

Haderó és humánerőforrás-gazdálkodás

Jobbágy Zoltán – Krizbai János – Papp Tibor

Haderő és humánerőforrás- gazdálkodás



ZRÍNYI KIADÓ

© HM Zrínyi Nonprofit Kft. – Zrínyi Kiadó, 2020
© Jobbágy Zoltán – Krizbai János – Papp Tibor, 2020

All rights reserved. Minden jog fenntartva.
A könyvet vagy annak bármely részét a kiadó engedélye nélkül bármilyen formában vagy bármilyen eszközzel másolni, tárolni, közölni tilos!

Kiadja a HM Zrínyi Térképészeti és Kommunikációs Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (HM Zrínyi Nonprofit Kft.), a Honvédelmi Minisztérium által alapított, annak kizárólagos tulajdonában lévő cég.

Cím: 1087 Budapest, Kerepesi út 29/b

Honlap: www.honvedelem.hu

E-mail: kiado@hmzrinyi.hu

A kiadásért felel: Kulcsár Gábor ügyvezető
A Zrínyi Kiadó vezetője: dr. Isaszegi János ny. vezérőrnagy

Lektor: Krajnc Zoltán
A fejezeteket véglegesítette: Jobbágy Zoltán

Ábrák: Krizbai János, MTA KRTK KTI
Táblázatok: Eurostat, KSH, Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, HVG-gyűjtés

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Ludovika Kutatócsoport keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

A fejezetek szerzői:
Bevezető: Jobbágy Zoltán / Krizbai János
A rendszerváltás nehéz öröksége: Jobbágy Zoltán
Előmeneteli rendszerek: Jobbágy Zoltán (2.6: Papp Tibor)
Munkaerőpiaci értékelés: Krizbai János (3.8: Krizbai János – Jobbágy Zoltán)
Kultúraváltás és értékdilemmák: Krizbai János (4.2: Jobbágy Zoltán)
A védelmi szektor egyes humán mutatói: Krizbai János
Összefoglalás: Jobbágy Zoltán / Krizbai János

TARTALOM

Bevezetés	7
1. A rendszerváltás nehéz öröksége	13
1.1. Folyamatos szervezeti átalakítások	13
1.2. Első humánstratégia	16
1.3. Második humánstratégia	17
1.4. Harmadik humánstratégia	19
1.5. Negyedik humánstratégia	21
2. Előmeneteli rendszerek	25
2.1. Előmenetel és a humánpolitika	25
2.2. Magyar Királyi Honvédség	26
2.3. Magyar Néphadsereg	27
2.4. Magyar Honvédség – Hszt.	28
2.5. Magyar Honvédség – Hjt. I.	31
2.6. Magyar Honvédség – Hjt. II.	35
2.7. Az Amerikai Egyesült Államok hadereje	38
2.8. Kisebbszövetséges haderők	40
2.9. Hasonlóságok és eltérések	43
3. Munkaerőpiaci áttekintés	48
3.1. A magyar munkaerőpiac helyzete	48
3.2. A munkaerőpiac szereplőinek jellemzői	52
3.3. Külföldi munkavállalási lehetőségek	55
3.4. Bérharc és gazdasági lehetőségek	59
3.5. Az automatizáció hatása a munkaerőpiacra	61
3.6. Értékváltás a munkaerőpiacon	62
3.7. A magyarországi fiatal generációk értékrendje	63
3.8. A Magyar Honvédség és a katonai pálya megítélése	66
3.9. A munkaerőpiaci paradigmaváltás hatása a honvédségre	71

4. Kultúraváltás és értékdilemmák	73
4.1. A katonai hivatás és hivatástudat	73
4.2. A katonai hagyományok ápolása	76
4.3. Katonai hivatás a XXI. században	78
4.4. A katonai értékek fontossága	80
5. A védelmi szektor egyes humán mutatói	82
6. Összefoglalás	85
Felhasznált irodalom	88
1. Melléklet: A védelmi szektor egyes humán mutatói	95

BEVEZETŐ

Jelen tanulmány öt fejezetben mutatja be a haderő és a humánerőforrás-gazdálkodás kapcsolatát. Az első fejezetben a szerzők foglalkoznak a Magyar Honvédségben a rendszerváltástól napjainkig lezajlott különféle haderő-átalakításokkal, a különböző védelmi felülvizsgálatokkal, valamint egyéb reformokkal, és kitérnek azok humán-erőforrás-gazdálkodást érintő céljaira és részletezik azok következményeit. A második fejezetben történeti kitekintés keretében bemutatják a Magyar Királyi Honvédség, a Magyar Néphadsereg, valamint a Magyar Honvédség előmeneteli rendszereit. Nemzetközi összehasonlításban ismertetik az amerikai haderő, valamint a Magyar Honvédséggel jobban összevethető egyes kisebb szövetséges haderők előmeneteli rendszereit. A harmadik fejezetben pedig részletezik a magyarországi munkaerőpiac főbb jellemzőit, és azokat a Magyar Honvédség szempontjából értelmezik, különös tekintettel a személyi állomány toborzására és megtartására. A negyedik fejezetben kitérnek a katonai hivatás és hivatástudat jelentőségére, bemutatják a katonai hagyományok ápolásának egy lehetséges módját, majd részletezik a katonai hivatás változásait a XXI. században, kiemelt figyelmet fordítva a katonai értékek fontosságára. Az ötödik fejezetben a védelmi szektor humánpolitikai vonatkozású képességeinek értékelése során a szerzők különböző tényezők egyidejű figyelembevételét tartják szükségesnek, ezért kitérnek a védelmi szektor egyes humán mutatóira, röviden részletezve azokat.

A tanulmány egyszerre leíró, elemző és magyarázó. Leíró abban az értelemben, hogy bemutatja a humán-erőforrás-gazdálkodás Magyar Honvédségben tapasztalható főbb jellemzőit és sajátosságait. Elemző azért, mert azokat történeti és nemzetközi összefüggésekbe helyezve mutatja be és értelmezi. Magyarázó pedig azért, mert a felmerülő problémákat a főbb okok mentén ragadja meg és fejti ki.

A negyedik fejezetben a szerzők igyekeztek egy módszertani háttéranyagot összeállítani, amelynek mutatói segítségével longitudinálisan is vizsgálhatók a változások mögötti tényezők, megfoghatóbbá válnak a humán szféra puha elemei is. Részben a gyorsuló globalizáció eredményeként a biztonság új, átfogó értelmezése alakult ki. Új hangsúlyok jelentek meg, amelyek révén meghatározó szerephez jutnak a politikai,

gazdasági és – szükség esetén – katonai lépések. A Magyar Honvédség Magyarország külső biztonságának alapvető letéteményese. Meghatározó szerepet játszik az ország szabadságának, alkotmányos rendjének és biztonságának külső katonai veszélyekkel szembeni védelmében. A Magyar Honvédség alapfeladata, hogy önállóan vagy szövetségi keretek között az ország függetlenségét, területét, légtérét, lakosságát és anyagi javait a külső támadásokkal szemben fegyveresen megvédje. A biztonság nem katonai tényezői ugyan egyre fontosabb szerepet töltenek be, de ez nem jelenti a katonai tényezők jelentőségének csökkenését. Továbbra is előfordulhat, hogy egy szembenállás során a katonai tényezők válnak elsődleges fontosságúvá, ezért szükséges azok fenntartása. A biztonsági környezetből fakadó kihívások, a haderő várható alkalmazásának jellemzői, valamint a rendelkezésre álló anyagi és humán erőforrások mind befolyásolják egy haderő képességeit.

Közhangként hangzik, hogy a Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása az ember. A feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai állóképességgel rendelkező katona személyes áldozatvállalása döntő módon befolyásolja a haderő alkalmazhatóságát. A Magyar Honvédség humánerőforrás-gazdálkodásának alapja a feladatok ellátásához ténylegesen szükséges státuszok meghatározása, állománycsoportok szerinti bontásban, az elfogadott gyakorlatnak megfelelően rögzítve azt, hogy az egyes állománycsoportok százalékban kifejezve a teljes létszám mekkora hányadát tehetik ki. A Magyar Honvédség Országgyűlés által jóváhagyott részletes bontású létszáma nem tartalmazza az önkéntes tartalékos, valamint a Magyar Honvédség rendelkezési állománya és a Magyar Honvédség központi egészségügyi szervezetében a lakossági ellátást biztosító szervezeti elemek státuszainak számát.

A Magyar Honvédség engedélyezett részletes bontású létszáma 2017-ben 31 080 fő volt. Ebből tiszt 5690 fő, altiszt 9270 fő, legénységi állomány 8850 fő, honvédtisztjelölt 500 fő, honvéd altisztjelölt 100 fő, kormánytisztviselői, közalkalmazotti és munkavállalói állomány összesen 6670 fő. A számokból következik, hogy a Magyar Honvédségben mintegy 25 000 fő katona szolgálhat. Sajnos a tényleges létszám ennél lényegesen kevesebb. A Magyar Honvédség létszáma, azon belül a katonák száma Magyarország lélekszámát figyelembe véve megfelel a régiós átlagnak.

A külső biztonságpolitikai környezetben túl a Magyar Honvédség társadalmi környezete a magyarországi piacgazdaság részeként teremti meg a személyi állomány utánpótlásának és megtartásának külső feltételeit. A piacgazdasági viszonyrendszerbe illesztett szereplőként a Magyar Honvédség nem kerülheti meg működési hatékonyságának elemzése során a humánerőforrás-gazdálkodás összetett vizsgálatát, amelyben a döntéshozóknak meg kell célozniuk a biztonságpolitikai kockázatok és a feltételek közötti egyensúly megteremtését. Ebben az elsődleges befolyásoló tényezők a haderő alkalmazására vonatkozó politikai döntések, a haderő általános társadalmi környezete, működési feltételei, a technológiai fejlődéssel együtt járó differenciálódás, amelynek következtében a jól képzett, hagyományos értelemben vett beosztással rendelkező munkaerő mellett egyre több specialista dolgozik a katonai szervezetekben. További tényezőként jelennek meg a munkaerő társadalmi újratermelődésének költségei, egyes szakmák társadalmi alul- vagy túlértékeltsége, azaz

a közvetlen munkaerőpiaci hatások. A csupán néhány tényezőt érintő felsorolásból is érzékelhető, hogy a működési feltételek és a humánerőforrás-gazdálkodást lehetővé tevő személyi feltételrendszer biztosítása a dinamikusan változó piacgazdasági feltételek között széles körű elméleti és alapos gyakorlati megközelítést igényel, amelyet a változó feltételek mentén időnként újra kell értelmezni. A felső szintű politikai és katonai vezetés humánpolitikai jellegű döntéseinek előkészítése, azok meghozatala, a döntések végrehajtásának ellenőrzése, értékelése és esetleges kiigazítása szükségessé teszi, hogy a szakemberek ne csupán a Magyar Honvédség és a tágabb értelemben vett védelmi szférához sorolható szervezetek, illetve intézmények működésének humánpolitikai vonatkozású jellemzőit, azok alakulását és alakíthatóságát vizsgálják, hanem azokat a társadalmi folyamatokat és jelenségeket is, amelyek jelentős befolyást gyakorolhatnak a humánerőforrás-gazdálkodás mindenkori alakulására.

A védelmi szféra jelenlegi és perspektivikus személyi feltételrendszerének értékelésére, a várható trendek előrejelzésére egy olyan komplex szempontrendszer kialakítása javasolt, amely tartalmi és módszertani oldalról is támogatja a humánerőforrás-gazdálkodás belső egységét. Ezen cél megvalósítása leghatékonyabban úgy érhető el, ha a meglévő nyilvántartásokban felhalmozott, kifejezetten nagy mennyiségű adatot a megfelelő szinten egy központi rendszerbe integrálják úgy, hogy előre meghatározott sémák szerint, elsősorban a legfontosabb személyzeti mechanizmusokhoz felhasználni kívánt adatkörök kerüljenek feldolgozásra. Ehhez természetesen szükséges egy átfogó, a környezeti hatásokat is tartalmazó humánerőforrás-értékelő-elemző rendszer kidolgozása, amelyhez külső-belső puha elemeket is értékelő mutatók rendelhetők hozzá.

A kormány által meghirdetett Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program elődleges célja egy korszerű eszközökkel felszerelt, a kor biztonsági kihívásaira megfelelő válaszokat adó haderő létrehozása úgy, hogy biztosítva legyen a társadalomból önként és tudatosan építkező hátország is. A program egyik legfontosabb célkitűzése a hivatásos és szerződéses állomány feltöltöttségének növelése, valamint az állomány megtartásának javítása. A honvédelem nemzeti ügy, ezért ebben kiemelt elemként szerepel a civil társadalom megnyerése. A katonai pálya nem egyszerűen foglalkozás, hanem különleges értékeket követő és azokat közvetítő hivatás is egyben. Ezt alátámasztandó a Magyar Honvédség kiszámítható életpályát kínál mindazoknak, akik elhivatottak a honvédelem ügye iránt. A Zrínyi 2026 program a katonát, az embert helyezi a középpontba, ennek megfelelően a Magyar Honvédség széleskörűen gondoskodik a katonákról, legyen szó akár a felszerelésről, akár az élet- és munkakörülményekről. A honvédelmi életpálya megalkotásakor a versenyképes jövedelem biztosítása, a kiszámíthatóság, a tervezhetőség és a biztonság megteremtése a cél azok számára, akik katonaként vállalják a haza szolgálatát. Az életpálya-modell a régi adósságot törlesztő illetményrendezéssel, a 2019-ig folyamatos illetményemeléssel, a megújított előmeneteli rendszerrel és a lakhatási támogatással kell hogy biztosítsa a versenyképes jövedelemszintet, valamint a kiszámíthatóságot és a tervezhetőséget. A Zrínyi 2026 program célkitűzésével jelenleg

még éles ellentétben áll, hogy a Magyar Honvédségnél, illetve a közszolgálat más területein használt humánerőforrás-gazdálkodási rendszerek egyike sem értelmezhető döntéstámogató rendszerként. Nem interaktívak, nem képesek elemezni, előre jelezni, szimulációt végrehajtani, vizualizálni; csupán támogatják, adminisztrálják a különböző, alapvetően személyügyi folyamatokat.

Nem létezik tehát sem helyi, sem központi szinten valós, humánerőforrás-gazdálkodást segítő döntéstámogató rendszer. Ezen túlmenően kijelenthető, hogy nem vált meghatározóvá a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájában egy koherens humánerőforrás-gazdálkodási szemlélet. A humánerőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó döntés-előkészítést eseti, sajátos, rövid határidejű adatigénylések jellemzik, amelyek között kevés a rendszeresen igényelt jelentés és elemzés. Ezek hiánya jelentős pluszterhet ró a humánerőforrás-gazdálkodás területén dolgozó munkatársakra. A központi kormányzatban a 2011-ben meghirdetett Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program egyik célkitűzése a közszolgálat egészére vonatkozóan egy vonzó, kiszámítható életpálya biztosítása, az előmeneteli rendszer újra meghatározásával és a közszolgálaton belüli átjárhatóság biztosításával. Ennek intézményesített megvalósítása még kezdetleges, a jogszabályokban megjelent kapcsolatok egy szűk mezsgyén működnek csak, és leginkább a valahol felesleggé váló állomány helyzetét próbálják kezelni. Nemzetközi és hazai történelmi tapasztalatokból látható, hogy sokkal összetettebb módon és kormányzati szinten intézményesítetten kell ezt a területet kezelni. A cselekvési programokat ki kell terjeszteni az életpályaprogramokat átfogó módon megjelenítő, az egyéni és szervezeti érdek kölcsönösségére építő, mentális és személyi jellemzőkre egyaránt épülő rendszerelemekre is. Nélkülözhetetlen egy döntéstámogató rendszer kiépítése, amely mind a sajátos adatigényeket, mind az életpályamodellekkel, szervezeti stratégiai fejlesztéssel kapcsolatos elemzési igényeket ki tudja elégíteni. Jelen tanulmány felhasználásának főbb területei a következők.

Személyügyi döntéshozók által használt elemzési mutatószámok: olyan kiemelt mutatók, amelyek gyors áttekintést biztosítanak a szakterület helyzetéről, és naprakészen mutatják azokat a kritikus pontokat, kemény és puha elemeket, ahol beavatkozás szükséges.

Eseti lekérdezések, elemzések, riportok: eseti alapon felmerülő kérdések megválaszolását biztosító rugalmas lekérdező eszközök. Az adatanyagot közvetlenül felhasználva, a felhasználók egyedi lekérdezéseket, táblázatokat, grafikonokat állíthatnak elő. Az eredmények elmenthetők későbbi felhasználásra, mások által is hozzáférhetővé tehetők rendszeres felhasználásra vagy beszerkeszthetők különböző publikációkba.

Rendszeres jelentések, riportok, táblázatok: az ismétlődően jelentkező információs igény kielégítésére rendszeresen elkészülnek bizonyos táblázatok, grafikonok, és ezek könnyen érthető struktúrába rendezhetők. A felhasználói felület egy webes portál, ahol a standard riportok közvetlenül nem módosíthatók, legfeljebb egy-egy paramétert lehet beállítani, ugyanakkor letölthetők és felhasználhatók például kiadvány vagy jelentés készítéséhez.

Mélyebb összefüggések elemzése: az adatvagyonban rejlő mélyebb összefüggések feltárására a későbbiekben statisztikai vagy adatbányászati elemzés is megvalósítható. Ennek segítségével lehetséges rejtett, összetettebb összefüggések feltárása, előrejelzések készítése, valamint a szakterület modellezése, és így például vizsgálható, hogy egy-egy törvénymódosítás vagy szervezeti átalakítás milyen következményekkel járhat.

Munkakörök egységesített kezelése: A munkakörök egységes kataszterbe sorolása képes megfelelő információval kiszolgálni a munkaköralapú stratégiai és operatív humán erőforrás-menedzsmentet.

A kialakítandó háttérrendszer három elemzési típust szolgáltat. Egyrészt statisztikai adatokkal segít leírni, megismerni a személyi állományt, illetve a személyügyi tevékenységet, másként fogalmazva az egyes alrendszereket jellemző humán erőforrás-gazdálkodási folyamatokat. A humánpolitikai célokat csak akkor lehet kijelölni, ha ismertek a személyi állomány legfontosabb jellemzői, úgymint létszám, életkori, rendfokozati, fegyvernemi, szakmai összetétel stb. Ugyanez igaz a személyügyi tevékenységre is. Csak abban az esetben lehet fejlesztési célokat, irányokat meghatározni, ha képet tudunk alkotni az egyes személyügyi tevékenységekről. Másrészt értékelni, mérni szükséges a kijelölt célok elérését, a meghozott intézkedések hatását. Ehhez jelzőszámok, célértékek határozhatók meg, mint például az, hogy hány százalékot érjen el a pályakezdők aránya, hány százalékkal csökkenjen a pályakezdők kilépésének aránya stb. Az indikátorok segítségével nyomon követhető a személyi állomány változásának és a személyügyi tevékenységek fejlődésének folyamata. A nyomon követést biztosítja a monitoring. Mindezekon túlmenően szükség van a folyamatok közötti összefüggések megismerésére is.

