

ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
Doktori Tanácsa

Benkő Tibor altábornagy

**„A REKONVERZIÓ, MINT
A PROFESSZIONÁLIS HADERŐ
HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSÁNAK EGYIK
STRATÉGIAI KÉRDÉSE”**

című doktori (PhD) értekezésének
szerzői ismertetése

Tudományos témavezető:
Dr. habil Kiss Zoltán László alez.

I. TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

1. Aktualitás

Az elmúlt közel két évtizedben, a nemzetközi biztonságpolitikai változásokkal összhangban, a Magyar Honvédség is egy olyan átalakuláson ment keresztül, amelyet a *felgyorsult és folyamatos átalakítások, szervezeti változások* jellemeztek. Az átalakítások egyik legfőbb célja az volt, hogy *megszüntessék a honvédség tömeghadsereg-jellegét s egy olyan modern, képesség-alapú, modul-rendszerű, gyorsan bevethető, korszerű fegyverzettel és felszereléssel ellátott, megfelelően finanszírozott, professzionális haderőt* hozzanak létre és működtessenek, amelynek tagjai magas szintű *szakmai tudással és társadalmi elismertséggel* rendelkeznek.

Ebben a folyamatban a NATO-hoz, majd pedig az Európai Unióhoz történő csatlakozást követően *mind katonapolitikai, mind pedig foglalkoztatáspolitikai szempontból újabb kihívások* elé került az ország. A hazai és a szövetségi elvárásoknak megfelelően ugyanis olyan honvédséget kellett létrehozni az ország teherbíró képességét figyelembe véve, amely hazánk védelmén túl képes és alkalmas nemzetközi feladatokban, így egyebek között béketámogató műveletekben való eredményes részvételre is. Többek között ennek a követelménynek a teljesíthetősége érdekében a Magyar Köztársaság Országgyűlésének határozata alapján (a sorkatonai szolgálat szüneteltetésével) 2004. november 04-én a Magyar Honvédségből leszerelt az „utolsó sorkatona”. Ezzel végetért a kötelező hadkötelezettségen alapuló honvédség intézményrendszerének működése, és megkezdődött egy *új, a XXI. század követelményeinek megfelelő, önkéntes alapon működő professzionális haderő* létrehozása, s működési és fenntartási feltételrendszerének a kialakítása.

Az új kihívásokra reagálva *új célok és feladatok* fogalmazódtak meg; *új szervezeti keretek és struktúrák* jöttek létre; megkezdődött az infrastrukturális feltételek megteremtése, s a *szükséges erőforrások* (ezen belül egyebek között a rendelkezésre álló ill. megszerzendő emberi erőforrások körének) feltárása és hozzárendelése.

A *szükséges emberi erőforrások megszerzése és megtartása* érdekében a Magyar **Honvédség** egy olyan kihívással került szembe, amely számára merőben új. Nevezetesen, **kilépett az ország munkaerőpiacára**, s *távlatait tekintve annak szerves részévé, fontos szereplőjévé vált* - méghozzá egy olyan speciális szereplővé, amely **munkáltató szervezetként** nem csupán azért *van jelen* a munkaerőpiacon, mert onnan kvalifikált munkaerőt akar toborozni, hanem azért is, mert a **civil munkaerőpiacra jelentős létszámban, folyamatosan, többségében tudatosan felkészített, lojális, jó szervező készséggel rendelkező, kiképzett szervezett munkavégzéshez, fegyelemhez,**

pontossághoz, megbízhatóságához, és nem utolsó sorban engedelmességhez (utasítás-követéshez) szokott munkaeerőt biztosít.

A honvédségi humánerőforrás-tervezés és -gazdálkodás rendszerének létrehozása és hatékony működtetése kapcsán tekintettel kell lennünk arra, hogy a társadalomban állandó mozgás és átalakulás tapasztalható (mint ahogy a haderő-átalakítás és modernizáció a hadseregben is állandó változást eredményez), amely nem csupán kihat a munkaerőpiac helyzetére, de sokszor meg is határozza azt. Ebben a folyamatban a **munkaeerő-kereslet és -kínálat, a gazdaság átalakulásának és szükségletének megfelelően folyamatosan változik**, ami jelentős **hatást gyakorol a honvédség foglalkoztatáspolitikájára, és ezen belül elsősorban a toborzás és megtartás hatékonyságára**. Éppen ezért elengedhetetlen a változások figyelemmel kísérése és a hozzá való alkalmazkodás, mert a szervezetszociológiai kutatásokból jól ismert tény, hogy csak azok a szervezetek maradnak fenn, illetve lesznek hatékonyak, amelyek *képesek megfelelő rugalmassággal reagálni* a gyorsan változó kihívásokra. Ehhez pedig - az emberi tényező kiválóságán túl - az egész szervezetnek képesnek kell lennie a gyors, esetenként szélsőséges változásokra.

A piaccgazdaságban minden szervezet és intézmény megköveteli dolgozóitól a működéséhez és fejlődéséhez szükséges kompetenciákat, meggyőződéseket és attitűdöket, ugyanígy kell a honvédségnek eljárnia alkalmazottaival szemben, ezzel is *elősegítve szükség esetén a polgári életbe történő visszatérésüket*.

Ennek egyik alappillére az önkéntes haderő foglalkoztatáspolitikája, amely a magas szintű követelménytámasztáson alapuló **toborzáson át**, a szolgálat alatt (szakmai, vezetői, nyelvi képzések, átképzések, stb. formájában) folytatott **tudatos felkészítésen** és **megtartáson keresztül**, a munkahelyről való **kilépés és a civil munkaerő-piacon történő lehetőség szerinti minél zökkenőmentesebb visszailleszkedés szakszerű végrehajtását ill. segítségét**, vagyis a **rekonverziót**¹ is magában foglalja.

