szolgálnak a Honvédség kötelékében. Az eredmény szemléletesen bemutatja a disszertáció alapkérdésére a választ: a munkáltatói arculatépítés használható a hadsereg által. Ráadásul az eredmény támogathatja az arculatépítés megvalósítását az előnyök bemutatásával.

Az interjúk eredményei (mind a magyar, mind a német válaszadókkal) ezen felül sok részletre kiterjedő és alapos képet adtak, amikor az MH-ra vonatkozó saját arculatépítési modell kidolgozására került sor.

Részletekben vizsgálva az interjúkat, a válaszokat négy részre lehetett csoportosítani, amelyek az arculatépítés szempontjából releváns, eltérő területeket fedtek le:

Az első szekcióban a „Különböző emberi erőforrás-igények ma és a jövőben”-tematika volt kihangsúlyozva, ahol a Magyar Honvédség számára a későbbiekben szükséges munkaerő jellege került vizsgálatra. A legtöbb válasz hasonlított egymáshoz, fontosnak ítélve a

(potenciális) állomány megfelelő lélektani felkészültségét. A szekció nem csupán a dolgozat bevezető kérdésére adott választ, de gyakorlati eredményt is hozott abban a kérdésben, hogy kit kell toborozni.

A második szekció a „Civil szervezetek és katonai szervezetek közötti különbségek” témájában azt a kérdést vizsgálta, hogy milyen intézkedéseket kell tenni a katonai szervezet vonzerejének növelése érdekében. Itt az egyes válaszok eltértek, bár – többé vagy kevésbé kifejezőek voltak – annyiban megegyeztek, hogy a szervezet „valós” értékeinek, mint például a szociális ellátórendszer jobb marketingje javítaná a hadsereg vonzerejét. Az itt született válaszok különösen az arculatépítés megalapozása szempontjából voltak értékesek. A szociális csomagot az EVP részeként kell tekinteni, amikor a munkaerő toborzásának a megújítására kerül sor.

A harmadik szekció a „Magyar Honvédség és a Bundeswehr emberi erőforrás-menedzsment benchmarkingja” tematikára fókuszál, és ebből a szekcióból számos tanulság levonható volt az értekezésben az egymástól való tanulás tekintetében. Itt kiemelendő volt a javuló együttműködés a civil szféra szereplőivel (példaként említve a szakmai és felsőoktatási képezések elfogadását a civil életben is), valamint az állomány által javasolt jobbitó intézkedések, beleértve az anyagi jellegű ösztönző tételeket. A szekció fontos eredményekkel szolgált továbbá annak bemutatására, hogy az értekezés által kiemelt, nemzetek közötti összehasonlítási szempontok szerinti megközelítés a két állam hadseregének emberi erőforrás-menedzsmentje számára jelentős és előnyös lehet.

Az interjúk negyedik, záró szekciója a munkáltatói arculatépítés témájával foglalkozott, valamint annak katonai alkalmazhatóságával. Itt gyakorlati eredmények születtek, olyan kérdések alapján, mint például az, hogy a „katonai” jelleg (mint a „becsületesség”, „őszinteség”, „nyitottság”) hangsúlyozása pozitívan befolyásolja a szervezet megítélését. Így nem csupán az arculatépítés kommunikációja került lefedésre (az interjúk szekciójával), hanem az arculatépítési témájú EVP is ki lett dolgozva, amely szempontjait a Magyar Honvédségnek figyelembe kell vennie, amikor arculatépítési stratégiát dolgoz ki. A szekció hangsúlyozza továbbá a dolgozat egyik fő tanulságát, miszerint az arculatépítést a katonaság fel tudja használni.

Mindemellett bemutatásra került, hogy a munkáltatói arculatépítés pozitív hatással van a szervezet toborzó tevékenységére. A fejezet ezen a téren levont tanulságokat és gyakorlati alkalmazásokat is tartalmaz.

## Új eredmények a tudományterületen

A tézispontok a bennük foglalt állítások és a korábbi források elemzésének eredményeivel éppúgy összevetésre kerültek, mint a végrehajtott kutatás eredményeivel. A kutatási eredmények értelmezése alapján az összes tézispont igazoltnak tekinthető, és az eredmények így hozzájárultak egy új koncepció kialakításához és létrehozásához. Tudományos szempontból a munka sikeresnek minősíthető.

Ezen felül minden, a kutatás során felmerülő kérdés megválaszolásra került.

A munka eredményeképpen saját modell került létrehozásra a *munkáltatói arculatépítés használatára a Magyar Honvédségben* (és más hadseregekben), amely figyelembe veszi az ebben a dolgozatban ismertetett, kritikus sikertényezőket. Az arculatépítés hatékony (új) eszköz lehet, amelynek megvalósítását részleteiben leírtam és bizonyítottam.