A példánál maradva, a fiatalok számarányának növelése rendkívül összetett feltételek együttes eredményeként érhető el. Ha a monitoringmutatók alapján az állapítható meg, hogy a cél elérése érdekében bevezetett motivációs rendszer hatására egyáltalán nem, vagy nem az előírt mértékben növekedett a fiatalok aránya, az nem jelenti feltétlenül azt, hogy az intézkedés elhibázott volt. Olyan egyéb tényezők is közrehathatnak, mint hogy például a nagy arányú minimálbér-emelés következtében megváltoznak a munkaerőpiaci viszonyok, ami ellentétes hatást vált ki. Ezeknek az összefüggéseknek a feltárását teszi lehetővé a rendszer elemző-értékelő funkciója.

A jelenlegi helyzethez előre kell bocsátani, hogy a védelmi tervező rendszer hosszú ideje történő fejlesztése mellett a humánpolitikát érintő döntések előkészítéséhez a központi adatigények jelenleg még nem alkotnak egységes rendszert, így elemzési lehetőség hiányában több szempontból a kiszámíthatatlanság jellemzi őket. A jelenlegi adatbázisokban kevésbé szerepelnek rögzített, a szakértők és a döntéshozók által rendszeresen igényelt és döntéseik megalapozásához felhasznált adatok. Ehelyett más nyilvántartásokból, illetve eseti jelleggel elrendelt adatgyűjtésekből nyerhetők ki a szükséges információk, ezek hasznosíthatósága azonban korlátozott. Ugyanakkor a rendszer jellemzőiből következően teljesen váratlan, nagyon sajátos adatigények is jelentkezhetnek, amelyeket rövid határidővel kellene kielégíteni. Mindazok ellenére, hogy a Magyar Honvédség egyes szintjein a személyzetpolitikát érintően,

rendkívül nagy mennyiségű adat keletkezik, ezek nagy része nem csatornázódik be a humánpolitikai döntésekbe, jelentős részük el sem jut a stratégiai tervezés képviselőihez. Mindenképpen szükségesnek látszik a humánstratégiai elvek fejlesztése és a cselekvési irányok meghatározása érdekében egy integrált rendszer elemző-tervező kifejlesztése. Ezt az is indokolja, hogy a honvédelmi humánerőforrás-gazdálkodási döntéseket megalapozó statisztikai adatok központi gyűjtése és elemzése érdekében korábban kialakított rendszerek különböző okok – többek között a gyenge adatszolgáltatási hajlandóság, a rendszerfejlesztésekhez szükséges források hiánya – miatt nem tudták betölteni rendeltetésüket, ezért átalakításra, végül részben megszüntetésre kerültek. Egy folyamatosan karbantartott rendszerben az eseti, éves, havi, illetve heti jelentéseknek elég csak azokra a területekre fókuszálniuk, amelyek az adott időszakban vagy tervezett fejlesztési folyamatban a legnagyobb kihívásokat jelentik.

1. A RENDSZERVÁLTÁS NEHÉZ ÖRÖKSÉGE

A hagyományos feladatokat jelentős mértékben átértékelő védelmi felülvizsgálat eredményeként 2003-ra nyilvánvalóvá vált, hogy a jövő Magyar Honvédsége nagy valószínűséggel önkéntes szolgálaton alapuló és expedíciós jellegű lesz. A könnyebb és mobilabb, hagyományos területvédelmen túli, szélesebb nemzetközi szerepvállalásra is képes haderő kialakítása azonban ellentmondásos folyamattá vált. Az áttérés alapjaiban változtatta meg a működési jellemzőket és az építkezési elveket, ezért az önkéntesség elvén alapuló rendszer mechanizmusai még másfél évtizeddel később is feszültségekkel terheltek. Az áttérés óta nyilvánvalóvá vált az is, hogy a szükséges létszámú és megfelelő minőségi mutatókkal rendelkező személyi állomány megszerzése és megtartása komoly kihívás. A fejlesztési lehetőségek vártnál korlátozottabb biztosítása és az önkéntes haderő tervezettnél gyorsabb bevezetése miatt az átalálással együtt járó új típusú követelmények és a hozzájuk kapcsolódó mechanizmusok, értékek és normák bevezetése komoly feszültségeket és működési zavarokat eredményezett. A biztonságpolitikai kihívások változásaiból következő haderőreformokkal együtt járó nagy arányú szervezeti átalakítások és létszámcsökkentések következtében nem valósultak meg a személyi állomány érdekében elhatározott stabilizációs lépések, és különösen komoly hiányosságok vannak az új szolgálati kultúra megszilárdítása terén.

1.1. Folyamatos szervezeti átalakítások

A hiányosságok ellenére a személyi állománnyal történő szakszerű gazdálkodás fontosságával az elvek szintjén a Magyar Honvédség tisztában van. Az egymást követő Nemzeti Katonai Stratégiák szerint a Magyar Honvédség legfontosabb és legértékesebb erőforrása a katona, a személyi állomány. A 2009-ben elfogadott stratégia szempontjából a feladatára felkészített, megfelelő fizikai és pszichikai állóképességgel rendelkező katona munkája, személyes áldozatvállalása – amelybe beletartozik akár az életének kockáztatása is – döntő fontosságú a haderő mindenkori alkal-

mazhatósága szempontjából. A honvédelem területén katonaként szolgálók és más jogviszonyban foglalkoztatottak társadalmi, erkölcsi és anyagi elismerése nemzeti ügy, mivel az önként vállalt katonai szolgálat presztízse kulcsfontosságú tényező a személyi állomány utánpótlása és megtartása szempontjából. Az ezt követő 2012-es stratégia is kiemeli, hogy a Magyar Honvédség működése szempontjából az anyagi erőforrásokon túlmenően központi jelentőségű, hogy milyen humán erőforrás áll a rendelkezésére. A sajátos közszolgálatot teljesítő, felkészült, motivált és elkötelezett katona a Magyar Honvédség legnagyobb értéke. Megtartását, megfelelő utánpótlását a tárca humánstratégiájában megfogalmazott célkitűzések megvalósítása, a humán alrendszerek tervszerű működtetése biztosítja.

A kizárólag hivatásos és szerződéses katonákból álló Magyar Honvédség létrejött egy másfél évtizeden át tartó hosszú és sok esetben fájdalmas útkeresés eredménye. A biztonságpolitikai környezet változása világosan jelezte, hogy a bipoláris szembenálláshoz, a területelvű védelemhez kapcsolódó nagy létszámú tömeghadiseregek kora lejárt. Európa szinte valamennyi országában felvetődött a védelmi kiadások és a haderő létszámának radikális csökkentése, valamint a különböző haderőreformok végrehajtásának szükségessége, amelyre Magyarországon először 1989–1990-ben került sor. A nyugati országok haderőivel ellentétben a Magyar Honvédség a rendszerváltással együtt járó gazdasági visszaesés és forráshiány mellett élte meg azt, hogy a honvédelem ügye és a védelmi szféra egésze a politikai vezetés számára a fontossági sorrendben hátrébb tolódott. Az átalakulás folyamatát a forráshiány mellett az határozta meg, hogy a meglévő és lényegében elavult struktúra, valamint a pazarló gazdálkodás miatt a haderőreformok többsége hosszú ideig gyakorlatilag kimerült a haderő mechanikus és fűnyírólvszerű létszámcsonkításában.

A haderőreformoknak a rendszerváltás utáni első évtizedben tapasztalható alapvetően mennyiségi és nem minőségi megközelítésében fontos szerepet játszott a védelmi szféra irányítása és átalakítása terén megnyilvánuló tapasztalatatlanság, valamint a mindenkor katonai vezetés szakmai szempontjainak esetenkénti figyelmen kívül hagyása. A biztonság kérdésének bővebbé és átfogóbbá válásával párhuzamosan folyamatosan bővült a biztonsági kockázatok köre is. A biztonságpolitikában a hagyományos nemzetállami szereplők mellett fokozatosan egyre nagyobb szerephez jutottak olyan nem állami szereplők, mint a nemzetközi szervezetek, a multinacionális vállalatok, a különböző nem kormányzati szervezetek, valamint a nemzetközi bűnözői és terrorista csoportok. Az átrendeződött nemzetközi rendszer sajátossága lett, hogy abban egyszerre vannak jelen a hagyományos biztonsági kockázatok és az új, gyakran globális megjelenésű vagy kiterjedésű fenyegetések. Az új típusú fenyegetések változatosabbak a bipoláris világrend alapvetően katonai-politikai köntösben megjelenő kihívásainál. Jellemző tendenciává vált a külső és belső kockázati tényezők közötti határvonal elmosódása. A kockázati tényezők globálisan, regionálisan és belső szinten általában nem egymástól elkülönülten, hanem egyszerre és egymást erősítve jelentkeztek, amelyekre a nemzetközi szervezetekben, intézményekben és más együttműködési struktúrákban folytatott együttműködés kínálta a leghatékonyabb választ. Az egyre összetettebbé váló biztonságpolitikai kihívások miatt a rendszerváltó politikai

eliteknek egy gyorsan változó nemzetközi és biztonsági környezetben kellett meghatározniuk országuk alapvető érdekeit. A rendszerváltó ország új, nemzeti alapokra helyezett kül- és biztonságpolitikája meghatározásának nehézségét jól mutatja, hogy a haderőreformokhoz nélkülözhetetlen első biztonságpolitikai alapidokumentumok csak nehezkésen és viszonylag későn, az 1990-es évek közepére születtek meg.

Magyarország esetében ez alapvetően biztonságpolitikai és honvédelmi alapelvek elfogadását jelentette. Az ország emellett még évekig adós maradt a védelmi szféra koncepcionális átalakításához szükséges iránymutatást magában foglaló nemzeti biztonsági stratégia kidolgozásával. Mindezen kihívások mellett a rendszerváltó ország haderejére a Varsói Szerződés kétes öröksége is nehezedett, amely egy túlméretezett, struktúrájában, haditechnikájában, kiképzettségében és mentalitásában a Varsói Szerződés keretében végrehajtandó támadó hadműveletekhez tervezett haderőt jelentett. Nem meglepő, hogy a haderőreformok legelső céljai között olyan szempontok szerepeltek, mint a haderő támadó jellegének védelmivé történő átalakítása, a hadsereg finanszírozhatóságának biztosítása, valamint az elkerülhetetlen technikai modernizáció. A haderő-átalakítások során a Magyar Honvédség létszáma és fegyverzete ugyan jelentősen csökkent, de egyrészt azok nem érintették az alapvetően tömeghadsereg jellegű struktúrát, másrészt nem történtek lépések a fegyverzetcsökkentés és a haderő technikai modernizációjának összekapcsolására. A források hiánya miatt pedig a technikai fejlesztések nagy része szinte mindig lekerült a napirendről. Az elmúlt több mint két évtized magyar haderőreform-kísérleteit korlátozó, időnként megakasztó negatív tényezők jelentős része objektív, és az 1990-es évek társadalmi-gazdasági átalakulásához kötődik. Az évtized második felére azonban a védelmi szféra forrásbővülése és a letisztultabb biztonságpolitikai helyzet mellett már a NATO-csatlakozással és a szövetségi tagsággal együtt járó kötelezettségek dinamizálták a haderőreform folyamatát. Sajnos ekkorra a haderőreform fogalma már alapvetően negatív tartalommal telítődött, és lényegében létszámcsökkentésre, illetve szervezetleépítésre redukálódott. Végrehajtását a mennyiségi és a fiskális szemlélet uralta, amely a sok próbálkozás ellenére sem tudott kiterjedni a haderő struktúrájának átalakítására. Ilyen körülmények között a Magyar Honvédség, amely a rendszerváltást követő években fokozatosan felélte készleteit és tartalékait, valamint technikailag és erkölcsileg amortizálódott, továbbra is rendkívül költséges és alacsony hatékonysággal működő szervezet maradt.

Nyilvánvalóvá vált tehát, hogy az átalakítás nem folytatható tovább az addig követett alapvető strukturális és működési problémák megoldására képtelen gyakorlat alapján. Elengedhetlenné vált egy új haderő-átalakítási terv kidolgozása, amelyre a közeledő NATO-tagsággal egyedülálló lehetőség teremtődött. Lehetővé vált, hogy a Magyar Honvédség átalakítása a hosszú stagnálás, a korábbi évek kitérői, sőt bukattói után végre más alapokról indulhasson. A rendszerváltozást követő euroatlanti integrációs folyamat eredményeként Magyarország olyan nemzetközi szervezetek tagjává vált, amelyekben a tagállamok stabilitása a közös értékek, a demokrácia és jogállamiság, az emberi jogok és alapvető szabadságjogok érvényesülésének biztosításán nyugszik, amelyek megvédéséért a tagok készek egymást segíteni.

1.2. Első humánstratégia

Magyarország NATO-tagságával új alapokra helyeződött az ország védelme, a Magyar Honvédség feladatai. A megváltozott követelmények miatt szükségessé vált a honvédség új stratégiájának kidolgozása, működési feltételeinek, szervezeti struktúrájának átalakítása. A jövő feladatainak tervezésekor abból kellett kiindulni, hogy a világban zajló változások – elsősorban a dinamikus technikai fejlődés hatására – továbbra is intenzívek. Jelentős hatással vannak a katonai szervezetek fejlődésére, amelyben egyre inkább kulcsfontosságúvá vált annak irányítója és végrehajtója, az ember.

A humán erőforrással történő gazdálkodás az elmúlt évtizedekben úgy az elméletben, mint a szervezeti gyakorlatban új hangsúlyokat kapott a világ fejlettebb régióiban, valamint az ipari szervezetek után a hadseregekben is. A világ modern fegyveres erőinél jelentkező kihívások a humán szféra újragondolására készítették a szervezetek vezetőit, szakembereit. A racionális helyzetfelismerés lényege, hogy erőforrásként az ember határozza meg a többi erőforrás felhasználásának hatékonyságát, viszont fejlesztése nagyon hosszú ideig tart, és egyre költségesebb. Egyre inkább megerősödött az a felfogás, hogy az ember mint társadalmi tőke képes a fejlődésre. Az új szemlélet elképzeléseinek, értékeinek rendkívül nagy hatása van a szervezeti struktúrákra és magára a munkaszervezésre. Előtérbe kerültek a rugalmas és összenyomott szervezeti struktúrák, a közvetlen kommunikáció, a rugalmas munkaszervezés. A munkakapcsolatok ellenőrzési mechanizmusaiban elterjedté vált az elkötelezettségen alapuló, belső irányítás, hangsúlyos lett a személyes vezetés, jelentősen megváltoztatva a szervezetek stratégiáit, valamint a szervezeti kultúrát. Ennek hatására új elemek jelentek meg a különböző katonai szervezetekben, új szempontok váltak hangsúlyossá a vezetők kiválasztásában és felkészítésében, a békefeladatok végzésében, a háborús feladatokra való felkészülésben. A fejlett országok nemzeti hadseregeinek működésében – a társadalmi és technikai fejlődés eredményeként – egyre több a hasonlóság. Ugyanakkor jelentős különbségek is láthatók, amelyek történelmi hagyományaikból eredően a hadseregek társadalmi beágyazódásában, a katonák megbecsülésében, az állomány szerkezetében, illetve a hivatásos jogviszony jellemzőiben is tetten érhetők. Egyértelművé vált, hogy a Magyar Honvédség sikeres működését lehetővé tevő humán erőforrás utánpótlása a gazdasági lehetőségekkel, a társadalomban érvényesülő hagyományokkal, a civil szférában ható normákkal összhangban és a munkaerőpiac jellemzőinek figyelembevételével készül, a személyi állomány összetételének, felkészültségének gyökeres megváltoztatását, az intézményrendszer átalakítását, az elvek, a vezérlő értékek és a feltételek alapjaiban történő megváltoztatását eredményező, mintegy tíz évről szóló humánstratégia alapján biztosítható. A személyi feltételrendszer kiépítése egy összetett, tárcaszintű cselekvési programot igényelt, amelyhez nélkülözhetetlen volt a kormányzati feltételek biztosítása. A Magyar Honvédség első humánstratégiája ezért lényegében egy kormányzat által megfogalmazott általános korszerűsítési igény járulékos eredményeként született meg. Sajnos több egymásba csúszott, meg-

késett és a feltételek hiányából fakadó feladatot kellett végrehajtani rövid távon, amelyeknél az ellentétek feloldása kevés eséllyel kecsegtetett. Nagy erőfeszítések árán is csak csillapítani lehetett a csökkentési és korszerűsítési lépések nemkívánatos hatásait.

1.3. Második humánstratégia

Magyarország biztonsági helyzete tehát szilárdabbá vált, biztonságának alapvető garanciáját a NATO és később az EU keretein belül folytatott együttműködés képezte. Az integrációt követően Magyarországot nem fenyegette katonai erőszak, és az egyéb hagyományos fenyegetések kockázata is minimálissá vált. Az új fenyegetésekre és kihívásokra pedig már nemcsak a nemzeti erőfeszítéseket összehangoló kormányzati fellépéssel, a képességek tudatos fejlesztésével és rugalmas alkalmazásával, hanem széles körű nemzetközi együttműködéssel lehetett hatékonyabb válaszokat adni. A NATO-csatlakozást követő, a védelmi szektor egészét és nem csak annak egyes elemeit érintő stratégiai felülvizsgálat előírta a Honvéd Vezérkar integrációját a Honvédelmi Minisztériumba, meghatározta a vezetési szintek számának és az új haderőstruktúra kialakításának eredményeként a személyi állomány létszámának csökkentését, a katonai szervezetek gazdaságosabb működtetését, valamint a haderő finanszírozhatóságának megteremtését. A korábbi haderő-átalakításokhoz képest új elemként jelentkezett, hogy a védelmi felülvizsgálat fontos elemét képezte a személyi állománnyal való szakszerű gazdálkodás fontosságának felismerése. A megfelelő motivációval és társadalmi tekintéllyel rendelkező személyi állomány kialakítása érdekében került sor a humánstratégia kidolgozására.

A Magyar Honvédség létszáma ugyan ismét csökkent, de központi elemként jelent meg a haderő belső állományarának átalakítása, a tiszthelyettesek és a csapattisztek számának növelése, valamint a magas rendfokozatú tisztek arányának mérséklése. A csökkentéssel együtt járó modernizáció első lépéseként a forrásokat a hivatásos állomány munka- és életkörülményeinek javítására kívánták fordítani. Bár a NATO-csatlakozást követő védelmi felülvizsgálat és haderőreform minden korábbinál jobban igyekezett a Magyar Honvédség modernizálását megalapozni, számos alapvető kérdésben nem tudott elszakadni a korábbi reformkísérletek szemléleteitől és módszereitől. Komoly problémaként jelentkezett, hogy bár a katonák egzisztenciális és morális helyzete szempontjából indokolt volt az élet- és munkakörülmények javításának elsőbbséget adni, azonban a szövetségesi kötelezettségek teljesítése szempontjából az ütemezés kedvezőtlen volt. Nem meglepő, hogy a 2002-es választásokat követően a politikai vezetés a védelmi szféra újabb felülvizsgálatát rendelte el. A korábbi felülvizsgálatokkal és haderőreformokkal ellentétben ennél a védelmi felülvizsgálatnál újdonság volt az a módszer, amely egyfajta rendszerbe próbálta szervezni a haderőreform folyamatát. Kezdeti lépésként felmérték Magyarország biztonsági környezetét, vagyis megtörtént az országot érintő fenyegetések, potenciális fenyegetések és kockázatok számbavétele.