A humánerőforrás-gazdálkodás a Magyar Honvédségben (korábban a Magyar Néphadseregben) a szerződéses szolgálati viszony bevezetése előtt alapvetően csak a hivatásos állományra terjedt ki, hiszen a sorállomány rendelkezésre állása törvényileg biztosított volt. **A szerződéses jogviszony bevezetése azonban a humánerőforrás-gazdálkodásban egy teljesen új megközelítési módot követel mind a parancsnokoktól,**

¹ A rekonverzió a Magyar Honvédségben elfogadott és széleskörűen alkalmazott terminológia, melynek programja a polgári életbe történő visszaillesztést hivatott támogatni. Kimondottan a humánerőforrásra vonatkozik, de nem elválaszthatatlan a politikai, gazdasági, infrastrukturális változásoktól és azok (re)konverziós hatásaitól. A kifejezés eltérő, de tartalmilag nem ellentétes más külföldi, elsősorban angolszász és német szakirodalom „konverzió” kifejezésével. Lásd ennek kapcsán az alábbi írásokat: Network Demilitarised, Conversion Instruments; Network Demilitarised, The Conversion of Defence dependent Regions; Netzwerk Demilitarised, Die Konversion rüstungsabhängige regionen; Netzwerk Demilitarised, Entmilitarisierung und konversion

mind pedig a munkáltatóktól, s magától a katonai szervezet egészétől is. Ez többek között azt jelenti, hogy a Magyar Honvédségnek versenyképesnek kell lennie a munkaerőpiacon annak érdekében, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő toborzása egyaránt biztosítva legyen.

Megfelelő ösztönzési, kompenzációs és szociális ellátó rendszert kell működtetnünk, hogy a megszerzett és kiképzett munkaerőt - a honvédség számára ideálisnak nevezhető szolgálati ideig - képesek legyünk megtartani. Ezzel együtt gondoskodni kell a katonák emberi értékeinek megőrzéséről, **piacképességük további fenntartásáról, adott esetben fejlesztéséről** és nem utolsósorban a **munkaerőtől történő megválás szakszerű, és humánus előkészítéséről, illetve végrehajtásáról.** Arról, hogy a szervezetből kiváló katona a lehető legkisebb „töréssel, megrázkódtatással”, kellő erkölcsi, szellemi, és lehetőség szerint anyagi támogatás mellett térjen vissza a polgári társadalomba, annak munkaközösségébe, mégpedig olyan formában, hogy az ne csak az egyén, de a társadalom számára is előnyös és hasznos legyen. Ez a katonák részéről egyre inkább jelentkező igény, mint ahogy azt Szekeres István nyugállományú dandártábornok, a *Katonák a Törvényességért és a Jogbiztonságért Közhasznú Alapítvány* kuratóriumának elnöke is megfogalmazta. „Nemzetközi tapasztalatok támasztják alá, hogy a minőségi munkaerő, életének legaktívabb szakaszában **nem kötelezi el magát a katonai pálya iránt, ha – a szolgálat alatt biztosított javadalmazáson túl – a honvédségben nem szerez olyan képzettséget, képességet, gyakorlatot, amely további (polgári) életpályáján nagyobb foglalkoztatási biztonságot garantál, vagyis munkaerejének értékét, értékesíthetőségét növeli**”²

Ez a feladat az, amely a Magyar Honvédségen belül egy újfajta és mindenekelőtt sokkal szélesebb körű gondolkodást és gondoskodást igényel. Érthető, hiszen napjaink professzionalizálódó hadseregében a **szereződéses katonák (munkavállalók)** nagyszámú megjelenése és természetesen **törvényszerű fluktuációja** jelentősen megváltoztatta az aktív kereső korban kilépők számát, akik a **honvédségtől kikerülve szeretnének a civil társadalom munkaerőpiacán, vagy egyéb munkavállalás, illetve vállalkozás területén érvényesülni és tisztességes megélhetést biztosító munkakörben elhelyezkedni.** Ezt hivatott megvalósítani a **rekonverzió, amely a professzionális haderő humánerőforrás-gazdálkodásának** nem csupán egyik jelentős értékmutatója, de egyik **stratégiai kérdése is,** hiszen átmenetet biztosító szoros kapocsként funkcionálhat a honvédség és a társadalom közös értékrendjében. Éppen ezért alkalmazási lehetőségeinek kutatása, feltárása, majd kidolgozása, továbbá szervezeti elemeinek és erőforrásainak megteremtése, illetve hatékony működtetése napjainkban nem csak kiemelt, de elengedhetetlen feladatává vált.

² Szekeres István nyá. dandártábornok: Rekonverziós feladatok a Magyar Honvédségben az önkéntes haderővé válás után. Konferencia jegyzőkönyve: 2005. december. 06.; Göd; 8-9. p.

A tudományos értekezés témájának tehát **kettős aktualitása** van. Egy **közvetlen**, mely a **katonákat, mint munkavállalókat**, illetve foglalkoztatottakat személy szerint érinti, és egy **közvetett, mely a honvédségtől kilépők társadalomra gyakorolt rövid és hosszú távú hatását** hivatott vizsgálni. A kutatás aktualitását megítélésem szerint, a következő gondolatok támasztják alá:

- a mai Magyar Honvédségben a határozott munkaidejű szerződéses legénységi állomány aránya a szolgálatot teljesítő katonák összlétszámának 30-35%-át teszi ki;
- a több mint 7 ezer fő szerződéses állomány foglalkoztatása magába foglalja a kiszámíthatatlan fluktuáció mellett, a szervezetből történő, de előre prognosztizálható és tervezhető rendszeres kiáramlást is;
- a szerződéses állomány jelentős része, a honvédségnél eltöltött szolgálati idejére - függetlenül a szerződésben vállalt szolgálati idő hosszától - úgy tekint, mint életpályájának egy szakaszára, ezért joggal fogalmazza meg igényét és elvárását egy kiszámítható, egyben a polgári élethez is igazodó, vagy az oda történő visszaillesztést támogató pályakép, vagy pályamodell megalkotására;
- a pályamodell megalkotása elképzelhetetlen a szervezetből történő kiválás szabályozása nélkül, amely többek között magába foglalja a rekonverzió megvalósításának elméleti kérdéseit és gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit;
- 2005 óta, mióta csak szerződéses és hivatásos katonák szolgálnak a Magyar Honvédség kötelékében, már több ezren hagyták el - kényszerből, vagy saját elhatározásuk alapján - a szervezetet, és próbáltak több-kevesebb sikerrel érvényesülni a polgári életben;
- erre a nagyarányú munkaerő áramlással járó folyamatokra és feladatokra, valamint a volt katonák továbbfoglalkoztatásának biztosítására, társadalmi szinten, intézményesített formában kell képesnek lenni, amely megítélésem szerint csakis ösztársadalmi, de legalábbis tárcák közötti összehangolt tevékenységgel biztosítható;
- a szerződéses katonákat foglalkoztató kérdések között rendszeresen visszatérő téma az előmenetel és a hivatásos állományba vételi lehetőség kérdése, a nyugdíj beszámítási igény, valamint a társadalmi életbe történő visszatérés támogatásának, vagyis a rekonverzió szükségességének kérdése.

Nem merőben új feladatról beszélünk tehát, hiszen **napjainkban is létezik rekonverziós program és támogatás, sőt rendszerének megteremtése is folyamatban** van. A nem komplex módon feltárt és kezelt megoldások, az időnkénti kényszerhelyzetek, vagy a gazdasági helyzet miatti döntések elmaradása azonban csak a probléma elodázását vonhatja maga után. Többek között ezért határozza meg a Magyar **Honvédség Humánstratégiája 2008-2017**, hogy *„a Magyar Honvédség professzionálissá válása egy összetett folyamat, amiben egyszerre kell megoldani az új típusú képességek kialakítását és a haderő beillesztését a magyarországi munkaerő-piaci folyamatokba.*³ A stratégiában az is megfogalmazásra került, hogy *„Az elmúlt időszak nagyarányú szervezeti átalakításai és létszámcsökkentései következtében a korábbi Humánstratégiában elhatározott stabilizációs folyamatok nem jutottak az elvárt szintre”*⁴

Ezért a **rekonverziós program valós helyzetének, az érintettek igényeinek és a ténylegesen rendelkezésre álló lehetőségeknek a korrekt, probléma-orientált feltárása elengedhetetlen** a hatékony és széleskörű megvalósítás érdekében.

A polgári életbe történő visszaillesztés és az újrafoglalkoztatás elősegítése, illetve támogatása, vagyis a Magyar Honvédségnél alkalmazandó rekonverzió döntő jelentőségű a szervezet eredményes humán erőforrás-gazdálkodásának megvalósításában. Valójában a **professzionális haderő megteremtésének egyik stratégiai kérdése**, ugyanis **az egyéni-, a szervezeti-, a társadalmi- és a nemzetközi elvárásoknak történő megfelelés, a különböző kihívásokra történő időbeni és szakszerű reagálás megköveteli** a szervezeti hatékonyságot, azon belül a **rendelkezésre álló erőforrások teljes körű feltárását, majd annak ésszerű és takarékos felhasználását**. Ennek tükrében a megkezdett tevékenységekkel és folyamatokkal összhangban **újra kell gondolni, hogy a jelenlegi rekonverziós rendszer és tevékenység mennyire felel meg** az előzőekben felsorolt elvárásoknak. **Vizsgálni, értékelni és elemezni kell a jelenlegi helyzetet és körülményeket, illetve meg kell találni és meg kell fogalmazni a lehetséges megoldási módokat, azok alkalmazási lehetőségét, s mielőbbi bevezetésének célszerű gyakorlati formáit.**

^{3, 7} A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008-2017.) 53/2008 (HK 12.) HM utasítás, Bevezető, 3. p.
http://www.hm.gov.hu/files/9/8110/2008_2017_humanstrategia_hun.pdf

2. Kutatási célok

Értekezésem stratégiai célkitűzésének alapját egy ismert közmondás alkotta, mely szerint **„Minden elképzelés annyit ér, amennyi megvalósul belőle.”** A kutatás célja éppen ezért nem ok–okozati összefüggés keresése, hanem sokkal inkább **tényfeltárás** és ezek alapján történő következtetések, és **javaslatok, cselekvési alternatívák** megfogalmazása volt.

Kutatásom során elsőként arra szerettem volna választ kapni, hogy a Magyar Honvédségben létező **rekonverziós program mennyire ismert a csapattagokat szintjén** szolgáló katonák körében, **milyen mértékben vehetik és veszik azt igénybe.**

További célom volt, hogy ráirányítsam a figyelmet arra a tényre, **hogy a rekonverzió feladatainak a kidolgozása, feltételrendszerének a megteremtése, majd széleskörű alkalmazása a Magyar Honvédségben a szakszerű, széleskörű, hatékony, előrelátó humánerőforrás-gazdálkodás egyik kiemelt kérdésköre, ezért stratégiai kérdés és mielőbbi megoldásra váró feladat.**

Munkámmal szerettem volna hozzájárulni egy olyan **rekonverziós rendszer kialakításához**, amely hatékonyan alkalmazható a honvédségből önként, vagy egyéb ok miatt kiváló hivatásos és szerződéses állományú katonákra egyaránt.