A munkáltatói arculatépítés várt előnyeinek eléréséhez, ahogy korábban is szó esett róla, és hogy a munkaerőpiacon vonzó munkáltató legyen az MH, a létrehozott modellnek fenntartható elemekkel kell rendelkeznie. A megvalósításnak hatékonyan kell támogatnia a Magyar Honvédség emberi erőforrás-menedzsmentjét.

A folyamat során a munkáltatói arculatépítés jelentős részt vehet ki a katonaság átalakulásában.

Végezetül, a doktori disszertáció célja, hogy bizonyítsa a „Munkáltatói arculatépítés használhatóságát a Magyar Honvédségben”, megvalósult.

## Ajánlások

A disszertáció alapvető célja volt, hogy bemutassa a Magyar Honvédség számára jelentkező előnyöket, amelyeket a munkáltatói arculatépítés bevezetése jelenthet. Emiatt, és a Magyar Honvédség és a Bundeswehr egyes részterületeken végrehajtott benchmarkingjainak eredménye miatt hasznos lehet a rendszeres információ- és tapasztalatcsere az emberi erőforrás-menedzsment terén általában és a munkáltatói arculatépítés terén kiemelten. Egyik intézmény sem versenytársa a másiknak az egyes munkaerőpiacokon, ám hasonló feladatok és kihívások elé néznek. Ez lehetővé teszi a magyar és a német fél számára is, hogy tapasztalatcsere útján tanuljon a másiktól és létrehozza a szinergiákat.

Jelen disszertáció eredményeként a jövőbeni gyakorlatra ajánlható, hogy a magyar és a német haderő saját kerekasztalt hozzon létre a munkáltatói arculatépítésről, esetleg egyéb hadseregeket is bevonva a tapasztalatcserébe. Ezen megbeszélések lehetséges témája lehet az

egyres emberi erőforrás-menedzsmentek gyengéségeinek és a gyakorlati megvalósítási törekvésék megvitatása. Az ilyen megbeszélésék eredménye nagy előnyt jelenthet minden résztvevő számára.

### **A kutatási eredmények gyakorlati használata**

A kommunikációs és marketing területeken a kidolgozott arculatépítési modell hatékony módon képviseli a Magyar Honvédséget, mint vonzó munkaadót a piacon, amelynél érdemes munkát vállalni.

Ezen felül erős eszköz lehet a Honvédség számára, hogy hatékonyan tervezze és végrehajtsa az emberi erőforrás-menedzsment folyamatait, különös tekintettel a toborzásra. A kidolgozott modell korábban megállapított kritikus sikerességi tényezőkön alapul, felismerve és felhasználva a szervezet sajátosságait. A gyakorlati megvalósítás hasznos eszköz lehet az ismertett előnyök elérésében és abban, hogy a Magyar Honvédség kiemelkedően vonzó munkaerőpiaci szereplő legyen.

## **Publikációs tevékenység**

### **Cikkek**

- von Roeder, Olaf Christian (2013): Applicability of Employer Branding in the Hungarian Defence Forces, in Társadalom és Honvédelem, A Nemzeti Közszerológati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar folyóirata, 2013. XVII. évfolyam 3-4. szám, p. 615-671, angol nyelven, 100% részvétel
- von Roeder, Olaf Christian (2010): “Cold War” at the North Pole, in AARMS (Academic and Applied Research in Military Science), Vol. 9, Issue 2, p. 361-375, angol nyelven, 100% részvétel
- von Roeder, Olaf Christian (2013): Impacting Factors of Transformation, in Társadalom és Honvédelem, A Nemzeti Közszerológati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar folyóirata, 2013. XVII. évfolyam 1-2. szám, p. 247-264, angol nyelven, 100% részvétel

### **Konferenciák**

- German Army Logistics: HIL – A Public Private Partnership Project, Angol nyelven, 100% részvétel, Dán nagykövetség, Berlin, 2012. január 24.
- German Army Maintenance of Multiple Launch Rocket System (MLRS) – A European Perspective, Angol nyelven, 100% részvétel, NATO Maintenance and Supply Agency (NAMSA) Conference, Salsbury, Egyesült Királyság, 2012. május 31.
- IDM – Das Ideenmanagement der HIL Heeresinstandsetzunglogistik GmbH, Német nyelven, 100% részvétel, Bildungszentrum der Bundeswehr, Mannheim, 2014. július 5.

### **Egyéb tudományos tevékenység**

- Előadás: “Germany`s participation in EU-led missions”, Angol nyelven, 100% részvétel, PhD-Seminar, ZMNE, Budapest, 2012 február

## **Tudományos önéletrajz**

### **Személyes adatok**

Születés helye, ideje: Fayetteville, Arkansas, USA, 1973. július 2.