A nemzeti biztonsági stratégia és a védelmi felülvizsgálat megállapításai alapján egyértelművé vált, hogy azok a fenyegetettségek, amelyekkel Magyarországnak számolnia kell, legjobban a fenyegetés – potenciális fenyegetés – és a kockázat fogalmaival határozhatók meg. A felülvizsgálat arra az eredményre jutott, hogy az országnak középtávon, azaz 10–15 éven belül nem kell számolnia hagyományos katonai fenyegetéssel. Az országot érintő potenciális fenyegetések körébe a regionális instabilitás, a terrorizmus problémája, valamint a tömegpusztító fegyverek elterjedése és a hagyományos fegyverek illegális kereskedelme tartoztak. Kockázatként értékelték többek között olyan tényezőket, mint az illegális és tömeges migráció, a szervezett bűnözés, a drogkereskedelem és a környezeti csapások, ártalmak. A védelmi felülvizsgálat szervezeti feladatainak végrehajtása 2004-ig megvalósult. A békeidőszaki sorkatonai szolgálat megszűnt, a haderő hosszú távú fejlesztési koncepciója a 2004–2013 közötti időszakra vonatkozó fejlesztési tervekben realizálódott. A tervezett feladatok végrehajtását azonban akadályozta az EU-csatlakozást követő védelmi költségvetési forrásmegvonás, illetve a tárca költségvetésének 2005-től kezdődő folyamatos csökkentése.

A 2006. júniusban megalakult kormány nem rendelt el védelmi felülvizsgálatot, hanem bizonyos módosításokkal folytatta a korábbi védelmi politikát. Ez nemcsak azért tehetta meg, mert ugyanazon politikai pártok kerültek hatalomra, hanem azért is, mert a kormány honvédelmi programja lényegében nem változott. Az új védelmi politika négy célt tűzött ki a tárca elé a 2006–2010 közötti időszakra, úgymint: a XXI. század új típusú fenyegetéseire adandó válaszok szövetséggel együtt történő megtalálása, a haderő-átalakítás befejezése és a személyi állomány további professzionalizációja, az expedíciós képességek és az együttműködési képesség fejlesztésének folytatása, valamint a hatékonyabb erőforrás-menedzsment kialakítása a védelmi tárcanál. Ezen célok elérése érdekében született meg a Magyar Honvédség további fejlesztésének irányait meghatározó 51/2007. (VI. 6.) OGY-határozat, amelyben fontos szempontként szerepelt a professzionális haderő követelményeinek megfelelő, korszerű állományszerkezet kialakítása, valamint a megfelelő állomány- és rendfokozati arány kialakításához a jelenlegi előmeneteli rendszerre épülő hitelesebb, átláthatóbb pályakép és életpályamodell kidolgozása. A Magyar Honvédség további fejlesztése során folyamatosan növelni kellett a szerződéses tiszthelyettesi és legénységi állomány arányát, a nem kifejezetten katonai ismereteket igénylő beosztásokban pedig előnyben kellett részesíteni a polgári állomány foglalkoztatását. A személyi állomány megtartásának alappilléreként az OGY-határozat a minőségi teljesítmény hatékonyabb ösztönzését és elismerését emelte ki. Ismét fontos szempontként szerepelt az állomány élet- és munkakörülményeinek, különösen a személyi állomány lakhatási támogatásának lehetőség szerinti javítása. További feladatként jelentkezett még a haderő igényeihez igazodó foglalkoztatáspolitikai alkalmazása, a toborzási és hadkiegészítési, a képzési és kiképzési rendszer korszerűsítése, valamint a haderő számára szükséges személyi állomány biztosítása.

1.4. Harmadik humánstratégia

Az OGY-határozattal összhangban lévő és 2008-ban elfogadott harmadik humánstratégia leszögezte, hogy a Magyar Honvédség további fejlesztése során különösen fontos a katonai szolgálat egészét megalapozó, az akkori előmeneteli rendszerre épülő, a személyi állomány vertikális és horizontális mobilitását egyaránt biztosító életpálya, illetve pályakép kidolgozása. Megjelent elvárásként, hogy a kidolgozandó életpályamodell tartalmazzon döntési csomópontokat, valamint az egyes szakaszokhoz tartozó követelmények egyértelmű meghatározását. A humánstratégia azt is kiemelte, hogy az új szolgálati kultúra megszilárdítása, valamint a Magyar Honvédség szolgálati érdeke szempontjából kiemelten fontos személyi állomány pályán tartása céljából a különleges katonai-szakmai ismeretek, a magas szintű idegennyelv-tudás, a nemzetközi beosztásokban és missziókban történő szolgálatteljesítés során szerzett tapasztalatok váljanak az előmenetel fontos tényezőivé. További szempontként jelent meg, hogy csökkenjen az előmeneteli rendszer alapját képező személyügyi szaktevékenység bürokratikus jellege, a humáninformatika rendszere pedig tegye lehetővé a papíralapú, korszerűtlen személyügyi eljárások modern, elektronikus eljárásokkal történő kiváltását. Az informatikai háttér biztosítsa a személyügyi nyilvántartási rendszer hatékonyságának növelését és a személyügyi eljárási rend gyorsítását. A valóságban azonban a hivatásos haderőre történő átalást követő és 2007-ig elhúzódó folyamatos szervezeti átalakítások, az esetenként tapasztalható kapkodások miatt – a korábbi haderőreformokhoz hasonlóan – az állományarány változásait célzó döntések szakmai kimunkálására nem, vagy csak szűkkörűen volt lehetőség. A szervezeti változásokból fakadó személyügyi döntéseknél az előmeneteli rendszer követelményeinek figyelmen kívül hagyása természetessé vált. A megfelelő alapismeretek hiányában nyilvánosan elhangzott, sok esetben túlzó előljárói kritikák nemcsak az előmeneteli rendszerbe vetett bizalom csökkenését eredményezték, hanem a rendszer működtetése szempontjából elengedhetetlen szervezeti kultúraváltás szükségességét is megkérdőjelezték. A szervezeti átalakítások előmeneteli rendszerre gyakorolt káros hatása miatt a személyi állomány bizalma megingott abban, hogy az előmeneteli rendszer megfelelően támogatja az egyéni előmenetelt. Ezt a korábbi Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem által végrehajtott, a személyi állomány állapotáról szóló kutatás is alátámasztotta. Az előmeneteli rendszerre vonatkozó másik, hasonló tárgyú kutatás adatai szerint az állomány több mint fele az előmeneteli rendszer által kínált lehetőségekkel, míg fele a teljesítményértékelés rendszerével egyáltalán nem, vagy inkább nem volt elégedett. Beosztási és rendfokozati előmenetelét tekintve a megkérdezettek többsége egyre kevesebb esélyt látott maga előtt. Az is fontos észrevételként fogalmazódott meg, hogy az előmenetelt sok esetben nem, vagy nem csupán a személyes kvalitások és az elért teljesítmény határozták meg. A magasabb beosztásba történő kinevezések során gyakori eset volt, hogy a személyi javaslatok alapját nem a feltölteni tervezett beosztás és az előmeneteli rangsorban szereplők, hanem a szubjektív vezetői döntés jogszabályoknak való megfeleltetése képezte. Az előljárók részéről gyakran tapasztal-

talható „személyügyi munka egyenlő parancsnoki munka” mentalitás is a központi személyügyi gazdálkodás szükségességét vitatta és lényegében lehetetlenítette el, nyilvánvalóvá téve egyben a szervezeti kultúraváltás elmaradásának egyik legfőbb okát. A modern hadseregekben alkalmazott gyakorlattól eltérően a Magyar Honvédségben a személyi állomány kiválasztásának alapját képező döntések során nem egy esetben figyelmen kívül hagyták az előmeneteli törvényben és jogszabályokban meghatározott feltételeit, úgymint: az előírt végzettség és a katonai-szakmai képesítés jellegét, a gyakorlati tapasztalat meglétét, a teljesítményértékelésre kapott pontszámok értékét, illetve az előmeneteli bizottságok támogató javaslatát.

A szervezeti átalakítások után kialakult jelentős létszámhiány miatt a beosztások törvény által lehetővé tett pályázati úton történő betöltésére sajnos csak korlátozottan volt mód. Alapvető gondként jelentkezett a beosztások betöltéséhez meghatározott iskolai végzettségi követelményeknek való megfelelés, valamint a fokozatosság elvének betartása. A rendfokozati eltérítés intézménye ugyan lehetővé tette, hogy különböző szolgálati beosztásokba olyan személyeket nevezzenek ki, akik nem felelnek meg a szolgálati beosztás betöltéséhez szükséges rendfokozati követelményeknek, és az előléptetésükre nincs jogi lehetőség. Emiatt a munkaköri jegyzékben vagy állománytáblában az általános előmeneteli rendbe tartozó szolgálati beosztásokra rendszeresített rendfokozattól egy vagy két rendfokozati szinttel felfelé vagy lefelé eltérő rendfokozatot állapítottak meg. Az eltérített beosztások magas száma egyértelműen azt jelezte, hogy gyakorivá vált a jogszabályi előírásoknak nem minden szempontból megfelelő személyek magasabb beosztásba helyezése. A fentiekén túlmenően további problémaként jelentkezett a történelmileg örökölt torz állomány- és rendfokozati arány, amelyekhez még hozzájárult a személyi állomány egyre korlátozottabb mobilitási hajlandósága és a nyugdíjjogosultság elérésével megjelenő erős kilépési szándék. A humán erőforrás-gazdálkodás központi eleme a Magyar Honvédség esetében is elvileg az előmeneteli rendszer és a rendszeres teljesítményértékelés volt, amely mind az értékelést végrehajtóktól, mind az értékeltektől új gondolkodásmódot és egy új szervezeti kultúra meghonosodását követelte meg. A teljesítményértékelések azonban azt mutatták, hogy a Magyar Honvédség tiszti és tiszthelyettesi állománya nem volt elég felkészült mentálisan az ilyen típusú személyi értékelés végrehajtására. További probléma volt, hogy az értékelők egy része nem tekintette komoly és felelősségteljes feladatnak az értékelések elkészítését, a személyre szóló következtetések levonását, valamint a fejlődést elősegítő feladatok meghatározását.

A teljesítményértékelések belső tartalmi összetevői több esetben felületességet és túlzott szubjektivizmust tükröztek. Általános tapasztalat volt, hogy a számszerű értékelések sokszor nem fedték a szöveges értékelésben meghatározottakat, több esetben azzal szöges ellentétben álltak. Az előmeneteli bizottságok tevékenysége bürokratikus volt, munkájuk valós hatása nem érződött a személyi állomány előmenetelében. Az előmenetelhez kapcsolódó teljesítményértékelési rendszer objektivitását a pontosan körülhatárolt értékelési útmutató ellenére sok esetben megkérdőjelezték. Hasonló teljesítmények lényegesen eltérő, illetve lényegesen eltérő teljesítmények hasonló értékelést eredményeztek. A teljesítményértékelést követő

rangsorolási rendszer nem volt kellően nyilvános – az érintettek gyakran nem voltak tisztában a pozíciójukkal –, ezért ösztönző, versenyszellem-fokozó ereje nem érte el az elvárt szintet. A szolgálati érdek szempontjából fontos állomány pályán tartása nehezen volt megvalósítható, ami a teljesítményértékelés említett problémái mellett a szervezeti átalakítások során fellépő nagy arányú kiáramlással is összefüggött. A teljesítményértékelés végrehajtására vonatkozó, évente meghatározott humánpolitikai irányelvek alapvetően ugyan érvényesültek, de a személyi mozgatások során a teljesítményértékelések eredményeit ritkán vették figyelembe. Az előmenetel szempontjából az előmeneteli bizottságok jelentősége elhanyagolható volt, és lényegében nem mutatott túl az előmeneteli rangsor összeállításán. Az előmenetel egyetlen feltétele a rangsorban való szereplés volt, de a helyezés már nem számított. Egyértelműen látható volt az a tendencia, hogy minél magasabb a vezetési szint, minél magasabb a rendfokozat és minél központibb egy szervezet helye, annál magasabbak a pontszámok. A rendszerváltás utáni évtizedek előléptetési gyakorlatából kitűnik, hogy többé-kevésbé elvárás lett a fiatalabb generációk kiválasztása a magasabb beosztások betöltésére. Ez a folyamat azonban nem mindig járt együtt a beosztások és a rendfokozatok kapcsolatának szigorításával, a belső állományarányok racionalizálásával, s emiatt a beosztások és a rendfokozatok közötti kapcsolat jelentősen fellazult. Sokakat léptettek elő magasabb rendfokozatokba a szükséges gyakorlati tapasztalatok megléte nélkül. Torzítóan hatott a polgári életben tapasztalt és a multinacionális cégek szervezeti kultúrájára jellemző gyors előléptetési lehetőségek iránt mutatkozó igény is. Minden hagyomány és szabályzás ellenére a személyi állomány részéről a kivételes és természetesen gyors előmenetel lett az általános elvárás. Nem volt ugyan jellemző, de azért szolgáltak a Magyar Honvédségben nagyon fiatal főtisztek és tábornokok akkor, amikor a haderő mérete és vezetési szintjeinek száma folyamatosan csökkent, hierarchikus tagozódása egyszerűsödött. A korszerű humánpolitika alapja minden szervezet, így a Magyar Honvédség esetében is a munkavállaló erőforrásként való kezelése és hatékony alkalmazása. Ez csak a megfelelő munkafeltételek megteremtésével lehetséges, amely biztosítja a szervezet számára a munkavállalók maximális szellemi és fizikai teljesítőképességét. Az erőforrás-alapú megközelítésben a munkaadó és a munkavállaló, a szervezet és az egyén között a kölcsönösen nyújtott értékek, anyagi és nem anyagi előnyök egyensúlyi állapotban vannak. A feladatok és a feltételek közötti összhang az alapja annak, hogy a munkavállaló a szakmai feladatokat sikeresen megoldja, és meghatározott feltételek teljesítése esetén a szervezeti hierarchiában feljebb jusson.

1.5. Negyedik humánstratégia

Az évek óta tartó kedvezőtlen folyamatok és a folyamatosan felmerülő problémák kezelésében tapasztalt csekély elmozdulás egy új, a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását támogató humánstratégia kidolgozását tette szükségessé. A humánerőforrás-gazdálkodás terén tapasztalható problémák kezelése érdekében

2012-ben elfogadott negyedik humánstratégiának az volt a kormányzati célja, hogy a Magyar Honvédség minden tekintetben alkalmassá váljon az Alaptörvényben és a honvédelmi törvényben rögzített alapvető köteleességek teljesítésére, a haza védelmére és az önkéntes kötelezettségvállalásokon, felajánlásokon alapuló feladatok ellátására. A humánstratégia megalkotása annak a munkának az irányába mutatott, amely végső soron a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programhoz vezetett. A humánstratégia meghatározta és egységes keretbe foglalta azokat az alapelveket és célokat, amelyek biztosítják a Magyar Honvédség feladatainak ellátásához szükséges humán feltételrendszert. A stratégia céljai és elvei olyan értékekre épültek, amelyek a Magyar Honvédség nemzeti intézményi jellegét erősítik. A humánstratégia célja az volt, hogy a haza védelméhez, a szövetségi és egyéb nemzetközi kötelezettségek teljesítéséhez szükséges optimális humán erőforrás biztosított legyen, illetve ennek feltételrendszere megszülessen. Ezt a célt a humánstratégia egy összetett humánerőforrásmenedzsment-rendszer működtetésével látta megvalósíthatónak, amelyben a különböző humánerőforrás-funkciók kölcsönösen összefüggnek, segítik és kiegészítik egymást. Az új humánstratégia célrendszere a Magyar Honvédség 2010. évi helyzetképe és a védelmi tervezéshez kiadott miniszteri irányelvek alapján az alábbi pillérek mentén alakult: kiszámítható és vonzó katonai pályamodell, munkaköri követelmények rendszere, személyzetfejlesztés, valamint kompenzációs rendszer. Az egyes pillérek közötti kapcsolat alapját a személyügyi intézményrendszer és az integrált humáninformatikai rendszer biztosítja.

A stratégia megállapította, hogy a katonák sajátos közszolgálatot látnak el, és a katonai pálya a közszolgálati életpálya részét képezi. A katonai pálya megtartó- és vonzerejét a humánstratégia szerint a hagyományos katonai értékeket és a teljesítményt elismerő, társadalmi megbecsülést nyújtó, kiszámítható és tervezhető életpálya és pályakép biztosítja. Az életpálya elismeri azt a különleges közszolgálatot, amelyben az állomány tagja vállalja az élete feláldozását is magában foglaló elkötelezettséget, továbbá a szolgálat érdekében lemond állampolgári jogai egy részéről. Kijelentette, hogy a Magyar Honvédség a hivatásos állomány részére életpályamodellt alakít ki, a nyugállományba helyezést követően pedig gondoskodik az érintettekéről. A szerződéses állomány számára a munkaerőpiacra történő visszailleszkedés támogatását is magában foglaló, kiszámítható pályaképet nyújt. A humánstratégia azt is leszögezte, hogy a katonai életpályamodelleket a katonai és közszolgálati hagyományokra alapozva, a katonai szolgálattal járó fokozott megterhelést figyelembe véve, a társadalomban érvényesülő folyamatokkal és normákkal, illetve a gazdasági lehetőségekkel összhangban kell kialakítani. Szervezeti elvárásként kell megfogalmazni a katonai pályát a pusztán foglalkoztatotti jogviszonytól megkülönböztető nagyobb áldozatvállalást, bajtársiasságot és a hazaszeretetből eredő elkötelezettséget. A katonai pályának nemcsak a katonai hierarchiában történő klasszikus felfelé irányuló mozgást kell támogatnia, hanem meg kell jelennie a kis létszámú professzionális haderőkben egyre jellemzőbbé váló horizontális karrierutaknak, a szakértővé válás lehetőségének is. A humánstratégia szerint a rendszeres megmérettetés a pályakép alapeleme. A pályáivék mentén történő továbblépés alapja az

egyéni teljesítmény, a szervezeti elvárásoknak való megfelelés, valamint a siker- és eredményorientáltság. A Magyar Honvédségnek egyértelműen és megismerhetően kell megfogalmaznia elvárásait a katonáival szemben. Az egyén számára világosan láthatóvá kell tenni, hogy az elvárásoknak és követelményeknek való megfelelése függvényében milyen lehetőségek, karrierutak nyílnak meg előtte, és mindezekhez milyen juttatásokra számíthat. A katonai életpálya és pályakép kialakításának alapelvei között szerepelt, hogy a pályaháló egyes pontjaihoz tartozó elvárásoknak összevethetőnek kell lenniük az egyén ismereteivel, készségeivel és képességeivel, biztosítva ezzel a pályán maradáshoz, az előmenetelhez szükséges követelmények és az egyén előtt álló lehetőségek átláthatóságát. A pályahálón döntési csomópontokat kell meghatározni, amelyek előrevetítik az egyén által bejárható karrierutakat. A továbblépés a teljesítményen és annak rendszeres, objektív értékelésén, a képességeken, valamint az egyéni motiváción alapul. A katonai pálya része az aktív katonai szolgálatot követően a tárcán belül más jogviszonyban, tárcán kívül a közszolgálat más területén történő továbbfoglalkoztatás, a munkaerőpiacra történő visszaillesztés, illetve az önkéntes tartalékos szolgálat lehetősége.