Vizsgálataimmal fel kívántam tárnai, hogy **milyen esetleges eltérések figyelhetők meg a különböző állománykategóriákban** az alkalmanként jelentősen eltérő elméleti és szakmai felkészültségű, különböző további célkitűzésekkel rendelkező **hivatásos és szerződéses katonák elgondolásai között**, s ezek **milyen okokra** vezethetők vissza. Az is vizsgálatom tárgyát képezte, hogy vajon **miként valósítható meg a lehető legcélszerűbben és költséghatékonyabban a társadalmi és honvédségi munkaerőpiac harmonizációja.**

Alapvető célom volt, hogy munkámmal hozzájáruljak egy olyan **professzionális haderő** megteremtéséhez, **amelyben a szolgálatot teljesítők az aktív szolgálat idejében megtalálják számításukat, a pályát elhagyni kényszerülők pedig „megrázkódtatás és kiszolgáltatottság” nélkül léphetnek ki a civil világba**, ahol számot adhatnak felkészültségükről, szakmai hozzáértésükről és megszerzett pozitív emberi jellemvonásaikról.

A kutatástól összességében azt vártam, hogy **feltárja a csapattagokat szintjén működő rekonverzió jelenlegi helyzetét, rámutasson annak hiányosságaira és adjon útmutatást egy átfogó rekonverziós program hatékony alkalmazásához.** Ennek eredményeként ugyanis a Magyar Honvédségtől megfelelő gondoskodással távozó katonák lehetnek a **„jövő katonáinak” legjobb toborzói**, egyben a **honvédség társadalmi elismertségének, presztízsének erősítői.**

3. Hipotézisek:

3.1. Elméleti hipotézisek

1. A humánerőforrás **rekonverziójának sikere, elmaradása, avagy esetleges kudarca** nemcsak az érintett egyénekre és a katonai szervezetekre lehet hatással, hanem hosszabb távon **közvetve kihathat a társadalomra**, annak széleskörű szegmenseire, az **állami foglalkoztatáspolitikán keresztül** pedig közvetlenül a **társadalom munkaerőpiac egészének működésére**.
2. A **visszaillesztés előkészítése, támogatása és megvalósítása** jelentős mértékben **elősegítené a honvédelem ügyének osztárszociálisítását, a katonák honvédség iránti lojalitásának erősítését, és a honvédség presztízsének pozitív irányú formálását**.
3. A civil munkaerőpiacra történő eredményes **visszailleszkedést elősegíteni hivatott rekonverziós tevékenység sikerének elmaradása komoly társadalmi veszélyeket hordozhat magában** – nem csupán a **munkanélküliség** növekedését, **új szociális problémák** megjelenését, de különféle **biztonság(politika)i kockázati tényezőket is** magában hordoz.
4. A **szereződéses katonák pályamodell-koncepciójába beillesztett, civil munkaerőpiacra történő reintegrációjuk sikerességét elősegíteni hivatott rekonverziós rendszer elemek** meghatározhatnák és eredményesen szabályozhatnák a jelenlegi katonák önképét és jövőképét, valamint az egykori katonák civil munkaerőpiacra történő visszailleszkedésének nyomon követhető rendszerét, megvalósulási feltételeit és folyamatát.

3.2. Empirikus hipotézisek

1. A honvédségi humánerőforrások polgári célú újrahaznosításának (a rekonverzió) a folyamatára és a támogatások mikéntjére vonatkozó elméleti munka és a gyakorlati megvalósítás az elmúlt két esztendőben ugyan számos pozitív irányú változáson ment keresztül, azonban ennek a folyamatnak az eredményeként született döntések és tényleges lépések sikere jelentősen elmaradt a szükségestől. Véleményem szerint mindez nemcsak a **döntések és szabályozások hiányosságaira** vezethető vissza, hanem a *munkavállaló katonák tevékenységére is, akik beiskolázásukat, képzésüket és továbbképzésüket zömében azért vállalják, mert az beosztásuk betöltésének egyik követelményeként jelentkeznek*. Ugyanakkor, ha csak részben is, de érzékelhető egy **magasabb iskolai végzettség iránti igény, egyéni ambíció is, azonban ez nem ölti**

olyan céltudatos törekvések és cselekvések formáját, amelyek elsődleges célja a polgári életbe történő visszatérést szolgálná.

2. Egy komplex, a visszaillesztés előkészítése és támogatása érdekében létrehozott, kormányzati szinten egyeztetett, tárca-szintű rekonverziós stratégia következetes végrehajtása jelentős mértékben elősegíthetné a honvédelem ügyének jelenleginél nagyobb fokú elfogadtatását a honvédség, mint gondoskodó munkáltató image-nek erősítését és presztízsének további emelését. Ezt nagymértékben szolgálná a megfelelő állami pénzügyi erőforrások rendelkezésre állása, amelynek eredményeként sokkal hatékonyabb lehetne az állami foglalkoztatáspolitikai intézményrendszer és a haderő közötti, ezen részterületet érintő együttműködés. Ennek következtében az érintett katonák a megfelelő tájékoztatást követően hatékonyabb formában élhetnének a honvédségi rekonverziós rendszer által kínálta lehetőségekkel. Ehhez mindenképpen szükség van egy jól működő belső kommunikációs rendszerre és az azt működtető, szakmailag kellőképpen felkészült személyi állományra, mert vélhetőleg a **szerződéses állomány többsége** egyebek között **azért nem vette igénybe a rekonverziós program nyújtotta támogatást, mert igazából nem is ismeri érdemben annak fogalmát, célját, és tartalmi elemeit.**
3. A civil munkaerőpiacra történő eredményes visszailleszkedést elősegíteni hivatott tevékenység kifejtése érdekében egy olyan **komplex rekonverziós rendszer létrehozása** szükséges, amely figyelembe veszi azt a tényt, hogy a *civil munkaerőpiacra történő visszaillesztés elősegítése alapvetően állami feladat. Ugyanakkor a honvédség mindezt a mindenkori erőforrásaira támaszkodva igyekszik elősegíteni, főleg a csoportos és az egyéni munkahelymegtartó, és a munkaerőpiacra történő visszailleszkedést elősegítő képzésekkel* - elsősorban abból a célból, hogy a *pályaelhagyóvá váló egykori katonák ne váljanak munkanélküliekké, szociálisan, illetve egyéb vonatkozásban (pl. deviáns viselkedésükkel) potenciális konfliktusforrásokká a társadalom számára.* Ugyanakkor vélhetően a **honvédségnél eltöltött évek általában nem jelentenek előnyt a polgári életben történő elhelyezkedésnél** - függetlenül attól, hogy a *honvédségtől kivált katonák általában fegyelmezettek, jobban terhelhetők, kiváló vezetői jártasságokkal, képességekkel rendelkeznek, megbízhatóak, kimondottan utasításkövetők és megfelelő körültekintéssel, megfontoltan, kellő alaposággal hajtják végre a munkaadójuktól kapott utasításokat.*
4. A szerződéses katonák pályamodell-koncepciójába beillesztett, civil munkaerőpiacra történő reintegrációjuk sikerességét elősegíteni hivatott **rekonverziós rendszer elemek számos vonatkozásban meghatározhatják és eredményesen szabályozhatják az egykori katonák civil munkaerőpiacra történő visszailleszkedésének megvalósulási feltételeit és folyamatát. Mindezt nagymértékben elősegítheti az, ha a katonákkal**