Munkahely: HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH, Bonn/Germany

Katonai rangfokozat: Alezredes (tartalékos)

Cím: Vischelerstr. 6, 53505 Kalenborn/Germany

Telefonszám: +49 162 2407828

E-mail: [ovroeder@aol.com](mailto:ovroeder@aol.com)

### **Végzettség**

1993 Érettségi, Aloisiuskolleg, Bonn, Németország

1995-1999: Master of Political and Social Sciences,  
University of the German Armed Forces, München, Németország

1999-2000: Marketing and Organizational Behaviour Management Studies,  
University of Texas, El Paso, Texas, USA

2004-2007: Master of Business Administration (MBA), Henley Business School,  
Henley on Thames, Egyesült Királyság

2009 – máig: Doktori hallgató,  
Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest, Magyarország

### **Nyelvtudás:**

Német	anyanyelvi
Angol	SLP 3333
Francia	Telec B1

## **Szakmai önéletrajz**

A német gimnáziumban letett érettségim után 1993 júliusában vonultam be a Bundeswehrbe, és a Német Légierő Tisztjelölti Iskolájába jártam a németországi Fürstentfeldbruckban. A képzés részben a hollandiai Budelben és az olaszországi Decimomannuban zajlott. 1997-ben hadnagyi rangfokozatra léptettek elő.

Ezen felül 1997-ben gyakornoki pozícióban szolgáltam a bangkoki német nagykövetség konzulátusi részlegén Thaiföldön, valamint 1998-ban a BMW AG Public Relations osztályán Münchenben.

Ezt követően 1999-től 2000-ig a Német Légierő Taktikai Kiképzőközpontjába kerültem, El Pasóba (Texas, Egyesült Államok), ahol Trained Control Officeri (TCO) kiképzésben részesültem a Hawk rakétarendszer irányításában, vezérlésében és kezelésében.

Németországba visszatérve szakaszvezetőként folytattam a szolgálatot Rottenburg a. d. Laaberben, ahol egy szakasz (30 fő) kiképzéséért és készenlétéért voltam felelős.

Ezután a Német Légierő kölni parancsnokságára kerültem előléptetésként, ahol a Folyamatos Fejlődési Program irányítója és vezetője voltam 2002-től 2007-ig. Alapvető feladataim közé tartozott a költségelszámolás, projekt-, ügyfél-, szolgálati- és folyamat-menedzsment.

Ezalatt én voltam a római pápa kölni látogatásakor (World Youth Day, 2005) a felelős projektmenedzser.

Aktív tiszti szolgálati időm leteltével 2007-ben tartalékos katonai hírszerzési törzstiszt lettem, jelenleg tartalékos alezredesi rangfokozattal. Katonai hadgyakorlatok során feladataim közé tartozik az egyes országokra, régiókra vagy konkrét műveleti területekre vonatkozó biztonsági analízis elkészítése. Erre egy példa a krízishelyzetben lévő országokban rekedt német és európai állampolgárok evakuációs tervének kidolgozása.

2007 és 2010 között az Atlas Elektronik GmbH-nál International Sales Manager voltam a tengerészeti rendszerek területén a németországi Wedelben. A feladataim között szerepelt a „SeaDevil”, „SeaHake” és CRM tengerészeti védelmi rendszerekre vonatkozó ajánlattétel, szállítási ügyintézés és marketing tevékenység. Felelős voltam az ügyfél költségvetés / ajánlattételi ár azonosításáért, a piaci kulcsszereplők felismeréséért, a befektetőkkel való kapcsolattartásért, a potenciális ipari partnerek azonosításáért, az exportált licenkek felügyeletéért és az ajánlattételi csoport tevékenységének összehangolásáért és koordinálásáért. A felelősségi körömbe Brazília, Chile, Egyiptom, Görögország, Indonézia, Kolumbia és Norvégia tartoztak, mint felvevő célországok.

Hamburgban önálló konzultáns voltam Defendor Management Consulting területen 2010-től 2011-ig, ahol az üzleti beszerzés területén piac- és sales analízist végeztem védelmi és biztonsági szektorban működő cégeknek, valamint egyéni tanácsadást üzleti és befektetési



lehetőségekről.

2011 óta a mai napig Director of Business Developmentként dolgozom a HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH-nál a németországi Bonnban. A feladataim közé tartozik a piacfejlesztés, beleértve az ügyfelek, versenytársak és termékek vizsgálatát (kiemelten foglalkozom a páncélozott katonai rendszerek és járművek piacával), valamint az éves eladási és marketing stratégia kidolgozása.