A humánstratégia szerint a tiszti, altiszti katonai pálya „klasszikus katonai”, illetve „speciális szakmai” pályamodellekkel vázolható fel. Az egyes modellek között az átjárhatóság szabályozott. A legénységi állomány pályaképének része az altiszti állománykategóriába történő átlépés. Az előmeneteli rendszernek nem része a különleges státuszú beosztások feltöltése és utánpótlása. A humánstratégia érdekes eleme volt, hogy külön foglalkozott a katonai felsőoktatásban dolgozókkal. A katonai oktatók pályamodelljében az oktatás hitelessége és naprakészsége érdekében időszakonként elvárásaként megjelent a csapatszolgálat és a missziókban való részvétel. A tárcán belül más jogviszonyban, illetve a tárcán kívül a közszolgálat más területén történő továbbfoglalkoztatás lehetővé tétele érdekében létrejött a Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Létesítésének célja az volt, hogy a magyar felsőoktatás hatékonyabban szolgálja a közszolgálat személyi állományának minőségi fejlesztését, utat nyitva egy integráltabb képzési szerkezetnek az alapképzések, mesterképzések, doktori képzések, szakirányú továbbképzések és átképzések területén. A képzési területek közötti integráció fontos az állam működésének tágabb összefüggéseit is értő tisztviselők, tisztek nevelésében és szükséges a közszolgálati életpályák közötti mobilitás megteremtésében. A rendszerváltás utáni időszak szervezeti, humán erőforrás-gazdálkodási, szakmai változásait áthatotta a közigazgatás egészét érintő filozófiaváltás. Egyértelművé vált, hogy az intézményi változásokat és egyéb problémákat párhuzamosan kellett a források szűkössége mellett rendezni. Sor került lényeges kérdéseket érintő eseti lépésekre is. Ilyennek tekinthető a Honvédelmi Minisztérium közigazgatási államtitkára és a Honvéd Vezérkar főnöke által 2015. februárban megjelentetett *Elgondolás a katonai életpályával kapcsolatos részletes szabályozásról* című dokumentum, amely a hatályban lévő humánstratégiához képest néhol jelentősen eltérő elveket fogalmazott meg. Hatására lényegi elemeiben is módosult a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény, valamint az azzal összefüggő egyes törvények. Mindezek mellett meg kell jegyezni, hogy a közigazgatásban végbemenő

átalakulások, valamint a Magyar Honvédséget érintő egyéb eseti döntések is hozzájárultak ahhoz, hogy a jogszabályi környezetben folyamatosak maradtak a változások. Az ilyen viszonyok között törvényszerűen előforduló koherenciazavarokon túl sok esetben nehezen követhetővé vált az eredeti jogalkotói szándék, ezért indokolt lenne a humánpolitikai elvek újbóli áttekintése. Az előbbieken túl a munkaerőpiaci elemzés is (III. fejezet) egyértelműsíti, hogy láthatóan alapjaiban változtak meg a személyi feltételrendszer biztosításának környezeti feltételei. A Zrínyi 2026 programhoz kapcsolódó és a humán erőforrást érintő honvédelmi fejlesztési kérdések alapértékeit, stratégiai pilléreit is javasolt megalapozottan áttekinteni.

2. ELŐMENETELI RENDSZEREK

A rendszerváltás utáni időszak szervezeti átalakításainak, a személyi feltételek és a humánpolitikai intézményrendszer változásainak bemutatása egyértelműsítette, hogy sikeres haderőreform nem képzelhető el modern és hiteles humánerőforrás-gazdálkodási rendszer nélkül. A hadseregek működési mechanizmusai önmagukban is megkövetelik, hogy olyan személyi állománnyal rendelkezzenek, amely képességei legjavát adva oldja meg feladatait. Ennek érdekében minden modern hadsereg szabályozott pályamodellek mentén – a belépéstől a kiválásig, néha még azon túl is – biztosítja katonái előmenetelét.

2.1. Előmenetel és a humánpolitika

A különböző szempontok mentén megvalósuló előmenetel minden hadsereg esetében eredetileg a tisztekre vonatkozott. Ez az oka annak, hogy hagyományos értelemben az előmenetel alapvetően parancsnoki előmenetelt jelent. A technikai fejlődés miatt megnövekedett létszámú szakállomány miatt azonban fontossá vált a szakmai előmenetel lehetőségének biztosítása is. A parancsnoki és szakmai előmenetel eltérő sajátosságai ellenére fontos a kettő közötti átjárhatóság megteremtése. A modern hadseregek előmeneteli rendszereire – bár sok hasonlóságot mutatnak – az eltérő társadalmi jellemzők, történelmi hagyományok, gazdasági lehetőségek jelentős befolyással bírnak. Az egyre drágábbá váló személyi állomány megszerzése, megtartása és motiválása érdekében a tiszti előmenetel főbb mechanizmusai fokozatosan megjelentek a többi állománykategóriában is. Egyes elemei visszaköszönnek a zászlósok és tiszthelyettesek, valamint korlátozott mértékben a légénységi állomány számára kialakított előmeneteli rendszerekben. Az állománykategóriákra meghatározott előmenetelek zömében objektív értékelési szempontok szerint biztosítják a fokozatos előrehaladást, adott esetben az állománykategória-váltást. Az előmenetel legfontosabb elemei mindenhol a katonai beosztások egymásra épülő rendszere, az ezzel összhangban lévő előléptetési szabályok, valamint a különböző juttatások

és járandóságok. A személyi állomány előmenetele kizárólag rögzített követelményeknek való megfelelés alapján történik, amely kiterjed az előírt végzettségre, a katonai-szakmai képzettségre, a beosztásban eltöltött időre, a beosztás ellátásának minőségére, a pszichikai, fizikai és egészségi alkalmasságra, valamint egyéb feltételekre. Az előmeneteli rendszer működőképességének alapja mindenhol a beosztások és rendfokozatok hierarchiája, valamint a beosztási szintek és a rendfokozatok közötti egyensúly. Az előmenetel során fontos szerepet játszik a rendszeres teljesítményértékelés és a következő beosztásra való felkészítés, valamint a meghatározott iskolai vagy tanfolyami végzettség megszerzése. Békeidőszakban az előmenetel egy viszonylag lassú folyamat, amely csak a rendfokozatokhoz rendelt várakozási idők biztosította keretek között lehetséges. Általánosságban elmondható, hogy tisztek esetében az előmenetel területi mobilitást igényel. Alacsonyabb rendfokozatú altisztek és a legénységi állomány előmenetele alapvetően a katonai szervezeteken belül történik. Területi mobilitás csak a zászlósi és annál magasabb rendfokozatok esetében szokott követelményként jelentkezni. A tisztek, kisebb mértékben az altisztek előmenetelének tervezése, az előmenetel során egységes szempontok érvényre juttatása, az előmeneteli rendszer zökkenőmentes működtetése központosított és integrált személyügyi gazdálkodást követel meg. A legénységi állomány előmenetelével kapcsolatos feladatok zöme decentralizáltan, az alakulatoknál történik. A Magyar Honvédség mindenkori előmeneteli rendszerének megértése és felülvizsgálata nem képzelhető el a korábbi előmeneteli rendszerek bemutatása nélkül. Közvetetten a jelenlegi rendszer egyfajta elődjének tekinthető a Magyar Királyi Honvédség 1923-as előléptetési szabálya. Közvetlen elődnek pedig az 1996-ig érvényben lévő és a hivatásos katonai szolgálat alapvető szabályait meghatározó, a fegyveres erők és a fegyveres testületek hivatásos állományának szolgálati viszonyáról szóló 1971. évi 10. sz. törvényerejű rendelet tekinthető, amelynek végrehajtásáról a 15/1971. számú HM utasítás rendelkezett. Hasonló módon közvetlen elődnek tekinthető a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyát szabályozó 1996. évi XLIII. törvény, amely 2001-ig volt érvényben. Az alábbiak a korábbi előmeneteli rendszerek főbb jellemzőit és sajátosságait mutatják be röviden. A nemzetközi összehasonlítás érdekében ezt követi az amerikai haderő, valamint a holland, a kanadai, a norvég és a dán haderők előmeneteli rendszerének bemutatása.

2.2. Magyar Királyi Honvédség

A szervezeti keretek megszilárdulását szolgáló előléptetési szabályok alapvetően a tisztekre vonatkoztak, akiket fegyvernemenként előléptetési csoportokba különítettek el. Az előléptetés az ezredesi és tábornoki rendfokozatokat leszámítva a csoportokon belül történt. A rendfokozatok és beosztások szorosan kapcsolódtak egymáshoz, előmenetel csakis a beosztások tartós megüresedése esetén létezett. A rendfokozatban való előléptetés feltételekhez volt kötve, úgymint nemzeti elkötelezettség, valamint erkölcsi, jellembeli, szellemi és testi alkalmasság. Fontos szempont volt még

a katonai rátermettség, a tudás, a harctéri működés, a gyakorlati tapasztalat és a megfelelő összegyűjtés. A kielégítő szolgálat önmagában senkit sem jogosított fel az előléptetésre. Az előléptetések alapvetően rangsor szerint, mindig a következő rendfokozatba történtek, de létezett a soron kívüli előléptetés intézménye is. Tábournoki rendfokozatokba előléptetések esetenként, az egyéb rendfokozati előléptetések meghatározott időszakonként, általában minden év szeptember 1-jén történtek. A katonai szolgálat 35 év tényleges szolgálatot jelentett, amelyen túl szükség esetén, és csakis annak időtartamára, a tábornokoknak lehetőségük volt további szolgálatra. Nyugállományban előléptetés nem volt, a nyugállományú tiszték a közvetlen magasabb rendfokozatnak csak a címét és a jellegét nyerhették el. Az előléptetésre való alkalmasság megállapítására az előjárók voltak hivatottak. Az előléptetések alapját az általuk szerkesztett és véleményezett minősítési táblázat és előléptetési javaslat képezte. Az előléptetésre való alkalmasság megítélésénél az előléptetés általános és részletes feltételeit szem előtt kellett tartani. Az előjáró erkölcsi felelőssége volt az alkalmasság tárgyilagos, részrehajlásmentes megítélése. Aki a feltételeknek megfelelt, az előlépett.

Aki nem felelt meg, azt a hiányzó feltételek megszerzése után léptették elő. Az előmenetel során várakozási időket nem határoztak meg, de fontos szempont volt a tiszték olyan életkorban való előléptetése, hogy a mindenkori rendfokozattal járó beosztás igénybevételeinek meg tudjanak felelni. További fontos szempont volt, hogy szolgálati idejük alatt a tiszték olyan rendfokozatba jussanak el, amely növeli a tiszti pálya vonzerejét. Általános irányelvként szolgált az őrnagyi rendfokozat elérése a 20. szolgálati év befejezéséig, legkésőbb a 34. szolgálati év befejezéséig pedig a tábornoki rendfokozaté. A vezérkari beosztások ellátásához szükséges ismeretekkel rendelkező és tartósan vezérkari beosztásban szolgáló tiszt egy évvel korábban léphetett elő a magasabb rendfokozatba. A tiszteket szolgálati érdekből áthelyezhették az egyik előléptetési csoportból a másikba, de maguk is kérhették áthelyezésüket. Utóbbira azonban csak akkor volt lehetőség, ha azt a hadsereg szolgálati és létszámviszonyai megengedték.

2.3. Magyar Néphadsereg

A Magyar Néphadsereg sorozott tömeghadsereg volt, amelyben a hivatásos állományúak előmeneteli lehetőségei élesen elkülönültek a sorkötelezettség alapján szolgálatot teljesítő katonákétól. A hivatásos állományba kerülés, valamint a tiszti, zászlósi és tiszthelyettesi állományba vételhez szükséges iskolai végzettségi követelményeket törvényerejű rendeletben szabályozták. A rendfokozatokba történő kinevezést szintén meghatározták, a tanulmányaikat kimagasló eredménnyel befejezőket eggyel magasabb rendfokozatba nevezték ki. Az előmenetel során a kinevezés történhetett első vagy magasabb beosztásba, és elméletileg fontos szempont volt a képzettségnek és az iskolai végzettségnek megfelelő beosztásba történő kinevezés is. Magasabb beosztásba az volt kinevezhető, aki politikai felkészültsége, katonai képzettsége,

vezetőkészsége, erkölcsi és emberi magatartása, valamint végzett munkája alapján a nagyobb felelősséggel járó követelmények teljesítésére alkalmas volt. A hivatásos szolgálat felső korhatárát a betöltött 55. életév jelentette, de a honvédelmi miniszter az állomány tagját beleegyezésével a hivatásos szolgálatban visszatarthatta. A hivatásos állomány a szolgálat jellege, valamint katonai, illetve szakmai képzettség szempontjából összefgyvernemi, fegyvernemi és szakszolgálatos állománycsoportokra tagozódott. Az állománycsoportok szakképzettség szerinti tagozódásának megállapításáért a vezérkari főnök volt felelős. A soron következő rendfokozatba elő kellett léptetni a hivatásos állomány azon tagját, akinek az előléptetését a beosztásra rendszeresített rendfokozat lehetővé tette, a soron következő rendfokozatra előírt képesítési feltételekkel rendelkezett és a rendfokozatára megállapított várakozási ideje letelt.

Tiszt főtisztá váló előléptetését a rendfokozatnak megfelelő képesítéshez köthették. Az egyéb rendfokozatba való előléptetés is képesítéshez köthető volt. A szolgálat terén teljesített kiváló érdemekért, valamint magasabb beosztásba helyezése esetén bármely magasabb rendfokozatba elő lehetett lépni soron kívül. Soron következő előléptetés a beosztáshoz rendszeresített rendfokozat, az előírt képesítés és a várakozási idő letelte mint együttes feltételek teljesülése esetén az eggyel magasabb rendfokozatba való előléptetést jelentette. Soron következőnek kellett tekinteni az előléptetést akkor is, ha az az előírt feltételek valamelyikének utólagos bekövetkezése után történt meg. A soron kívüli előléptetésre parancsnoki és más fontosabb vezetői beosztások esetében került sor, és általában az eggyel, de kivételes esetben bármely magasabb rendfokozatba történő előléptetést jelentette. A hivatásos állomány tagja a szolgálat érdekében bármely helyőrségbe és a felkészültségének megfelelő bármely beosztásba áthelyezhető volt. Pályakezdőket csapatszolgálatból, illetve az első beosztásból más jellegű beosztásba három éven belül áthelyezni csak kivételesen indokolt esetben volt lehetséges. A hivatásos állomány tagját szolgálatának, politikai és erkölcsi magatartásának értékelése, valamint fejlődésének elősegítése céljából rendszeres időközönként minősíteni kellett. A szolgálati viszonyt érintő intézkedésnél a minősítést kellett alapul venni. Eredményét a hivatásos állomány tagjával teljes mértékben közölni kellett, aki arra észrevételt tehetett. A szolgálati minősítés elveit, a minősítésre jogosult eljárók körét és annak rendjét a káder- és személyügyi munka rendjére vonatkozó külön utasítás szabályozta.

2.4. Magyar Honvédség – Hszt.

A folyamatos haderő-átalakítások, valamint az egyre valószínűbbé váló NATO-tagóság eredményeként az 1990-es évek közepére egyre erősebbé vált az igény egy tervezhetőbb, jobban szabályozott és minden állománykategóriára érvényes előmeneteli rendszer bevezetése iránt. Az 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról új felfogású feltételekben rögzítette a humán erőforrás biztosításának rendszerét, benne az előmenetelt is. A törvény 1996 szeptemberében lépett hatályba, felváltva az 1971. évi 10. törvényerejű rendeletet.

A hivatásos állomány tagjának a hivatásos pályán belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget kellett biztosítani a magasabb szolgálati beosztás, besorolás és rendfokozat eléréséhez, illetve az azokhoz szükséges feltételek megszerzéséhez. Az előmenetel feltétele volt a magasabb beosztáshoz, besoroláshoz, illetve rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettség és szakképesítés, a magasabb beosztás ellátásához szükséges gyakorlati tapasztalat, vezetői készség, egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság, valamint a pályázat útján betölthető beosztás esetén a pályázat benyújtása. Az előmenetelhez szükséges iskolai végzettségi és szakképesítési feltételek megszerzéséhez a hivatásos állomány tagjai részére pályázati rendszeren nyugvó esélyegyenlőséget kellett biztosítani. A tiszti rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez egyetemi vagy főiskolai, a zászlósi és tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez pedig középiskolai végzettség volt szükséges. Jogszabályban meghatározott tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztásoknál szakiskolai végzettség esetén a középiskolai végzettségtől el lehetett tekinteni. A magasabb beosztás betöltéséhez szükséges iskolai végzettség (szakképesítés) megszerzését hazai vagy külföldi katonai, rendvédelmi, illetőleg polgári felsőoktatási és középfokú oktatási intézményben, iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli oktatás/képzés keretében kellett biztosítani. A beiskolázásra pályázat útján került sor. Emellett a hivatásos állomány tagjának lehetősége volt a szolgálati érdek sérelmével nem járó, saját elhatározáson alapuló egyéni továbbtanulásra is. A hivatásos állomány tagját szakmai ismereteinek fejlesztése céljából szakmai továbbképzésben, illetve átképzésben kellett részesíteni, amelyre a résztvevőket az állományilletékes parancsnok jelölte ki. Szolgálati érdekből polgári oktatási intézményben vagy iskolarendszeren kívüli oktatás/képzés folytatása céljából a munkáltatói jogkört gyakorló előjáró a hivatásos állomány tagjával tanulmányi szerződést köthetett. Ezt írásba kellett foglalni, amelyben meghatározták a hivatásos állomány tagját megillető támogatás formáját és mértékét, a tanulmányok befejezése után kötelezően szolgálati viszonyban eltöltendő idő tartamát, továbbá a tanulmányi támogatás pénzben kiszámított összegére vonatkozó megtérítési kötelezettségét, amennyiben a hivatásos állomány tagja a tanulmányait nem fejezte be vagy a szerződésben vállalt hivatásos szolgálati időt önhibájából nem töltötte le. A hivatásos állomány tagjának meg kellett felelnie a miniszter által meghatározott, beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek.