megismertetjük és megértetjük a rekonverziós program lényegét - s ennek nyomán az érintett **katonák várhatóan nagyobb fokú hajlandóságot mutatnak majd az együttműködésre, illetve szükség esetén akár bizonyos fokú (anyagi, idő, stb.) áldozatvállalásra is** hajlandóak lehetnek saját munkaerő-piaci pozíciójuk jövőbeni javításának érdekében. Meggyőződésem, hogy mindezek figyelembevételével **a szerződéses katonák jellemzően fontosabbnak tartják** - akár hosszabb időn keresztül is – **a beosztásban (munkaviszonyban) maradásukat** és az ehhez társított szolgálati évek után járó anyagi elismeréseket, **mint az előmeneteli rend által meghatározott és biztosított rendfokozati, illetve beosztási előléptetést.**

4. Kutatási módszerek

A kitűzött kutatási célok elérése, valamint a fent említett elméleti és empirikus kutatási hipotézisek érvényességének sokoldalú, kellő mélységű, megalapozott vizsgálata érdekében változatos kutatás-módszertani technikákkal éltem:

- **survey-jellegű adatfelvételt** hajtottam végre **önkitöltős kérdőívvel** a Magyar Honvédségen (MH) belül található **harci, harci támogató, kiszolgáló-támogató és adminisztratív támogató alakulatoknál** szolgáló hivatásos és szerződéses állományú katonák körében;
- **interjúkat** ill. **fókuszcsoportos beszélgetéseket** folytattam a kutatási témakörrel kapcsolatban érintett parancsnokok és szakállomány képviselőivel;
- **dokumentumelemzést** végeztem (a szakmódszertani fejlesztési kérdések tisztázása érdekében a kutatás témaköreikhez kapcsolódóan magyar és idegen nyelvű /elsősorban angolul megjelent/ tanulmányok, kutatási eredmények, statisztikai adatsorok, felterjesztések, jogszabályok, stb. összehasonlító elemzését végeztem el);
- **a statisztikai adatok elsődleges és saját szempontú másodelemzését** végeztem el, hogy a civil és a hadseregi belső munkaerőpiaci helyzetet fel tudjam tárni; s nyomon tudjam követni a közelmúltbeli és aktuális fejlődési trendeket, valamint következtetni tudjak az esetleges további jövőbeni fejlődési trendekre
- a honvédségen belül a rekonverzió témakörével összefüggésben korábban végrehajtott empirikus katonaszociológiai vizsgálatok adatfile-inak saját szempontú **(egy, két ill. többváltozós statisztikai elemzésekre alapuló)** számítógépes **másodelemzését** is elvégeztem
- a szervezeti folyamatok **résztevéő megfigyelésére** alapozott elemzés és értékelés szintén fontos adalékokkal szolgált mind az elméleti és empirikus kutatási hipotéziseim megfogalmazása, mind a kitűzött kutatási célok elérése érdekében történő tesztelése, s annak alapján utóbb a következtetések levonása során.

II. AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLAT TÖMÖR LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT

A disszertációban felvázolt idődimenzió tükrében, az értekezés az alábbi formában került felépítésre:

Az első fejezetben:

- *Igazoltam* a vizsgált témakör aktualitását, bebizonyítottam fontosságát, s felhívtam a figyelmet a rekonverzió, ill. az egykori katonák civil munkaerőpiacra történő reintegrációjának a jelenségkörével összefüggő általános dilemmákra, aktuális kihívásokra; *felvázoltam* a modern haderők rekonverzióval összefüggő gondjait és a megoldás-keresési próbálkozásainak lényegét a Magyar Honvédségben a NATO- és EU-csatlakozásunk előtt és után.
- *megfogalmaztam* a vizsgálat központi kérdésköreit, a kutatási célokat, az elméleti és empirikus kutatási hipotéziseket, majd ismertettem az adatforrásokat és a széleskörű alkalmazott kutatási módszertant.
- *bizonyítottam*, hogy a haderő humán erőforrásainak a civil életbe történő reintegrációja, a konverzió témakörének a vizsgálata kapcsán mind a probléma feltárásánál, mind az információk gyűjtése, elemzése, értékelése, mind pedig az erre alapozottan megfogalmazott javaslatok, rendszertervek létrehozása során kiemelt szerepe van ill. lehet az empirikus adatok általam javasolt rend szerinti, megfelelően megalapozott gyűjtésének, sokoldalú elemzésének, értékelésének, hiszen csakis erre a széleskörű megismerési folyamatra építve válhat megalapozottá a gyakorlati megvalósítás céljainak, színtereinek, formáinak, folyamatának és módszertanának adekvát létrehozása és hatékony működtetése.