Az alkalmassági feltételeket az érintettek tudomására kellett hozni, és teljesítésüket rendszeresen ellenőrizni kellett. A hivatásos állomány tagja köteles volt magát alávetni az ellenőrzéseknek. Ha az előírt követelményeknek nem felelt meg, az ellenőrzést határidő kitérésével meg kellett ismételni. Ha a megismételt ellenőrzésen sem felelt meg, a hivatásos állomány tagját fel lehetett menteni, amennyiben állapotának megfelelő betöltetlen beosztás nem volt, vagy ha az ilyen beosztásba történő kinevezéséhez nem járult hozzá, illetve rokkantsági, baleseti rokkantsági nyugellátásra jogosultságot szerzett. Szolgálati érdekből magasabb betölthető szolgálati beosztásba kellett kinevezni a hivatásos állomány tagját, ha a beosztáshoz előírt iskolai végzettséggel (szakképesítéssel) rendelkezett, egészségügyi elbírálás alapján a beosztás

betöltésére alkalmas minősítése volt, a fizikai és pszichikai alkalmassági követelményeknek megfelelt, a korábbi beosztásaiban nyújtott elméleti és gyakorlati teljesítmények alapján a magasabb beosztás betöltésére alkalmas volt, valamint pályázat útján betölthető beosztás esetében a pályázaton sikeresen részt vett. A magasabb beosztásba történő kinevezéssel biztosítani kellett a parancsnoki (vezetői) váltások tervszerűségét, valamint a rendkívül indokolt eseteket kivéve a vezetési szintek szerinti fokozatos előrehaladást. A rendfokozatban való előmenetel a magasabb rendfokozatba történő előléptetéssel és kinevezéssel valósult meg. A hivatásos állomány tagja előléphetett soron következő időpontban és soron kívül. Soron következő rendfokozatba elő kellett léptetni a hivatásos állomány tagját, ha a rendfokozatra előírt iskolai végzettséggel (szakképesítéssel) rendelkezett, az előléptetését a beosztásához rendszeresített rendfokozata lehetővé tette, valamint a rendfokozatára megállapított várakozási ideje letelt. A hivatásos állomány tagja soron kívül eggyel magasabb rendfokozatba volt előléptethető, ha ezt a beosztásához rendszeresített rendfokozat lehetővé tette, a magasabb rendfokozathoz szükséges iskolai végzettséggel (szakképesítéssel) és kiemelkedő minősítéssel rendelkezett, és a meglévő rendfokozatában eltöltendő várakozási időnek legalább a fele letelt. A miniszter a meghatározott feltételek nélkül is soron kívül eggyel magasabb rendfokozatba léptethette elő a hivatásos állomány tagját, ha a szolgálat teljesítésében kimagasló helytállást tanúsított. A hivatásos állomány tagját a soron következő rendfokozatba elő kellett léptetni állományilletékes parancsnoki (vezetői) beosztásba történő kinevezésekor, ha a viselt rendfokozata alacsonyabb volt a beosztáshoz rendszeresített rendfokozatnál, valamint magasabb beosztásba történő kinevezésekor, ha a viselt rendfokozata a rendszeresített rendfokozatnál legalább kettővel alacsonyabb volt.

A hivatásos állomány tiszti, főtishti és tábournoki rendfokozatú tagját – a nyugdíjkorhatár elérését megelőző öt év kivételével – minősíteni kellett magasabb beosztásba történő kinevezése, besorolása előtt, továbbá szakmai alkalmatlanságának felmerülése esetén, a próbaidő megszűnése után, a véglegesítéskor, a szolgálati viszony meghosszabbításakor, illetve ha azt fontos okból maga kérte, de legalább ötévenként az állományilletékes parancsnok által. Egyéb esetekben szolgálati jellemzést kellett készíteni. A hivatásos állomány tiszthelyettesi és zászlósi rendfokozatú tagjairól minden esetben szolgálati jellemzést kellett készíteni, amelynek tartalmát és készítésének eseteit külön jogszabály rögzítette. A minősítés és a szolgálati jellemzés célja a hivatásos állomány tagja szolgálati teljesítményének megítélése, a teljesítményt befolyásoló ismeretek, képességek, személyiségjegyek értékelése, továbbá előmenetelének elősegítése volt. A minősítésben csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhettek. A minősített személy alkalmasságának megítélését indokolni kellett. A minősítést ismertetni kellett a hivatásos állomány tagjával, aki arra írásban észrevételt tehetett, és az ismertetés megtörténtét aláírásával igazolta.

Elmondható, hogy a 2001-ig érvényben lévő előmeneteli rendszerben fontosak voltak az informális kapcsolatok, előtérben maradt a szubjektív vezetői döntések lehetősége. A pályaalkalmasság nem volt kiemelt szempont, a teljesítményértékelés csak formálisan kapcsolódott az előmeneteli rendszerhez. A személyügyi szervek-

nek nem volt döntés-előkészítő szerepük, zömében csak mechanikus végrehajtók voltak. Az állandó változások, ellentmondásos folyamatok beszűkült mobilitást eredményeztek. Ennek ellenére kijelenthető, hogy megpróbálta támogatni az egyéni életpálya-tervezést, rendszerbe foglalta a beosztásokat és a rendfokozatokat, valamint lehetővé tette az előmeneteli rendszerhez illeszthető nómenklatúrarendelet elkészítését. Kísérletet tett új személyügyi eljárások bevezetésére, megteremtette a szenioritás elvét leváltó, kompetencia alapján történő előmenetel lehetőségét, és magában hordozta egy új előmeneteli rendszer bevezetésének alapjait.

2.5. Magyar Honvédség – Hjt. I.

A NATO-tagság után indokoltta vált a fegyveres erők és fegyveres testületek jogviszonyát külön jogszabályban meghatározni. A keretet a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény biztosította, amely 2002. január 1-jén lépett hatályba. A törvény végrehajtását a hivatásos és szerződéses katonai szolgálat létesítéséről, módosításáról, megszüntetéséről, tartalmáról, valamint az integrált személyügyi igazgatás és egységes nyilvántartás rendjéről szóló 10/2002. (III. 5.) HM rendelet szabályozta. A Magyar Honvédség 2001 és 2012 közötti előmeneteli rendszere az állomány tagjának előmenetelét szigorú alá- és fölrendeltségi viszonyon alapuló szervezeti hierarchiában történő magasabb beosztásba helyezésként és az ahhoz tartozó magasabb rendfokozatba történő előléptetésként értelmezi. A személyi állomány előmenetelére az általános és a speciális beosztások két elkülönülő rendszerében van lehetőség, amelyek között a folyamatos átjárás biztosított. A speciális beosztásokat jogszabályban kijelölt szakmai testület javaslatára a honvédelmi miniszter határozza meg. Általános beosztások esetén az előmenetel a viselt rendfokozatnál eggyel magasabb rendfokozattal rendszerezített beosztásba, speciális beosztások esetén a beosztásban elérhetőnél magasabb rendfokozatú beosztásba történő kinevezés útján valósul meg. A speciális beosztást betöltők esetében a rendszerezített rendfokozaton az állomány tagjának viselt rendfokozatát kell érteni, függetlenül a beosztásban elérhető legmagasabb rendfokozattól és a pillanatnyi illetménybesorolástól. A beosztásba helyezés előfeltétele a beosztáshoz rendszerezített végzettségi követelményeknek történő megfelelés. A speciális beosztások esetében az elérhető legmagasabb rendfokozat szempontjából meghatározott iskolai végzettségi követelményeknek, valamint a viselt rendfokozat szerint előírt szakképesítési követelményeknek való megfelelést kell vizsgálni. A Magyar Honvédség parancsnoki állományának és személyügyi szerveinek feladata, hogy az állomány tagjának belátható, tervszerű előmeneteli lehetőséget biztosítson a magasabb beosztás és a hozzá kapcsolódó rendfokozat eléréséhez, illetve az azokhoz szükséges feltételek megszerzéséhez. Ez a hivatásos állomány esetében legalább a szolgálati nyugdíj jogosultság eléréséig terjedő előmenetelt, míg a szerződéses állomány esetében kiszámítható előmenetelt jelent. Az előmeneteli rendszer lehetőséget biztosít arra is, hogy az állomány tagja iskolai végzettségének és szakképesítésének

megfelelő beosztását a betölthető szolgálati beosztások keretei között, a szolgálati érdekekkel összhangban megválaszthatja. Mindkét esetben az előmenetelhez szükséges képzés megszerzésére a katonai, a rendvédelmi és a polgári oktatási intézményekben folyó oktatás, képzés, átképzés és továbbképzés, valamint egyéni képzés keretében van lehetőség.

A modern hadseregek előmeneteli rendszeréhez hasonlóan a személyi állomány előmenetele a Magyar Honvédségben sem automatikus, hanem meghatározott feltételekhez kötött. A feltételek között szerepel az állománycsoportnak megfelelő betölthető magasabb beosztás, vagy a speciális beosztást betöltők esetében a magasabb rendszeresített rendfokozat; a magasabb beosztáshoz, valamint az ehhez kapcsolódó rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettség és szakképzés; a magasabb beosztás ellátásához szükséges tapasztalat; egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság; valamint az előmeneteli bizottság támogató javaslata. Őrnagyi rendfokozattal rendszeresített általános előmeneteli beosztás esetén feltétel még az alacsonyabb rendfokozatokban parancsnoki (vezetői) és törzsbeosztásban egyaránt eltöltött legalább egy-egy év. Ezredesi rendfokozattal rendszeresített beosztás esetén parancsnoki (vezetői) és törzsbeosztásban az őrnagyi-alezredesi rendfokozatokkal rendszeresített beosztásokban eltöltött legalább két-két év. Speciális beosztásba kinevezhető, illetve áthelyezhető az állomány azon tagja, aki az általános követelményeken túl rendelkezik az adott beosztáshoz előírt sajátos képzettséggel, illetve vállalja annak számára meghatározott időtartamon belüli megszerzését. Az előmenetelhez szükséges iskolai végzettségi és szakképzési feltételek megszerzéséhez az állomány tagjai részére a Magyar Honvédség pályázati rendszeren nyugvó esélyegyenlőséget biztosít. Lehetőség van még kérelemre alacsonyabb beosztást betölteni, ebben az esetben előmenetelre a ténylegesen betöltött beosztáshoz rendszeresített rendfokozatot viselők előmenetele szerint van lehetőség. Előmenetel szempontjából meghatározó az iskolai végzettség szintje. Tiszti, valamint főtörzszászlósi rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez legalább főiskolai (felsőfokú alapképzés), a többi altiszti rendfokozathoz kötött beosztás betöltéséhez legalább középiskolai végzettség szükséges. Egyes tiszthelyettesi rendfokozathoz kötött beosztások betöltéséhez legalább szakiskolai, szerződéses tisztesi beosztások betöltéséhez minden esetben legalább alapfokú iskolai végzettség szükséges. A magasabb beosztás betöltéséhez szükséges iskolai végzettség megszerzésére többféle módon van lehetőség: hazai vagy külföldi katonai, rendvédelmi, illetőleg polgári felsőoktatási és középfokú oktatási intézményben, továbbá iskolarendszerű vagy iskolarendszeren kívüli oktatás/képzés keretében. A beiskolázásra pályázat vagy kijelölés útján kerül sor, de emellett lehetőség van a szolgálati érdek sérelmével nem járó, saját elhatározáson alapuló egyéni továbbtanulásra is. Munkavállalóként a Magyar Honvédség érdekelt abban, hogy az állomány tagját szakmai ismereteinek fejlesztése céljából szakmai továbbképzésben, illetve átképzésben részesítse.

Az előmenetel érdekében az állomány tagjának meg kell felelnie a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek is. Az alkalmasság elérésének és szinten tartásának feltételeit a Magyar

Honvédség biztosítja, és azokat az érintettek tudomására hozza. Az alkalmasságot rendszeresen ellenőrzik, aminek az állomány tagja köteles magát alávetni. Ha valaki az előírt követelményeknek nem felel meg, az ellenőrzést határidő kitűzésével meg kell ismételni. Ha az állomány tagja a megismételt ellenőrzésen sem felelt meg az egészségügyi és pszichikai követelményeknek, szolgálati jogviszonya – legalábbis elméletben – a törvény erejénél fogva, felmentéssel megszűnik. Általános előmeneteli rendben magasabb rendfokozatba elő kell léptetni az állomány tagját, ha a magasabb rendfokozathoz előírt minimális várakozási időt leszolgálta, és a beosztás ellátásához szükséges iskolai végzettséggel rendelkezik; az előírt egészségi, pszichikai és fizikai állapota alapján a beosztás betöltésére alkalmas minősítése van; továbbá a korábbi beosztásaiban nyújtott elméleti és gyakorlati teljesítménye alapján a magasabb beosztás betöltésére alkalmas, és abba kinevezték. Ideális esetben a parancsnoki (vezetői) váltások tervszerűsége a vezetési szintek szerinti fokozatos előrehaladással és magasabb rendfokozatba történő előléptetéssel valósul meg. Az előmenetel alapja a parancsnoki és törzsbeosztások egymást követő betöltése. Az állomány tagját első beosztásba kerülésekor az állománycsoportjának megfelelő első rendfokozatba nevezik ki. A modern hadseregekhez hasonlóan a Magyar Honvédség esetében is egy rendfokozathoz több azonos szintű beosztás tartozhat. A beosztáshoz kapcsolódó alapvető követelmények a szervezeti egység állománytáblájában (munkaköri jegyzékében) rögzítettek. A parancsnoki (vezetői) beosztásra meghatározott rendfokozatnál eggyel alacsonyabb rendfokozatot kell meghatározni a helyettesi beosztásokra, tábornoki rendfokozattal rendszeresített beosztások esetén ez kettővel alacsonyabb lehet. Magasabb rendfokozattal rendszeresített beosztásba történő kinevezéshez és előléptetéshez az illetékes előmeneteli bizottság javaslata szükséges. A honvédelmi miniszternek lehetősége van, hogy egy alkalommal az állomány általános előmenetelű beosztást betöltő tagját a minimális várakozási idő letelte előtt, speciális előmenetelű beosztást betöltő tagját a várakozási idő letelte előtt a következő rendfokozatba előléptesse, illetve kinevezzék, ha az állomány tagja az előléptetéshez szükséges valamennyi egyéb feltétellel rendelkezik.

Általános előmeneteli rend esetén az egyes rendfokozatokhoz minimális, illetve maximális és maximális várakozási idők tartoznak. Fontos azonban megjegyezni, hogy az általános előmeneteli rendben a főtörzszászlósi rendfokozatban, valamint az ezredesi rendfokozatban és attól felfelé nincs várakozási idő meghatározva. Speciális előmeneteli rend esetén csak minimális várakozási idők vannak. A szakaszvezetői, a törzszászlósi, a főtörzszászlósi, valamint az alezredesi rendfokozatban és attól felfelé a speciális előmeneteli rendben sincsenek várakozási idők meghatározva. A hivatásos állomány legalább századosi vagy zászlósi rendfokozatot elért tagját, aki az adott rendfokozatban a maximális várakozási időt letöltötte, de szolgálati nyugdíjra való jogosultságot nem szerzett, annak megszerzéséig beleegyezésével beosztásában kell tartani. A hivatásos állomány speciális beosztást betöltő tagja beleegyezésével a hivatásos szolgálat felső határáig tartható beosztásában. Abban az esetben, ha az állomány tagja parancsnoki beosztást tölt be, más beosztásba kell helyezni. A Magyar Honvédségben az állomány tagját az előmenetel objektivitásának biztosí-

tása érdekében rendszeresen írásban értékelni kell. Ez évente teljesítményértékelést, a külön jogszabályban meghatározott vezetők esetében két évente vezetői értékelést jelent. Minősítik az adott rendfokozatban eltöltendő minimális várakozási idő leteltét megelőzően a tiszteket, a zászlósokat és törzszászlósokat, valamint a zászlósi beosztásba tervezett főtörzsrörmestereket. Minősíteni kell továbbá az állomány tisztji, zászlósi rendfokozatot viselő tagját szakmai alkalmatlanságának felmerülése esetén, ha fontos okból maga kérte, valamint jogszabályban meghatározott egyéb esetekben. A speciális beosztást betöltő katonát a magasabb rendfokozatba lépését megelőzően minősítik. Nem kell minősíteni az állomány tagját, ha a szolgálat felső korhatárának eléréséig kevesebb mint öt év van hátra. A teljesítményértékelést, a vezetői értékelést és a minősítési javaslatot a közvetlen szolgálati előljáró készíti. A minősítést az állományilletékes parancsnok (vezető) hagyja jóvá. A minősítés kötelező elemeit törvény tartalmazza, és csak kellően alátámasztott, tényeken alapuló megállapítások szerepelhetnek benne, a minősített alkalmasságának megítélését indokolni kell. A szolgálati viszonyt érintő döntés meghozatalához az állomány tagjáról személyi javaslat készül. A személyi javaslat, a vezetői értékelés és a teljesítményértékelés tartalmi és formai elemeit rendelet határozza meg.

Nem kell minősítést, teljesítményértékelést és vezetői értékelést készíteni a Táborig Lelkészi Szolgálat és a katonai ügyészségek szakállományáról, valamint a vezénnyelssel egyes szervezeteknél szolgálatot teljesítőkről. Róluk a személyi értékelést a rájuk vonatkozó, külön jogszabályban meghatározott módon kell végrehajtani. Az előmeneteli rendszer tervszerű és szakszerű működésének biztosítása érdekében előmeneteli bizottságok működnek a honvédelmi miniszter által vezetett minisztériumban és a katonai nemzetbiztonsági szolgálatoknál a tisztji állomány; haderőnemenként, illetve jogszabályban meghatározott vezető szervezetekenként a zászlósi állomány; önálló állománytáblával rendelkező katonai szervezeteknél a tiszthelyettesi és a szerződéses legénységi állomány előmenetelének tervezésére. Tábornoki kinevezéshez és előléptetéshez egyetlen előmeneteli bizottságot kell létrehozni, amelynek elnöke a mindenkori vezérkarifőnök-helyettes. Az előmeneteli bizottság rangsorolással javaslatot tesz a magasabb rendfokozattal rendszeresített beosztás betöltésére és az előléptetésre. Az előmeneteli bizottságot évente egy alkalommal kell összehívni, de indokolt esetben legfeljebb negyedévenként is összehívható. Az előmeneteli bizottság elnökét és tagjait eredeti beosztásuk ellátása mellett, a munkáltatói jogkört gyakorló előljáró három év időtartamra jelöli ki. A bizottság elnöke és tagjai az ezen időtartam lejártát követő három éven belül az előmeneteli bizottságok munkájában nem vehetnek részt. A bizottság elnökének rendfokozata legalább kettővel, a bizottság tagjáé pedig legalább eggyel magasabb az állomány rangsorolt tagjának rendfokozatánál. Az állomány tagja kérésére az állományilletékes parancsnok köteles lehetővé tenni, hogy a szervezeti egységnél működő érdeképviseleti szerv vagy tisztségviselője a teljesítményértékelésben és a minősítésben foglalt megállapításokkal kapcsolatban észrevételt tegyen. A teljesítményértékelést, a minősítést és a vezetői értékelést ismertetni kell az állomány tagjával, aki arra írásban észrevételt tehet és az ismertetés megtörténtét aláírásával igazolja. Ha nem

ért egyet a teljesítmény- vagy a vezetői értékeléssel, kérheti soron kívüli minősítést, illetve alkalmassági vizsgálatát. A teljesítményértékelés, a vezetői értékelés és a minősítés valótlan vagy személyiségi jogát sértő megállapítása ellen szolgálati panaszt terjeszthet elő. A jelenlegi előmeneteli rendszert összefoglalva elmondható, hogy a rendfokozathoz kötött előléptetések – legalábbis elviekben – teljesítményhez és egyéb kritériumokhoz kötöttek. Az előmeneteli rend eredetileg egy tervezhető, az egyének számára is követhető pályaképet vázolt fel, ezért magában hordozta a központi humánerőforrás-gazdálkodás lehetőségét. Mivel egy beosztási szinthez egy rendfokozat tartozik, az előléptetés a magasabb beosztásba kinevezéssel valósul meg. Az előmenetel fokozatosan történik, amelynek alapja a parancsnoki és egyéb (törzs-) beosztások betöltése. Az előmenetel alapja – legalábbis szintén elviekben – a végzett munka, a teljesítmény rendszeres értékelése. A magasabb beosztásra kiválasztott személy a beosztásba helyezést megelőzően felkészítésen vesz részt. Az „egy beosztás, egy rendfokozat” elve az általánosan jellemző nemzetközi gyakorlatot honosította meg, az általános és speciális előmeneteli rend kialakításával pedig figyelembe vette a szakmai különbségeket.

2.6. Magyar Honvédség – Hjt. II.

A megváltozott társadalmi, gazdasági feltételek között a 2010-ben megválasztott kormány a közigazgatás egészének megváltoztatását tűzte ki célul. A célokat rögzítő Magyar programban egy szélesebb körű átjárhatóságot is biztosító rendszer kialakítását célozták meg. Ennek során az előző fejezetben bemutatott humánstratégia elvei szerint új szolgálati törvény íródott. A keretet az Országgyűlés által 2012. december 11-én elfogadott, a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény adja. A törvény végrehajtását különböző jogszabályok biztosítják, témánkhöz kapcsolódóan átfogóan a 9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet szabályozza. A 2012. évi CCV. törvény és a 9/2013. HM rendelet alapvetően nem változtatott a Magyar Honvédség 2013 előtti előmeneteli rendszerén, azonban részleteiben finomította. Egyes elemek kikerültek belőle, míg mások új elemként jelentek meg. A jelenleg érvényben lévő előmeneteli rendszer főbb sajátosságait a törvényben és a rendeletben leírtak alapján mutatjuk most be, a 2013 előtti előmeneteli rendszerhez képest megjelenő hasonlóságokra és különbségekre fókuszálva. A belátható, tervszerű előmeneteli lehetőség a hivatásos állománynál életpályát, előmenetelt, a szerződéses állománynál pedig kiszámítható előmenetelt jelent. Az állomány előmenetelének tervezését és rangsorolásának módját miniszteri rendelet határozza meg. A Magyar Honvédség előmeneteli rendszere az állomány tagjának előmenetelét továbbra is szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyon alapuló, szervezeti hierarchiában történő magasabb beosztásba helyezésként és az ahhoz tartozó magasabb rendfokozatba történő előléptetésként értelmezi. A személyi állomány előmenetelére az általános és a speciális beosztások két elkülönülő rendszerében van lehetőség, amelyek között a folyamatos átjárás biztosított.

Az előmenetel általános feltétele a megfelelő betölthető magasabb beosztás, a viselt rendfokozathoz előírt kötelező várakozási idő letöltése, a magasabb beosztáshoz, valamint az ehhez kapcsolódó rendfokozathoz meghatározott iskolai végzettségi, szakképzettségi, szakképesítési és egyéb munkaköri követelménynek való megfelelés, az egészségi, pszichikai és fizikai, valamint nemzetbiztonsági alkalmasság, az elméleti és a gyakorlati teljesítmények alapján magasabb beosztás betöltésére való alkalmasság, valamint a miniszteri rendeletben meghatározott esetekben vezetői gyakorlati tapasztalat, illetve az állomány tagjának előmeneteli rangsorolása és a miniszteri rendeletben meghatározott szintű teljesítményértékelés. Új elemként jelenik meg az előmenetel feltételét jelentő sikeres és érvényes minősítő vizsga, amely a korábbi előmeneteli vizsgát hivatott kiváltani. Az előmeneteli vizsga az előmeneteli rendszer működtetése érdekében végrehajtott olyan számonkérés, ahol a jelentkezők önálló felkészülést követően általános katonai ismereteikről tesznek bizonytságot. A tiszti vagy az altiszti állomány előmenetelének tervezése az őrnagy vagy annál magasabb rendfokozattal rendszeresített szolgálati beosztások, valamint a zászlósi rendfokozati csoportba tartozó szolgálati beosztások esetében központi szinten, az ennél alacsonyabb rendfokozattal rendszeresített szolgálati beosztások esetében helyi szinten a honvédségi szervezeten belül vagy a honvédségi szervezetek között történik. A magasabb beosztásba történő kinevezéskor a munkáltatói jogkört gyakorló dönt az előléptetésről vagy az első tábornoki rendfokozatba való kinevezésről. Az általános előmeneteli rendbe tartozó beosztások esetén a munkáltatói jogkört gyakorló döntése szerint nem kötelező a magasabb beosztásba kinevezéssel egyidejűleg az előléptetés vagy az első tábornoki rendfokozatba kinevezés, azonban a viselt és a rendszeresített rendfokozat közötti eltérés időtartama a kettős rendfokozattal rendszeresített beosztásba kinevezett állomány kivételével nem haladhatja meg a magasabb beosztásba kinevezéstől számított egy évet. Az állomány alacsonyabb beosztást betöltő tagja, ha a rendfokozatára előírt kötelező várakozási időt a rendfokozatának megfelelő szolgálati beosztásban letöltötte, és ezt követően került az alacsonyabb beosztásba, az alacsonyabb beosztásba helyezés időpontjától számított egy éven belül a viselt rendfokozatánál eggyel magasabb rendfokozattal rendszeresített beosztásba – az előmenetel feltételeinek való megfelelés esetén – kinevezhető. Az egy év leteltét követően az előmenetelére már csak a rendfokozatának megfelelő szolgálati beosztásba helyezést követő egy év után kerülhet sor.

Az új katonai pálya nemcsak a katonai hierarchiában történő klasszikus „felfelé” irányuló (vertikális) mozgást ismeri el, hanem megjelenik az oldalirányú (horizontális) karrierút lehetősége is. Ez mind az általános, mind a speciális előmeneteli rendben, valamennyi állománycsoportban meghatározott rendfokozatok esetében kialakításra került, a légénységi állomány, az altisztek és a tisztek esetében egyaránt. A két karrierút egymással párhuzamosan alkalmazható, azok nem zárják ki egymást. Az oldalirányú karrierben fokozatokat elérő katonát figyelembe kell venni a magasabb beosztásba történő előmenetel tervezésében, ha a feltételeknek megfelel. Az oldalirányú karrier támogatása érdekében 2015-től új elemként jelenik meg a 2012. évi CCV. törvényben a szolgálati beosztásban történő továbbfoglalkoztatás foko-

zati vizsga alapján. Az állomány miniszteri rendeletben meghatározott nem vezetői beosztást betöltő tagja a motiváció fenntartása és a szervezeti tudás fejlesztése érdekében fokozati vizsgára kötelezett. Állománycsoport-váltás esetén, valamint a tiszti és az altiszti állomány tagjának előmenetele esetén a fokozatvizsga-kötelezettség – ha a fokozati vizsga letétele kötelező – a magasabb rendfokozathoz kapcsolódóan indul, illetve kezdődik újra. A tiszti és az altiszti állomány esetében a fokozati vizsga négy-, legénységi állomány esetében háromszintű. A tiszti és az altiszti állomány esetében az első fokozati vizsgát a kötelező várakozási idő leteltének évében, a következő fokozati vizsgákat pedig négyévente kell letenni. Az állomány speciális előmeneteli rendű beosztást betöltő törzsszászlós rendfokozatú tagjának az első fokozati vizsgát a rendfokozatba lépés évétől számított hatodik évben kell letennie. A negyedik fokozati vizsga letételét követően négyévente további, a negyedik fokozatnak megfelelő vizsga megújítása szükséges. A legénységi állomány tagja az első fokozati vizsgát az állományba vételtől számított harmadik évben, a következő fokozati vizsgákat pedig háromévente teszi le. A harmadik fokozati vizsga letételét követően háromévente további, a harmadik fokozatnak megfelelő vizsga megújítása szükséges. Ha az állomány tagja a fokozati vizsgát a miniszteri rendeletben meghatározott határidőben nem teszi le vagy sikertelen vizsgát tesz, fennálló szolgálati viszonya a miniszteri rendeletben meghatározott időpontban a törvény erejénél fogva megszűnik. A Magyar Honvédség érvényben lévő előmeneteli rendszere nem feltétlenül egy szerves fejlődés eredménye. Az elmúlt 20 év során három, a személyi állomány előmenetelét sok esetben eltérő módon szabályozó rendszer volt érvényben. Ennek ellenére kijelenthető, hogy a jelenlegi előmeneteli rendszer főbb működési mechanizmusait illetően hasonlít a modern hadseregekben alkalmazott előmeneteli rendszerekre.

Felépítése átgondolt, elemei logikusan kapcsolódnak egymáshoz, és az előmeneteli bizottságok működtetésével bizonyos történelmi hagyományokat is figyelembe vesz. A rendszer átlátható és – legalábbis elméletben – hiteles. Az előmeneteli rendszer bevezetése óta szerzett tapasztalatok részletezése és a változtatási lehetőségek felvázolása előtt fontos azonban, hogy röviden megismerkedjünk egyes modern hadseregek sokszor követendő példaként felhozott előmeneteli rendszereivel. Tekintettel arra, hogy az előmeneteli rendszerek alapjául minden állománykategória esetében a tiszti előmenetel mechanizmusai és elemei szolgáltak – valamint a tiszti előmenetelre vonatkozóan áll rendelkezésre viszonylag jól elérhető szakirodalom –, a nemzetközi kitekintés is a tiszti előmeneteli rendszerek bemutatásán keresztül történik. Meg kell jegyezni azonban, hogy a legtöbb NATO-tagországban a haderő önkéntes szervezési elvére, a hadkötelezettség felfüggesztésére az 1990-es évek második felétől kezdődően került sor. A sort az amerikai haderő tiszti előmeneteli rendszere nyitja, mivel a Magyar Honvédség jelenlegi előmeneteli rendszere főbb jellemzőinek meghatározásakor, valamint azok kidolgozásakor akarva-akaratlanul az amerikai haderő előmeneteli rendszere szolgált hivatkozási alapul. Ezután következik a Magyar Honvédség személyi és anyagi-technikai lehetőségeivel valamivel jobban összevethető kisebb szövetséges haderők – a holland, a kanadai, a norvég és a dán – előmeneteli rendszereinek bemutatása.

2.7. Az Amerikai Egyesült Államok hadereje

Az amerikai haderő lassan három évtizede érvényben lévő előmeneteli rendszerére, azon belül is a tisztek előmenetelére jellemző a „felfelé vagy kifelé” elv, amely a személyi állomány rendszeres és nagy fokú mozgását eredményezi. Ezt a rendszert már korábban is sok kritika érte, de a 2001–2014 között húzódó afganisztáni és iraki háborúk hatására egyre nagyobb igény mutatkozik a felülvizsgálatára és szükség szerinti módosítására. Az 1980-ban életbe lépett védelmi tiszti személyügyi gazdálkodási törvény (*Defense Officer Personnel Management Act – DOPMA*) megalkotóinak eredeti célja az volt, hogy egyformán szabályozzák az aktív és a tartalékos tisztek előmenetelét, valamint egységesítsék a haderőnemek korábban eltérő előmeneteli rendszereit. Bár a DOPMA az előmenetel szempontjából sok újdonságot tartalmazott, lényegében a második világháború óta érvényben lévő előmeneteli paradigmát bővítette ki néhány új elemmel. Ennek következtében inkább tekinthető előmenetelt szabályozó statikus leírásnak, mint egy dinamikus személyügyi gazdálkodást lehetővé tevő eszköznek. Előmenetel csak a Kongresszus által évente engedélyezett és haderőnemekre lebontva megadott tiszti létszám adta keretek között lehetséges, amelynek nagyságára befolyással van a tisztek zászlósokhoz/tiszthelyettesekhez és a legénységi állományhoz viszonyított, történelmileg kialakult aránya, az engedélyezett összlétszám és egyéb, haderővel elérendő célok. Jelenleg a tiszti állomány az amerikai haderő összlétszámának valamivel kevesebb mint 15%-át teszi ki. Szintén a Kongresszus határozza meg és táblázatba foglalva megjeleníti a századosnál magasabb rendfokozattal rendelkező tisztek és tábormokok számát és rendfokozati megoszlását. Az amerikai haderőben a tisztikar létszáma és rendfokozati eloszlása tehát jogszabályt követ, és nem feltétlenül a haderő szükségletét elégíti ki. További sajátosság, hogy a DOPMA-táblázatban szereplő és karrierjük közepén járó főtisztek létszámának mindenkor változása független az előmeneteli rendszer többi elemétől, aminek a haderő létszámának növelése esetén van jelentősége. Az előmeneteli rendszer sajátossága az is, hogy az orvosként és fogorvosként dolgozó tisztek nem szerepelnek a táblázatban, mivel előmenetelüket nem a haderőben eltöltött szolgálati idejük, hanem szakmai képzettségük, szakmai tapasztalatuk és az egyes haderőnemek specifikus igénye határozza meg. Hasonló elvek vonatkoznak az ápolók, jogászok, lelkészek, illetve más szakterületeken dolgozó tisztek előmenetelére is. A DOPMA központi eleme a már említett „felfelé vagy kifelé” elv, amely a Kongresszus szerint békeidőben lehetővé teszi egy életerős, fiatal és teljesen harcra kész tisztikar fenntartását. Az elv „felfelé” része azt jelenti, hogy a tisztek az előmenetelük során az első tiszti rendfokozatba történő kinevezésük éve szerint csoportokban, úgynevezett kohortokban mozognak előre és a meghatározott szolgálati évek letöltéséhez kötött előléptetési lehetőségekért csoporttársaikkal versenyeznek. Az elv „kifelé” része pedig azt jelenti, hogy a kétszer egymás után elő nem léptetett tisztek a mindenkor rendfokozat függvényében meghatározott évek után elhagyják az aktív szolgálatot, és amennyiben lehetséges, nyugdíjba vonulnak.

Az előmeneteli rendszer az általános előmenetel mellett lehetővé teszi a tisztek korai és késői előléptetését is. Az előmenetel szempontjából központi szerepet játszó

előmeneteli bizottságok előmeneteli zónák szerint mindig három előmeneteli csoportot vizsgálnak. Ez biztosítja, hogy a tisztek a mutatott és értékelt teljesítményük alapján eltérő sebességgel mozogjanak előre a rendfokozati piramisban, amely a legkiválóbb tisztek – nagyjából a mindenkori évfolyam 2-3%-a – következő rendfokozatba való gyorsabb előléptetését teszi lehetővé. Ez az ezredesi rendfokozatba történő előléptetés esetén akár öt év előny felhalmozását is jelentheti, amely a tábornoki kinevezéseknél előny. Annak ellenére, hogy a DOPMA megbízható keretet teremt egy stabil és mind rendfokozati, mind életkori szempontból koherens tisztikar fenntartására, a valós élet dinamikus mechanizmusai itt is torzítóan hatnak. Ennek az a következménye, hogy az előmeneteli rendszer sarokpontjai sokszor nehezen vagy egyáltalán nem tarthatóak, ami előmeneteli feszültségekhez vezet, és esetenként a tisztii állomány kilépési szándékát erősítheti. Érdekes megemlíteni a Magyar Honvédség esetében már bemutatott parancsnoki és a szakmai előmenetel viszonyát az amerikai előmeneteli rendszeren belül: bár minden, haderőnemet felügyelő államtitkárnak joga van a haderőnemi előmenetelen belül a szaktisztek számára előmeneteli kategóriát nyitni, a DOPMA nem tartalmaz semmilyen formális mechanizmust a szakmai előmenetel arányos vagy igazságos biztosítására. Ez szintén előmeneteli feszültségeket okozhat és a jól képzett szaktisztek kilépési szándékát erősítheti. Egyes kritikusok szerint a tisztek előmeneteli rendszere egy lényegében elavult, 1899 és 1904 között bevezetett szervezeti modellen nyugszik. Az ehhez kapcsolódó személyügyi rendszer kereteit pedig az 1947-ben elfogadott és a német–lengyel sikágon a szovjetek ellen megvívandó háború esetén gyors mozgósítást lehetővé tevő tisztii személyügyi törvény (*Officer Personnel Act*) adja, amelyen az 1980-ban elfogadott DOPMA csak finomított. További kritika forrása, hogy az előmenetel alapját adó teljesítményértékelés és a tisztektől elvárt versenyszellem a személyi állomány kohéziója ellenében hat és bizalmatlanságot szül. Az előléptetési félelem, a kiképzett és tapasztalt állomány folyamatos kiáramlása, a parancsnoki állomány állandó cserélődése a kritikusok szerint negatív hatással van a katonai szervezetek harcértékére és drágává teszi a kiképzést. Kritikaként fogalmazódik meg az is, hogy a jelenlegi személyügyi rendszer százévesnél idősebb elméleti ismereteken és gyakorlati tudáson nyugszik, miközben a haderő személyi állományának mutatói lényegesen megváltoztak. Többek között minden állománykategóriában magasabb lett a katonai szolgálatot vállalók iskolai végzettsége, javultak az egészségügyi feltételek és a táplálkozási lehetőségek. Kitolódott a katonai szolgálattal járó fizikai terhelések elviselésének korhatára, valamint a számítógépek elterjedése lehetővé tette összetett problémák életkortól független, korábbanál gyorsabb megoldását.

Az előmeneteli rendszerrel szembeni fő kritika, hogy olyan törvényeken és személyügyi irányelveken nyugszik, amelyek inkább az első világháború, és nem a XXI. század kihívásainak sajátosságait tükrözik. A nem megfelelő előmeneteli rendszer okozta zavarok a felelősek a kiképzés folyamatosságában megjelenő problémákért, a katonai szervezetek viszonylag alacsony harckészültségéért, a megkívántnál alacsonyabb szakmai színvonalért, a lassú munka- és kiképzési tempóért, valamint a gyakran fellépő szervezeti zavarokért. A DOPMA előmeneteli rendszerének egyik

legsajnálatosabb velejárója a karrierizmus, amely sokszor mikromenedzsmentet eredményez és a már említett általános bizalmatlanságot erősíti. A DOPMA kritikái szerint az előléptetésekért és kinevezésekért folyó verseny rombolja a bajtársi összetartást, együttműködés helyett széthúzást szül, ami a katonai szervezetek számára megnehezíti az egyre összetettebbé váló missziós feladatok sikeres végrehajtását. A 2001-ben kiadott *Quadrennial Defense Review* is – amely a képességalapú tervezés bevezetése felé tett egyik első lépésnek tekinthető – a személyi állomány innovatívabb és rugalmasabb felhasználásának, valamint az előmeneteli lehetőségek bővítésének irányába mutat. Az idevonatkozó ötletek közül csak a legfontosabbak bemutatására szorítkozunk. Sokak szerint a katonai szolgálat hosszát kellene rugalmasabbá tenni, ami tartalmazná a 30 évnél hosszabb katonai szolgálat lehetőségét, de nem zárna ki a 10 évnél hosszabb, de 20 évnél rövidebb katonai szolgálatot sem. A nem lényeges harci támogató beosztásokban a tisztek foglalkoztatása helyett előnyben kellene részesíteni a polgáriak szerződtetését vagy a Védelmi Minisztérium köztisztviselőinek és közalkalmazottainak alkalmazását. Ez azt jelentené, hogy a viszonylag drágán fenntartható tisztikar haderőhöz viszonyított aránya akár az összlétszám 5–8%-ára is csökkenne. A folyamatos szolgálat koncepciója alapján javasolják a tartalékos állomány alkalmazását olyan beosztásokban, amelyek az aktív állomány háborús bevetései miatt otthon és külföldön megüresednek. Egyesek a beosztásokban kötelezően eltöltendő idő meghosszabbítását javasolják a tisztek és a zászlósok/tiszthelyettesek részére, annak érdekében, hogy több idejük legyen szakmai tapasztalatuk bővítésére. Ennek megfelelően kevesebb mozgás lenne a személyi állomány előmenetele során, ami egyrészt lehetővé tenné az egy beosztásban eltölthető idő meghosszabbítását, másrészt tompítaná a költözéssel járó családi megrázkódtatásokat. Javasolják még a rendfokozatban eltöltendő szolgálati idő meghosszabbítását és az előmenetel lassítását, amelyek a takarékosabb „felfelé vagy maradj” elv bevezetését jelentenék. A lehetséges változtatások között szerepel még változatosabb előmeneteli lehetőségek kidolgozása a tisztek és a zászlósok/tiszthelyettesek számára, annak érdekében, hogy egyéni kompetenciáikra és preferenciáikra jobban tudjanak építeni az előmenetelük során.