A második fejezetben:

- *Kritikai elemzésnek vetettem alá* a tudományos probléma alapjául szolgáló társadalmi jelenségre vonatkozó *nemzetközi és hazai szakirodalmat, érvényben lévő szabályzókat,*
- *kimutattam* más országok haderőinek rekonverziós tevékenységét áttekintve, hogy a szerződéses katonák tömeges megjelenése az önkéntes haderőkben gyakorlatilag mindenütt számos munkaerőpiaci (re)integrációs jellegű problémát vetett fel, melyek orvoslására különböző jellegű kormányzati és szervezeti válaszok születtek; hiszen minden ország törekszik (habár különböző módon és különböző formában) a volt katonái polgári életbe történő visszatérésének támogatására

- *Igazoltam* annak szükségességét, hogy az önkéntes *haderő humánpolitikájának és humánstratégiájának szerves része kell, hogy legyen a katonák szolgálati idő letelte utáni munkaerőpiaci reintegrációjáról való proaktív* gondoskodás és megfelelő támogató szervezeti környezet kialakítása az önkéntes haderőből történő kiválás és a polgári életbe történő visszatérés tervszerű, szervezett, előrelátó, preventív jellegű segítésének sikere érdekében.
- *Bizonyítottam* a más országokban felépített és működtetett támogatási rendszerek jellegadó vonásainak és működési tapasztalatainak összehasonlító kritikai elemzésére támaszkodva, hogy nem a szakmai hozzáértés hiánya, vagy a nem megfelelő hozzáállás eredménye, illetve eredménytelensége az, amely általában lassítja az önkéntes haderő mielőbbi professzionalizálódásának folyamatát, hanem sokkal inkább az *össztársadalmi szükséglet felismerése és a feltételrendszer rendelkezésre állásának hiánya* okozhatja az elmaradást.
- Igazoltam a Magyar Honvédség csapatszintű humán rekonverzió komplex rendszerének létrehozása szükségességét, s megfogalmaztam a megvalósulás harmonizációja érdekében kialakítandó rendszer modelljét

A harmadik fejezetben:

- Igazoltam a megfelelő konceptualizációt és operacionalizációt követően egy komplex kérdőíves adatfelvétel szükségességét két vizsgálati almintán,
- Kidolgoztam a kérdőívek összeállításának kiemelt szempontjait és lekérdezési módszertanát, majd a vizsgálat mintavételének, a lekérdezésnek és az adatok feldolgozásának, elemzésének és értékelésének rendjét,
- Kimutattam saját kutatási eredményeimre támaszkodva a csapatoknál folyó rekonverziós program megvalósulásának valós helyzetét és következtetéseket vontam le a csapatoknál folyó rekonverziós program valós helyzetének feltárására, javítására
- kimutattam a MH jelenlegi és egykori katonái körében végrehajtott empirikus vizsgálat adataira támaszkodva, hogy milyen igények és szükségletek fogalmazódtak és fogalmazódnak meg a katonákban a munkaerőpiaci reintegrációs lehetőségeiket mérlegelve a honvédség irányában.
- Bizonyítottam a vizsgálati eredmények alapján, hogy a szerződéses állomány körében igenis létezik bizonyos honvédségen belüli „munkavállalói kiszolgáltatottság” – s annak érdekében, hogy ennek a mértéke és érzete minél kisebb legyen, mindenképpen szükség van egy olyan tervszerű humánerőforrás-gazdálkodásra, s előrelátó gondolkodásra, majd gondoskodásra, amely csakis a cselekvő tárcaközi együttműködés alapján valósítható meg. Vagyis érvényesíteni szükséges a Nemzeti

Katonai Stratégiában megfogalmazottakat, miszerint a honvédelem ügye nemzeti kérdés, nemzeti feladat és osztársadalmi ügy. Kimutattuk, hogy ennek a feladatnak a megfogalmazására, kidolgozására végrehajtásának koordinálására az érintett tárcát, a Honvédelmi Minisztériumot célszerű kijelölni.

- Kimutattuk, hogy a tárcaközi együttműködés megvalósulásáig is vannak lehetőségeink és teendőink, amellyel előbbre mozdíthatjuk a honvédségtől kiválni kényszerülő katonáink polgári életbe történő visszatérésének tervszerű, szervezett, előrelátó, preventív jellegű segítségét. Ennek kapcsán kidolgoztuk a szerződéses katonák pályakép- ill. pályamodell-konceptióját, s javaslatokat fogalmaztunk meg megvalósítására, s a felállításra tervezett humánszolgálatra támaszkodó rekonverziós tevékenység új szervezeti hierarchia-rendszerének és tevékenységi rendjének kidolgozására és bevezetésére.

A negyedik fejezetben

- összefoglaltam az elméleti és empirikus kutatási eredményeimet,
- verifikáltam elméleti és empirikus hipotéziseimet,
- következtetéseket vontam le,
- összegeztem az új és újszerű tudományos eredményeket,
- áttekintettem a tudományos vizsgálati eredmények gyakorlati hasznosítási lehetőségeit
- ajánlásokat és javaslatokat fogalmaztam meg,
- meghatároztam a további kutatás lehetséges irányait és területeit.

III. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK, AJÁNLÁSOK

1. Új tudományos eredményeim:

A kutatási célok, kiemelt vizsgálati kérdések definíciója alapján felállított elméleti- és empirikus hipotézisek vizsgálata és a kutatási eredmények igazolása nyomán több új tudományos eredmény született. Mindenekelőtt azért, mert a csapattagozat szintjén működő, a szerződéses állományra vonatkozó rekonverzió helyzetét, annak hiányosságait és a program hatékony alkalmazásának szükségszerűségét, megvalósulásának előnyeit, illetve elmaradásának veszélyeit, ismereteim szerint más szerző, hasonló idődimenzióban, ilyen összefüggések és felvetések mentén, továbbá empirikus kutatási eredményekkel alátámasztva még nem vizsgálta. Ezért, az elméleti és empirikus hipotézisek bizonyításán túl, **tudományos eredménynek** tekintem az alábbiakat:

1. **Feltártam és az általam végrehajtott empirikus katonaszociológiai vizsgálat és összehasonlító elemzés eredményeire alapozva elsőként igazoltam a csapattagozat szintjén működő, elsősorban a szerződéses állományra vonatkozó rekonverzió helyzetét, majd kimutattam annak hiányosságait, végül bizonyítottam a program preventív alkalmazásának szükségszerűségét;**
2. **Rámutattam és felmérési adatokkal igazoltam, hogy a katonák jelentős számban fontosnak tartják a tervszerű visszaillesztés támogatását, sőt különböző módon és formában, áldozatot is vállalnának az ismételt elhelyezkedés megvalósítása érdekében;**
3. **Elemeztem, s ennek alapján konkrét javaslatot tettem, majd személyes munkámmal segítettem a szerződéses katonák pályakép-pályamodellel koncepciójának kidolgozását;**
4. **Megterveztem, megszerkesztettem és tartalommal megtöltöttem a Magyar Honvédségben preventív jelleggel működtetendő rekonverziós tevékenység célszerűnek tartott, és általam javasolt alkalmazási folyamatábráját;**
5. **Elemeztem és megfogalmaztam a polgári életbe történő eredményes visszaillesztés ösztársadalmi érdekeit, elmaradása esetén előforduló biztonságpolitikai kockázati tényezőit, és annak a társadalomra gyakorolt hatását;**

A bemutatott új tudományos eredmények, a meglévő alapokra támaszkodva megítélésem szerint kiváló lehetőséget biztosítanak a csapattagokat szintjén is jól működő, a személyi állomány, a honvédség és a társadalom érdekeit is szolgáló, preventív és tervszerű rekonverzió megvalósítására.

A kutatási eredmények gyakorlati felhasználhatósága; ajánlások, javaslatok a kutatási eredmények tükrében

Az értekezésben megfogalmazott kutatási eredmények számos részterületen a gyakorlatban is kiválóan felhasználhatók a **humánerőforrás-menedzsment (humánerőforrás-tervezés, -gazdálkodás és -fejlesztés)** egyes részterületein, valamint a **szervezeti változásmenedzsment**, állami és szervezeti foglalkoztatás- és munkaerőpiaci politika tervezése és fejlesztése területén.

Az értekezésben megfogalmazott további kutatási eredményeken és irányokon túl, az alábbi **ajánlásokat teszem ill. javaslatokat** fogalmazom meg az illetékes döntéshozók; személyügyi szakemberek, programfelelősök és parancsnokok részére:

- Célszerűnek tartok egy mielőbbi komplex, **tárcaközi szintű egyeztetést a visszaillesztés előkészítése és támogatása érdekében**, amelyben egyértelműen meghatározásra és rögzítésre kerülhetne, hogy a különböző **tárcák, szervezetek, intézmények és civil** érdekartikulációs és érdekközvetítő **szervezetek**, mozgalmak, alapítványok stb. **milyen céllal, milyen feladat-, jog-, hatás- és felelősségi kört vállalva, hogyan vesznek részt** az egykori katonák munkaerőpiaci reintegrációjában
- Az előzőek tükrében, az egyeztetést követően javaslom az érintettek bevonásával **tudományos konferencia** megtartását, majd azt követően **munkacsoport-értekezletek** levezetését.
- Elengedhetetlennek tartom a **pénzügyi erőforrások** felkutatását, megteremtését, és azok felhasználását megelőző **munkaerő-piaci kutatás** és az egyéni érdekek felmérését, valamint azok harmonizációjának megteremtését.
- Mielőtt pénzügyi erőforrásokat csoportosítanánk egy adott fejlesztési tevékenységre, fontos **felmérni**, hogy mely területeken kell a múltbeli hibákat kiküszöbölve, **proaktívan cselekedni**; a **kockázati tényezőket** időben kiiktatni, vagy a projekt megvalósítása során kellő figyelemmel megtenni a szükséges **korrekciós lépéseket**.
- Figyelembe véve a rendelkezésre álló pályázatok és alapítványok nyújtotta lehetőségeket - a **mindenkori kormány foglalkoztatáspolitikájával összhangban** -

javaslom **megvizsgálni az állami pénzügyi erőforrások rendelkezésre állását,** illetve azok maximális kihasználását.

- Tekintettel a többirányú anyagi erőforrások rendelkezésre állására, javaslom az általam bemutatott „**A rekonverzió megvalósításának folyamatábrája**” és a „**Szerződéses katonák pályakép, pályamodell koncepciója**” alapján **intézményesíteni a különböző szakterületek feladatait és felelőseit.**
- A projekt-tervezés gyakorlatában javaslom, a „**lentől-fölfelé**” tervezési elv alkalmazásának előtérbe helyezését.
- Szükségesnek tartom az emberi erőforrás-gazdálkodásból adódó **parancsnoki feladat- és szerepkör,** illetve az ezzel járó **parancsnoki felelősség** erősítését.
- Javaslom a **katonákat érintő felmérések, a munkaerő-piaci kutatások végrehajtása, a tapasztalatok értékelése, elemzése, és javaslatok kidolgozása,** illetve más szervekkel, intézményekkel, alapítványokkal való kapcsolattartás céljából, valamint a belső kommunikáció javítása érdekében, az **alulról építkező humánszolgálati rendszer** mielőbbi visszaállítását és működésének pontos szabályzását.