2.8. Kisebb szövetséges haderők

A holland, a kanadai, a norvég és a dán haderő összevetése a Magyar Honvédség személyi és anyagi-technikai lehetőségeivel természetesen csalóka. A honvédelem magyar rendszere nem mérhető össze közvetlenül a hazai katonai költségvetés többszörösével gazdálkodó, de nagyjából hasonló vagy valamivel nagyobb haderőt fenntartó szövetséges országok lehetőségeivel. Ennek ellenére fontos lehet az amerikaitól több ponton eltérő előmeneteli gyakorlatok bemutatása, a hasonlóságok és különbségek feltárása.

A holland tisztikar alapvetően két csoportból áll: katonai akadémiát végzett és felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező teljeskarrier-tisztekből, valamint a tiszti iskolát végzett és felsőfokú végzettséggel nem rendelkező részlegeskarrier-tisztekből.

ből. Alapvetően bármely csoportba tartozó tisztnek lehetősége van 55 éves koráig szolgálni és a fizetése 80%-át kitevő, tehát viszonylag magas nyugdíjjal nyugállományba vonulni. A felsőfokú végzettséggel nem rendelkező tisztek csak az őrnagyi rendfokozatot érhetik el, de sokan közülük csak a századosi rendfokozatig tudnak eljutni. Ezek a tisztek lassabban haladnak előre felsőfokú végzettséggel rendelkező társaiknál, és nagy valószínűséggel egész pályafutásuk során csak dandár- vagy annál alacsonyabb szintű katonai szervezeteknél töltenek be különböző beosztásokat. A felsőfokú végzettség megszerzése után elméletileg teljeskarrier-tisztekké válhatnak, de erre az iskolai végzettség megszerzése mellett megkövetelt szakmai tapasztalat hiánya miatt csak keveseknek van esélyük. A holland haderőbe csak a speciális iskolai végzettséggel rendelkezőknek van lehetőségük horizontálisan belépni. Aki ezt a főiskola/egyetem elvégzése után közvetlenül teszi meg, az hadnagyi rendfokozatot kap. Aki később kötelezi el magát a katonai szolgálat mellett, életkorának megfelelő rendfokozatot kap. A tiszti beosztások számát és rendfokozati megoszlását a parlament hagyja jóvá, ezért az előléptetés feltétele egy magasabb rendfokozattal rendszeresített beosztás tartós megüresedése. A tisztek felelősek saját előmenetelükért, annak érdekében, hogy a magasabb beosztások betöltéséhez szükséges szakképzettséggel és kiképzéssel, valamint elegendő szakmai tapasztalattal rendelkezzenek. A teljeskarrier-tiszteknek alapvetően biztosított az alezredesi rendfokozat elérése. Ezredesi előléptetéshez és tábornoki kinevezéshez kötelező a hazai vagy külföldi vezérkari tanfolyam elvégzése, amelyre azonban minden évfolyamból csak a létszám mintegy 10%-át iskolázzák be. A vezérkari tanfolyamot végzett tisztek külön csoportot képeznek és magasabb fizetést kapnak hasonló rendfokozatú, de vezérkari végzettséggel nem rendelkező társaiknál. Hadtest- és annál magasabb parancsnoki és törzsbeosztásokat csak ilyen tisztek tölthetnek be. A tiszti pálya a holland haderőben 55 éves korig tartó, viszonylag jól fizetett és megbecsült életpályát jelent, ezért kevesen válnak ki korábban. A legutóbbi átszervezések, valamint az informatikai háttér fejlesztésének eredményeként a beosztások alapvetően automatikusan ürülnek és válnak pályázhatóvá, adott esetben újrapályázhatóvá három év letelte után. Ezzel egyidejűleg a megüresedő beosztások listája, a betöltésükhöz szükséges feltételekkel együtt, elérhetővé válik bárki számára, a kitöltendő űrlapok elektronikus nyomtatványaival együtt.

A kanadai tisztek előmeneteli rendszere életpályát jelent, amely az 55. életév eléréseig tart. Orvosok, fogorvosok és jogászok a 60. életév betöltéséig szolgálhatnak. Az előmeneteli rendszer három egymásra épülő modul tartalmaz: a kilenc évre szóló első modulban az állomány 95%-ának lehetősége van a továbblépésre, a 20. szolgálati év befejezéséig tartó második modulból az őrnagyként továbbléphetnek, a századosok csak külön engedéllyel, az 55. életév eléréseig tartó harmadik modulból pedig már csak nyugállományba történő kiléptetés van. A nyugdíjjogosultság megszerzéséhez az alezredesi rendfokozatig 28, míg ezredesi rendfokozatnál és attól felfelé 30 év szolgálati időre van szükség. Az önként és az első modulból kiválók nem kapnak nyugdíjat, a második modulból kiválók csak az illetményük 40%-át, a harmadik modul végén kiválók pedig a 75%-át kapják nyugdíjként. Speciális szakképzettséggel rendelkezők-

nek lehetőségük van arra, hogy a polgári életből direkt és bármely életkorban általában századosi kezdő rendfokozattal tiszti állományba kerüljenek. Megtartásuk érdekében a hagyományos tisztképzés keretében tisztté avatott társaiknál valamivel magasabb fizetést kapnak. Egyéb módon nincs lehetőség tiszti pályára kerülni. A beosztások betöltésének hossza általában négy év, az ettől eltérő időintervallumot kérvényezni kell. A parancsnoki beosztások betöltésének hossza a viszonylag kevés ilyen beosztás miatt azonban csak két év. Bár pozitív korreláció van az előmeneteli kilátások és a különböző szintű parancsnoki beosztások betöltése között, a parancsnoki múlt hivatalosan nem követelmény az előmenetel során. Az előmenetel alapja a mutatott teljesítmény, valamint üresedés a magasabb rendfokozattal rendszeresített beosztásokban. A beosztások feltöltésénél – különösen a speciális beosztások esetében – alapelv a minimális feltöltöttségi szint (*minimum manning level – MML*), míg az általános beosztások esetében fontos szempont a kívánt feltöltöttségi szint (*preferred manning level – PML*) biztosítása. Az őrnagyi rendfokozat eléréséig az előmenetel alapvetően automatikus és fegyvernemi/haderőnemi alapú. Őrnagyi rendfokozattól felfelé az előmenetel kompetitív, és az előléptetések során a PML által meghatározott szempont a döntő, azaz nem feltétlenül töltenek fel minden üres beosztást. Tartalékos tiszteket csak a személyi hiányok pótlására és meghatározott időre aktiválnak, de nem kerülhetnek hivatásos státuszba.

A norvég tisztek előmenetele lényegében egy életpálya mentén történik, amely vagy a 40. szolgálati év elérésével vagy a 60. életév betöltésével, a nyugdíjba vonulással fejeződik be. A szolgálati nyugdíj az utolsó illetmény kétharmadával megegyező. Norvég sajátosság a tiszthelyettesek viszonylag alacsony száma, mivel a norvég tisztek sok esetben hagyományosan tiszthelyettesek által ellátott feladatokat is végeznek. Ennek megfelelően magas a fiatal tisztek, különösen a hadnagyok és főhadnagyok aránya. A tisztek utánpótlásának egyetlen bázisa a kötelező katonai szolgálatot letöltött sorköteles állomány. A tisztjelöltek ezután elvégzik az egyéves tiszti iskolát, amelynek sikeres befejeztével egy évig őrmesterként szolgálnak. Akik ezután is tisztek kívánnak lenni, azoknak a katonai akadémiára kell jelentkezniük, ahol a felvételi vizsga eredménye alapján két csoportra különítik el őket: az egyik csoport csak az akadémia első két évére, a másik pedig a teljes négyéves képzésre nyer felvételt. Az első csoportba tartozók csak az őrnagyi rendfokozatig juthatnak el, a másodikba kerülők elvileg a legmagasabb tábornoki rendfokozatot is elérhetik. A nyugdíjjogosultság betöltése előtt a tiszti pálya elhagyására szintén két lehetőség van. Az első a 30. életév körüli, amikor a tisztek nyugdíj nélkül távoznak a polgári életbe, és ott próbálnak meg sikeresen elhelyezkedni. A másik lehetőség, hogy az 57. életév betöltésekor a tisztek saját elhatározásból, önként vonulhatnak nyugdíjba. A haderőreformok és létszámcsökkentések során ezt a lehetőséget átmenetileg kiterjesztették az 50. életévüket betöltött tisztekre is. A századosi rendfokozat eléréséig – amelyben minimum négy évet kell szolgálni – a tisztek előmenetele nem kompetitív, hanem automatikus. Az őrnagyi és magasabb rendfokozatokba történő előléptetéseknel szempont a tiszti iskolai végzettség, a katonai szolgálat során megszerzett kompetenciák, a szakmai tapasztalat, valamint a különböző beosztá-

sokban nyújtott teljesítmény. A magasabb rendfokokozatok megszerzéséért éles verseny folyik. A beosztásokban eltölthető idő nem szabályozott, kivételt a parancsnoki beosztásokban maximálisan engedélyezett két év jelent. A parancsnoki beosztások betöltése után a tisztnek lehetősége van más beosztásokra pályázni, vagy a haderőnem igényei szerint helyezik át más beosztásba. Az őrnagyi rendfokokozatba történő előléptetés feltétele a három hónapos törzstiszti tanfolyam elvégzése. Az alezredesi előléptetés feltétele az egyéves vezérkari törzstiszti tanfolyam sikeres befejezése. Az oldalirányú beáramlás a tisztikarba szinte lehetetlen, ahogy nem lehetséges a tartalékállományból hivatásos állományba vétel sem.

A dán tiszti előmeneteli rendszer az európai haderőkhöz hasonlóan életpályaként értelmezhető, amely a 60. életév betöltésekor a nyugdíjba vonulással ér véget. A nyugdíj mértéke a fizetés 75%-át teszi ki, de a 60. életév előtt nyugdíjba vonult tisztek még nyugdíjjogosultság esetén sem részesülnek a 67. életév betöltéséig nyugdíjban. A századosi rendfokokozatig az előmenetel automatikus, az 55. életév elérése után pedig egyik főtiszti rendfokokozatban sincs előléptetés. Az őrnagyi és az annál magasabb rendfokokozatba történő előléptetés feltétele a törzstiszti tanfolyam elvégzése, valamint üres és feltölthető beosztás megléte. A felsőfokú végzettség nélküli tisztek alapvetően csak századosi rendfokokozatig juthatnak el, esetenként azonban előléptethetőek őrnaggyá, a nem túlságosan vonzó tartott beosztások betöltésének biztosítása érdekében. Őrnagyi rendfokokozatig bezárólag az előmenetel fegyvernemhez kötött. Alezredestől felfelé a tisztek előmenetele haderőnemi/összhaderőnemi alapú. Kivételt ez alól a zászlóaljparancsnoki beosztások jelentenek, amelyek feltöltése szintén fegyvernemhez kötött. Az alezredesi és az annál magasabb rendfokokozatokba történő előléptetés a vezérkari törzstiszti tanfolyam elvégzése nélkül lehetetlen, ezért a bekerülést komoly versenyztetés előzi meg. Alezredesi rendfokokozattól felfelé az előléptetés szenioritáshoz kötött, és az életkor figyelembevételével történik. NATO- és ENSZ-beosztások esetében a feltöltés biztosítása érdekében úgynevezett missziós és törzsrendfokokozatok lehetségesek. Oldalirányú beáramlás a tisztikarba a dán haderő esetében is szinte lehetetlen, azonban van lehetőség a tisztek átvételére a tartalékállományból a hivatásos állományba.

2.9. Hasonlóságok és eltérések

A hazai és nemzetközi összehasonlítás is nyilvánvalóvá tette, hogy a Magyar Honvédség számára kialakított előmeneteli rendszer a főbb elemek és mechanizmusok tekintetében összhangban áll a hasonló nagyságú modern hadseregek előmeneteli rendszerével, és kezelni tudja az egyes állománykategóriák haderőn belül betöltött eltérő funkcióiból adódó különbségeket. Ennek ellenére az előmeneteli rendszer gyakorlati megvalósítása több akadályba ütközött, esetenként ellehetetlenült. A szervezeti átalakításokra vonatkozó döntések gyakori változása miatt nem volt mód az eredeti szándék alapján megfogalmazott előmeneteli szabályok és várakozási idők hatásainak érdemi megfigyelésére és modellezésére. Nem volt

lehetőség és esetenként igény sem az előmeneteli követelmények betartásának folyamatos ellenőrzésére. Elmondható, hogy a személyi állomány előmenetelének nemzetközitől eltérő gyakorlata a modern hadseregek előmeneteli rendszerével való összevetetőséget biztosító elvek és szabályzók megléte ellenére keveset változott az évek folyamán. A hivatásos haderőre történő átállást követő, a nyilvánvaló alulfinanszírozottságból fakadó és folyamatos szervezeti átalakítások, illetve az esetenként tapasztalható kapkodások miatt az állományarány változásairól hozott döntések szakmai kimunkálására nem vagy csak szűkkörűen volt lehetőség. A szervezeti változásokból eredő személyügyi döntéseknél az előmeneteli rendszer követelményeit – kényszerből – gyakran figyelmen kívül hagyták. A megfelelő alapismeretek hiányában esetenként akár nyilvánosan is elhangzott előjárói kritikák nemcsak az előmeneteli rendszerbe vetett bizalom csökkenését eredményezték, hanem a rendszer működtetése szempontjából elengedhetetlen szervezeti kultúráváltás szükségességét is megkérdőjelezték. A modern hadseregekben alkalmazott gyakorlattól eltérően a Magyar Honvédségben a személyi állomány kiválasztásának alapját képező döntések során nem egy esetben figyelmen kívül hagyják az előmenetel törvényben és jogszabályokban meghatározott feltételeit, úgymint az előírt végzettség, a katonaiszakmai képesítés megléte, a gyakorlati tapasztalat, a teljesítményértékelésre kapott pontszámok, illetve az előmeneteli bizottságok támogató javaslata. A szervezeti átalakítások után kialakult jelentős létszámhiány miatt a beosztások pályázat útján történő biztosítására sajnos csak korlátozottan van mód. Alapvető problémaként jelentkezik a beosztások betöltéséhez meghatározott iskolai végzettségi követelményeknek való megfelelés, valamint a fokozatosság elvének betartása. A fentiek túlmenően további gondot jelentenek a történelmileg örökölt torz állomány- és rendfokozati arányok, amelyekhez még hozzájárul a személyi állomány egyre korlátozottabbá váló mobilitási hajlandósága és a nyugdíjjogosultság elérésével megjelenő erős kilépési szándék. A Magyar Honvédség esetében a személyi állomány előmenetelében tapasztalható anomáliák legfőbb okai nem feltétlenül a mindenkori előmeneteli rendszer belső ellentmondásaiban, hanem az elmúlt közel két évtizedben egymástól lényegesen eltérő módon végrehajtott összes átszervezésben, reformban és felülvizsgálatban keresendők. A személyi állomány előmenetelével kapcsolatos kritikák csak részben értelmezhetők az előmeneteli rendszer belső problémáiként.

Az előmeneteli rendszerben tapasztalható feszültségek jelentős része a kultúráváltás elmaradásából, a folyamatos szervezeti átalakításokkal együtt járó létszámleépítések, a haderő krónikus alulfinanszírozottságából, valamint a személyi állomány tartóssá váló rendfokozati, életkori és egyéb aránytalanságaiból fakadnak. Ezt erősítette az előmenetelt három különböző módon szabályozó előmeneteli rendszer egymást követő gyors váltása az elmúlt évtizedekben. Ezek öröksége együttesen nehezíti a sokat hangoztatott minőségi megújulást. A Magyar Honvédségben a személyi állomány előmeneteli jogi szempontból szabályozott, egységes, követhető és átlátható rendszert képez. Az előmeneteli rendszer bármely elemének módosítása csakis a Magyar Honvédség feladatrendszerének, szervezeti felépítésének, vezetési szintjeinek és egyéb más területek figyelembevételével és velük együttműködésben lehetséges.

Fontos megjegyezni, hogy bármely elem megváltoztatása csak evolúciós jellegű lehet, és a humánstratégiával összhangban, a jelenlegi előmenetel biztosította keretek között értelmezhető opcióként. A jelenlegi rendszerre épülve érdemes olyan keretfeltételeket biztosítani, amelyek a humánstratégiában megfogalmazott vertikális és horizontális mobilitást egyaránt lehetővé teszik. A nemzetközi kitekintés logikáját követve, valamint a könnyebb érthetőség érdekében, a tisztai állományra vonatkoztatva, érdemes a személyi állomány kedvezőtlen mutatóiból eredő rövid távú kihívások kezelésére, valamint a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program céljainak elérése érdekében egyfajta iránymutatást adni. Mind a korábbi előmeneteli rendszerek működési tapasztalatai, mind pedig a külföldi hadseregek előmeneteli rendszereinek rövid elemzése egyértelműsíti, hogy egy mindenki igényét kielégítő előmeneteli rendszer kialakítása lehetetlen vállalkozás. Ennek ellenére elmondható, hogy aki a katonai pályát választja, jogosan várja el, hogy az előmeneteli rendszer biztosítsa a megélhetést, különböző követelményeknek való megfelelés esetén adjon okot büszkeségre és teremtsen lehetőséget a dicsőségre. Az elvárások megfogalmazásán túl azonban sokan elfelejtik, hogy a katonai pályán való előmenetelért teljesítményt kell produkálni, megfelelő iskolai végzettséggel kell rendelkezni, tapasztalatot kell szerezni itthon és külföldön, valamint megfelelő életmóddal testileg és lelkileg is egészségesnek kell maradni.

Az előmeneteli rendszer minden vizsgált hadsereg esetében egymásra épülő, jogszabályok által meghatározott keretek között biztosít lehetőséget a katonai pályán való előrehaladásra. Az előmeneteli rendszer működtetése szempontjából azonban fontos, hogy a „kemény” törvényi és jogszabályi előírásokra épülő, de azokon túlmutató „puha” szempontok a szervezeti kultúrában milyen módon jelennek meg. A teljesítmény, az előmenetel és az illetmények egymásraépültsége és egysége továbbra is meghatározó. Teljesítmény nélkül ne lehessen továbblépni, ne történjen előmenetel. Amennyiben azonban valós teljesítményen nyugvó előmenetel történik, azt megfelelő, a jelenleginél sokkalta ösztönzőbb illetményrendszer támogassa. Az állománykategóriák közötti és a rendfokozati csoportokon belüli át- és továbblépések érezhető és kedvező anyagi különbségeket okozzanak az egyén és az őt támogató család számára is. A közszolgálat korábbi egységesítési törekvései és a polgári életben tapasztalható folyamatok természetesen erősítik egy hiteles és kiszámítható előmeneteli rendszer iránti igényt. Az elmúlt évek során a Magyar Honvédség szervezeteinek száma, felépítése, feladatai és irányítási rendszere folyamatosan változott. Az előmeneteli rendszer működtetése stabil struktúrát igényel, mivel a személyi állománnyal való gazdálkodás magas költségvonzata lassan térül meg. Az előmeneteli rendszer feszültségeinek feloldása érdekében pontosan fel kell tárni az okokat, és ki kell alakítani a lehető legkevesebb veszteséggel járó megoldást. A feszültségek feloldása mindenképpen komplex megközelítést és átfogó lépéseket igényel. A fiatalok megjelenése a magasabb rendfokozatú beosztásokban, valamint a vezetési szintek számának jelentős mértékű csökkenése fontos korrekcióra okot adó körülményekként jelentkeztek az elmúlt években. Ki lehet jelenteni, hogy a jelenlegi előmeneteli rendszer elvei helyesek, a továbblépés a fejlesztésben valósulhat meg. A rendszer módosítása során nincs sok lehetőség a kísérletezgetésre. Bármilyen változás előtt szükséges a mindenre kiterjedő, átfogó

hatástanulmány készítése a rendszer működtetésének, illetve a rendfokozati és állományarányok alakulásának vizsgálata céljából.