Az általam elvégzett kutatás és értekezés alapján érzékelhető, hogy a **Magyar Honvédség humánerőforrás-gazdálkodása és ezen belül a szervezet rekonverziós tevékenysége, igenis társadalmi szintű kérdés, és ezáltal ösztársadalmi feladat,** csakúgy, mint a honvédelem ügyének kérdése, amint azt a Nemzeti Katonai Stratégiában is olvashatjuk. Mindezek tükrében, a rekonverzió hatékony megvalósítása érdekében, **nemcsak igény a tárcák közötti együttműködés, de foglalkoztatáspolitikánkban elvárás a program stratégiai kérdésként történő kezelése.**

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Név: Benkő Tibor altábornagy

Személyi információk:

Születési hely, idő: Nyíregyháza, 1955. 10. 16.

Családi állapot: nős

Gyermek: 2 leány

Iskolai végzettségek:

1975-1979 Kossuth Lajos Katonai Főiskola, rakéta és tábori tüzér szak;

1985-1988 Kalinyin Tüzér Akadémia, Leningrád;

2000-2001 Army War College, USA;

2004-2006 Szent István Egyetem, humán erőforrás menedzsment szakértő

2007-2010 ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Hadtudományi Doktori Iskola



Beosztások:

1979-1981 Kiskunhalas, 36. Páncéltörő Tüzér Ezred, szakaszparancsnok, ütegparancsnok helyettes;

1981-1985 Kiskunhalas, 36. Páncéltörő Tüzér Ezred, ezred hadműveleti tiszt;

1988-1990 Székesfehérvár, 5. Hadsereg Tüzér törzs, törzstiszt;

1990-1993 Kiskunhalas, 36. Páncéltörő Tüzér Dandár, dandárparancsnok-helyettes;

1993-1995 Kiskunhalas, 36. Páncéltörő Tüzér Dandár, dandárparancsnok;

1999-2000 Kiskunhalas, 36. Páncéltörő Tüzér Ezred, ezredparancsnok;

2001-2005 Debrecen, MH 5. Bocskai István Könnyű Lövészdandár, dandárparancsnok;

2005-2006 Székesfehérvár, MH Szárazföldi Parancsnokság, parancsnok I. helyettes;

2006 Székesfehérvár, MH Szárazföldi Parancsnokság, megbízott parancsnok;

2007-2009 MH Összhaderőnemi Parancsnokság, parancsnokhelyettes;

2009- MH Összhaderőnemi Parancsnokság parancsnok.

Nyelvismeret:

Orosz felsőfok;

Angol felsőfok (Stanag 3.3.3.3.)

Kitüntetések:

Árvízvédelemért Emlékérem

Árvízvédelemért Szolgálati jel

Haza Szolgálatáért Érdem Érem bronz fokozat

Haza Szolgálatáért Érdem Érem ezüst fokozat

Első Osztályú Szolgálati Jel

Szolgálati Érdem Érem 10 év

Tiszti szolgálati jel II. fokozat

Tiszti Szolgálati jel I. fokozat

56-os Hűség a Hazához Érdemkereszt.

Babérkoszorúval Ékesített Szolgálati Érdemjel

Hunyadi János Díj

a Magyar Köztársasági Érdemrend tiszti keresztje

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

1. „A teljesítményértékelési rendszer működésének tapasztalatai a Magyar Honvédségben a parancsnokok szemszögéből.”
In: Benkő Tibor – Dobai Pál – Kanyó Mária – Kiss Zoltán László – Krizbai János – Malomsoki József (2007) *A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere fejlesztésének szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai kérdései*, Budapest: ZMNE, 345-362.o.
2. „A teljesítményt ösztönző pályakép egy lehetséges változatának bemutatása”
In: Benkő Tibor – Dobai Pál – Kanyó Mária – Kiss Zoltán László – Krizbai János – Malomsoki József (2007) *A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere fejlesztésének szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai kérdései*, Budapest: ZMNE, 363-383.o.
3. Hungary: from Warsaw Pact to NATO (2000)
In: *U.S. Army War College Strategy Research Project Papers*.
U.S. Army War College: Carlisle Barracks, Pennsylvania, USA, pp. 1-30.
4. Humánerőforrás-gazdálkodás 2007-ben a szervezeti átalakítás tükrében
In: *Társadalom és Honvédelem* (HU ISSN 1417-7293);
XIII. évf., 2009/2. szám 5-15. old.
5. Gondolatok az ideális parancsnokról
In: *Hadtudomány* (ISSN 1215-4121), XVIII. évfolyam,
2008/3-4. szám, 91-103. old.
6. Változás és állandóság;
In: *Sereg Szemle* (HU ISSN: 2060-3924), VII. évfolyam,
2009/1. szám, 13-20. old.
7. Szolgálati kultúra a haderőreform tükrében;
In: *Sereg Szemle* (HU ISSN: 2060-3924), VII. évfolyam,
2009/2. szám, 16-29. old.
8. Megújuló képességek alkalmazása;
In: *Honvédségi Szemle* (HU ISSN: 1216-7436),
63. évfolyam 4. szám, 2009. július, 5-7. old.
9. A rekonverzió helye, szerepe és szükségessége a professzionizálódó haderőben.
In: *Sereg Szemle* (HU ISSN: 2060-3924), VII. évfolyam,
2009/4. szám, 29-44. old.
10. Az MH Összhaderőnemi Parancsnokság feladatai az önkéntes tartalékosok felkészítésében;
In: *Sereg Szemle* (HU ISSN: 2060-3924), VIII. évfolyam,
2010/1. Különszám az Önkéntes Tartalékos Rendszerről,
30-36. old.
11. Experience in the harmonisation of reconversion and secession. (2010),
Academic and Applied Research in Military Science (AARMS), 2010/1 (megjelenés alatt)