A jogszabályi környezet a teljesítményalapú előmenetelt részletesen szabályozza, az előírások betartásával a rendszerben meglévő hibák mellett működtetni lehet az előmeneteli rendszert. Bármilyen nem rendszerszemléletű változtatás az előmeneteli rendszert a jelenleginél drágábbá teszi. A problémák ellenére kijelenthető, hogy a rendszeres teljesítményértékelésen alapuló előmenetel iránti bizalom növelése az új szellemű Magyar Honvédség kialakítása során az egyik legfontosabb feladat. Az előmeneteli rendszer iránti bizalom növelésének kiemelten fontos feltétele, hogy az értékeléseket követően, az előmenetelhez kapcsolódó parancsnoki és személyügyi munka – a jogszabályi előírásoknak megfelelően – következetesen érvényesüljön. A rendszerváltás után 30 évvel Magyarország a biztonságot korszerűen és átfogó módon értelmezi, amelyben a hagyományos politikai és katonai tényezők mellett markánsan megjelennek gazdasági, társadalmi, ezen belül emberi és kisebbségi jogi, valamint környezeti elemek is. A magyar biztonságpolitika megértette, hogy a globalizáció és a kölcsönös függőség erősödése nyomán módosul a biztonság fogalmához tartozó nemzeti érdekek tartalma és megjelenésük formája. Az euroatlanti integrációs folyamatok következtében az állam politikai és gazdasági szuverenitása új értelmet nyer, Magyarország sajátos nemzeti érdekeinek jelentős része közös érdekekbe ágyazódva jelenik meg. Alapvető értékként kezel és tiszteletben tart olyan hagyományos, szorosan összefüggő és egymást kölcsönösen feltételező értékeket, mint a béke, a biztonság, a stabilitás, a szuverenitás, a demokrácia, a jogállamiság, a vállalkozás szabadsága, az emberi jogok és az alapvető szabadságjogok. A magyar biztonságpolitika a nyugati értékrend mentén igyekszik megszervezni állampolgárai biztonságát, jólétét és gyarapodását, a magyarság kulturális örökségének és identitásának megőrzését. Magyarország a biztonságpolitikai érdekeit a magyar nemzeti érdekeket, a politikát, a gazdaságot, a kül- és biztonságpolitikát, valamint a védelmet egyaránt magában foglaló euroatlanti integráció keretében érvényesíti. A Magyar Honvédség fejlesztésének keretét adó és a Nemzeti Biztonsági Stratégiára épülő Nemzeti Katonai Stratégia is a biztonság új felfogását tükrözi, és abból indul ki, hogy a Magyarországot hagyományos katonai agresszió nem fenyegeti. A lehetséges új veszélyeket bemutatva egyértelművé teszi, hogy a Magyar Honvédség itthon és külföldön végrehajtott béketeremtő és békefenntartó, valamint humanitárius tevékenysége mind Magyarország biztonságát szolgálja. A honvédelem továbbra is nemzeti ügy, amelynek két alappillére a nemzeti önerő és a szövetségesi együttműködés. Ma Magyarországon teljes mértékben érvényesül a katonai erők demokratikus, hatalmi ágak között megosztott ellenőrzése. Magyarországon olyan haderővel rendelkezik, amely a NATO katonai erejére és a szövetségesek segítségére támaszkodva képes mind az ország védelmét ellátni, mind a külföldi műveletekben való részvétel követelményét teljesíteni. A humán erőforrás-gazdálkodást illetően már nem ennyire pozitív a kép. A rendszerváltást követő két évtized átalakítási folyamatainak következtében, valamint a permanens átszervezések miatt az állomány jelentős részénél törések következtek be a pályán, sokan kerültek rossz egzisztenciális körülmények közé.

A kétkeresős családmódel miatt a mobilitási hajlandóság alacsony, a szervezeti változások következtében helyőrségváltásra kényszerülők közül sokan inkább a katonai pálya elhagyását választották. A Magyar Honvédség személyi állománya jelentős életkori, rendfokozati és képzettségbeli ellentmondásokkal terhelt, amelyek nehezítik az új szervezeti kultúra meghonosítását, a tervezett minőségi megújulást. Az átszervezések során minden állománykategória nehéz időszakot élt át. A munkahely elvesztésétől való félelem, a helyőrségváltáshoz kapcsolódó nehézségek leküzdése mind bizonytalanságérzetet indukált. Nem javult lényegesen a korábbi átszervezések során kritikus szintet elért utazási probléma sem. Jelentős a MÁV és a VOLÁN helyközi járatain ingázók, a szolgálati vagy bérelt buszjáratokkal naponta utazók, valamint a hétvégi ingázók száma. Ez utóbbi különösen aggasztó gond, mivel a hétvégi ingázást a katonacsaládok hosszú távon nehezen viselik el. Az átszervezések során kiemelt fontosságú volt a csapattagozat feltöltése, de egyelőre komoly probléma az üres beosztások viszonylag nagy száma. Minden állománykategóriában vannak hiányok, de arányai-ban a legnagyobb hiány a legénységi állománynál jelentkezik. A tisztí és a tiszthelyet-tesí állománykategóriák átlagéletkorának csökkenése miatt nem volt mód a különböző területeken szerzett tapasztalatok átadására sem. Komoly hiányosságok jelentkeznek a szolgálati érdek szempontjából kiemelten fontos személyi állomány pályán tartásában és az új szolgálati kultúra megszilárdításában. Általánosságban elmondható, hogy a személyi állomány mennyiségi és minőségi mutatói költséghatékonysági szempontból továbbra is túlzott terheket jelentenek, amit csak hosszabb távon, az állományarányok felülvizsgálatával és a megfelelő rendfokozati arányok kialakításával lehet orvosolni.

A rendszerváltást követő évtizedekben szinte minden kormány szándéka az volt, hogy a Magyar Honvédség korszerűen kiképzett és felszerelt haderővé váljon, amelyhez az ezredforduló után markáns elemként csatlakozott az expedíciós képes-ségek kialakítása. Általános cél volt, hogy a haderő legyen sokoldalúan, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható. Legyenek meg a nemzetközi együttműködéshez szükséges képességei, rendelkezzen korszerűen felszerelt, magas szinten kiképzett, feltöltött és bevethető szervezetekkel, amelyek lehetővé teszik a részvételt a határa-inktól távoli műveletekben. A Magyar Honvédség hadrendje, szervezeti struktúrája, létszáma, belső állományarányai, fegyverzete és felszerelése azonban csak részben felel meg a biztonsági környezetből, az ország védelmi szükségleteiből, a nemzet-közi szerződésekben vállalt kötelezettségekből adódó követelményeknek, valamint a mindenkor rendelkezésre álló anyagi és pénzügyi források adta lehetőségeknek. A Magyar Honvédség személyi állományának jelenlegi mutatói nem feltétlenül értel-mezhetők egy szerves fejlődés eredményeként. Az állománykategóriák jelenlegi ked-vezőtlen mutatói a Magyar Honvédség modernizációs problémájának egyik fontos belső okára mutatnak rá. Az elmúlt 20 évben végrehajtott jelentős létszámsökkenté-sek sem eredményezték a modern hadseregekre jellemző állomány- és rendfokozati arányok elérését, és nem tették lehetővé a minőségi megújulást. A Magyar Honvéd-ség lényegében egy évtizedek óta megoldatlan strukturális problémát görget tovább egyre kisebb létszámmal, pedig az állománykategóriák kedvezőtlen összetételének megváltoztatása az összes haderőreform során kiemelt feladatként szerepelt.

3. MUNKAERŐPIACI ÁTTEKINTÉS

A Magyar Honvédség humánerőforrás-gazdálkodásának alapja a személyi állomány, amelynek toborzása, megtartása, fejlesztése és a civil életbe történő sikeres vissza-illesztése érdekében különböző humán alrendszereket működtet. A személyi állományt a Magyar Honvédség a munkaerőpiacról, más szereplőkkel versenyezve tudja csak bővíteni. Ennek megfelelően a haderő társadalmi környezetének meghatározó eleme a formálódó magyarországi piacgazdaság. A fejlett piacgazdaságok katonai tervezői írásai jól mutatják, hogy a politikai és katonai döntéshozóknak rendszeresen el kell végezniük különböző „költség-haszon számításokat”. Ez nem jelent mást a Magyar Honvédség esetében sem, mint a biztonságpolitikai kockázatokból fakadó feladatok és a feltételek egyensúlyának megteremtését, a személyi állomány optimális biztosítását. Ennek egyik fontos része a professzionalizálódó haderő működési feltételeinek tervezése során a munkaerőpiaci helyzetkép átfogó ismerete, különböző jellemzőinek elemzése.

3.1. A magyar munkaerőpiac helyzete

Az előbbi gondolatok mentén nagy kihívásnak tekinthetők az elmúlt egy-két évben bekövetkezett, több szempontból összetett és újszerű változások a hazai munkaerőpiacon. Azon túl, hogy növekedésnek indult a gazdaság, az elvándorlások, a külföldi munkavállalások, illetve a képzettségi és demográfiai változások miatt több területen jelentős munkaerőhiány alakult ki. Bizonyos korábban is ismert tendenciák, úgymint öregedő társadalom, a reprodukciós ráta csökkenése, ennek következtében a fogyó népesség, kiegészült egy újabb problémakörrel. Már több éve vitatéma a fejlettebb országokban is, hogy a komfortosabb körülmények között élő állampolgárok milyen munkát hajlandók elvégezni. Látható az is, hogy akár a fejlettebb, akár a fejletlenebb társadalmakban a régiók kihasználásával jelentős ellentmondások alakultak ki az elmúlt évtizedek felemás megoldásai miatt. Növekedtek a különbségek a szegények és a gazdagok között, kiéleződtek az ellentétek fejlettebb és kevésbé

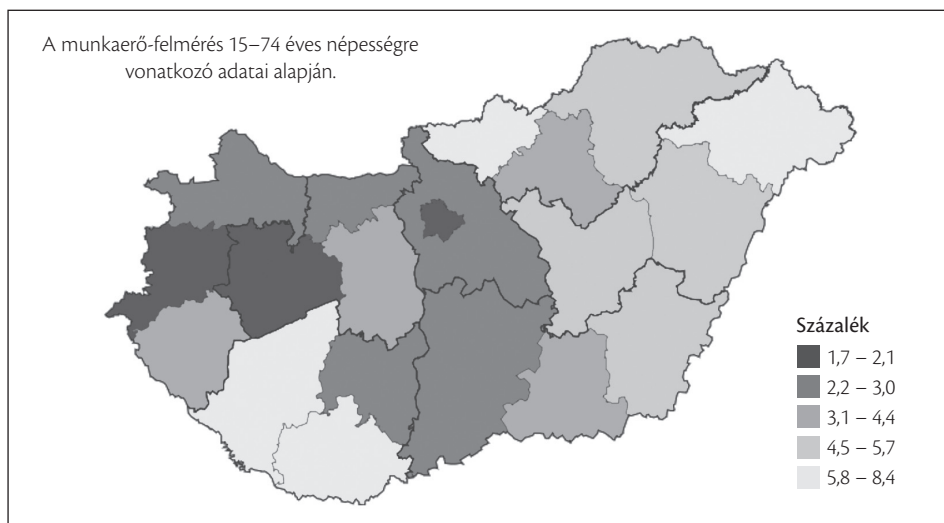
fejlett világrészek között, erősödött a népvándorlás, és nem enyhült a túlméretezett ökológiai lábnyom jelentette probléma sem. A fejezet elsősorban azokra a kérdésekre szeretne rámutatni, amelyek hosszabb távon is újszerű megközelítéseket igényelnek, és minden bizonnyal jelentősen átírják a munka világát, a foglalkoztatást korábban meghatározó jellemzőket. Az elmúlt évek publikációi, illetve a Magyar Honvédségben végzett kutatások alapján leírható, hogy a kihívásokban nagy szerepet játszanak az anyagiak, de amint az a későbbiekben kitűnik, a válaszoknak több szempontból is túl kell mutatniuk azokon. Különösen igaz ez a közszféra, szűkebb értelemben a fegyveres és rendvédelmi szervek esetében, ahol egyrészt nehezebben mérhető az eredményesség, másrészt a mozgástér társadalmilag korlátozott, és a specifikus feladatok miatt a munkaerőigény is különleges. Az általános európai jelenségek mellett Magyarországon, illetve a régióban a fejletlen, sok szempontból a szabadversenyes kapitalizmus jellemzőivel bíró piacgazdaság és a még fejletlenebb munkaerőpiac sok olyan kérdést felvet, amelyre nem odázhatók el a válaszok. A 2017. november – 2018. január közötti időszakban a foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 millió 436 ezer fő volt, 35 ezer fővel több az egy évvel korábbinál. A 15–64 évesek foglalkoztatási rátája 68,7%-ra emelkedett.

Adat	2015	2016	2017	2018
Népesség létszáma (ezer fő)	6530,4	6477,9	6330	6266,8
Aktívak létszáma (ezer fő)	4482,7	4543,2	4628	4603
Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	4175,8	4309,4	4408,4	4408,1
Munkanélküliek száma (ezer fő)	307	233,9	219,9	195
Aktivitási ráta (%)	68,6	70,1	73,11	73,45
Foglalkoztatási ráta (%)	63,9	66,5	69,64	70,3
Munkanélküliségi ráta (%)	6,8	5,1	4,99	4,42

Forrás: MTA KRTK KTI 2017

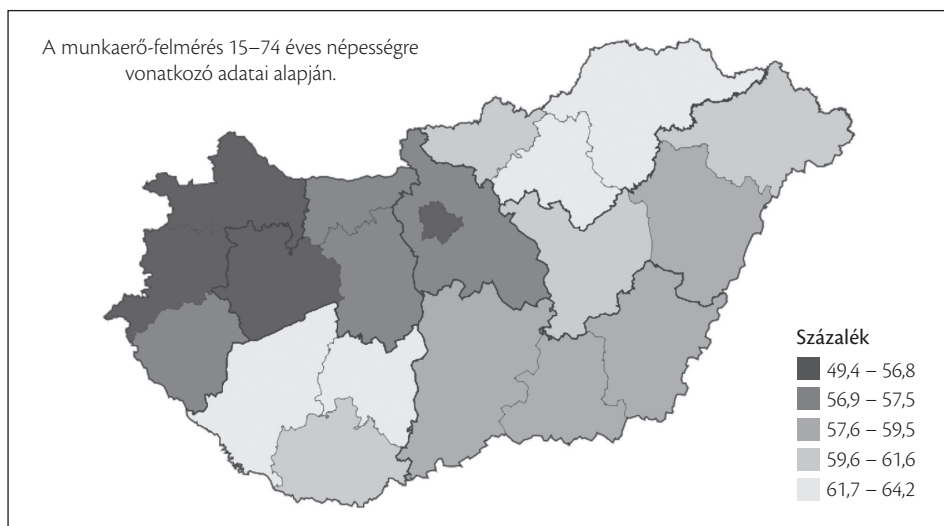
A fenti táblázat a főbb munkaerőpiaci jellemzők alakulását mutatja be 2015–2018 között a 15–64 éves népességre vonatkozóan. A férfiakat magasabb foglalkoztatási szint jellemezte, mint a nőket, és esetükben a javulás mértéke is nagyobb volt. A munkanélküliségi ráta egy olvasatban 4% körüli. Ez azt jelenti, hogy szinte csak az nem dolgozik, aki nem akar vagy nem tud. Az elmúlt évben csak a versenyszférában több mint 40 ezer betöltetlen álláshelyet tartott nyilván a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), amely soha nem látott szintet jelent. Jelentős mennyiségi és minőségi hiányok vannak a közszféra egyes specifikus szegmenseiben, amelyek hatása immár a társadalom egészére visszaható erővel bír. Az előző évhez képest is nagy arányúnak mondható a hiány növekedése. Az aktivitás a legnagyobb mértékben a legfeljebb általános iskolát végzett 15–19 évesek körében nőtt meg, ami döntően a tankötelezettségi korhatár leszállításának az eredménye. A másik korosztály, amelynek az aktivitási rátája jelentősen változott, a 60–64 évesek csoportja. Esetükben az öregségi nyugdíjkorhatár fokozatos kitolása játszik döntő szerepet az aktivi-

tás növekedésében. A munkavállalás szempontjából ideális korban lévő 30–50 éves korosztály esetében alapvetően az alacsonyabb végzettségűek növelték nagyobb mértékben a munkapiaci aktivitásukat, amiben a közfoglalkoztatás bővítésének is jelentős szerepe volt. Természetesen a kép nagyon összetett, ezért érdemes néhány fontos dimenzió mentén a területi eltéréseket megmutatni. A következő megyei bontású ábrák mutatják a jellemzőket:



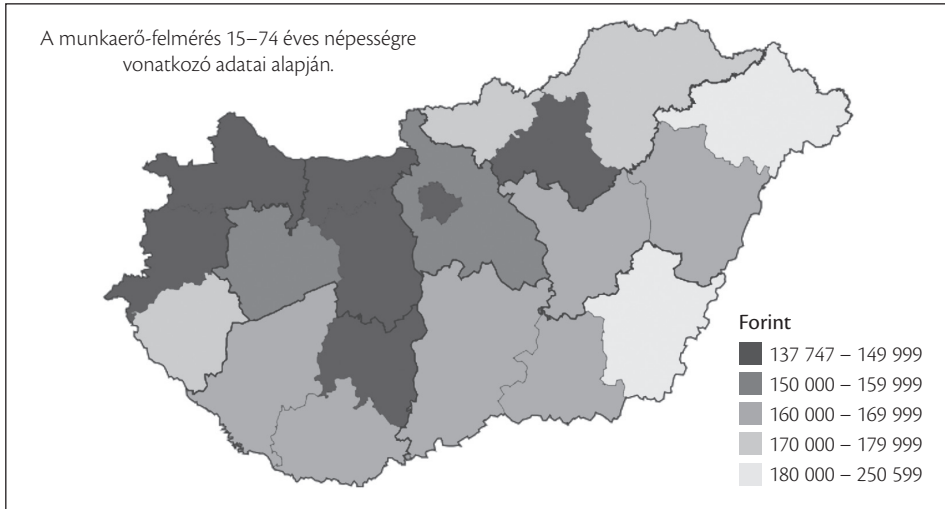
1. ábra. Munkanélküliségi ráta, 2017. IV. negyedév

Forrás: KSH



2. ábra. Foglalkoztatási ráta, 2017. IV. negyedév

Forrás: KSH



3. ábra. Havi nettó átlagkereset, 2017. IV. negyedév

Forrás: KSH

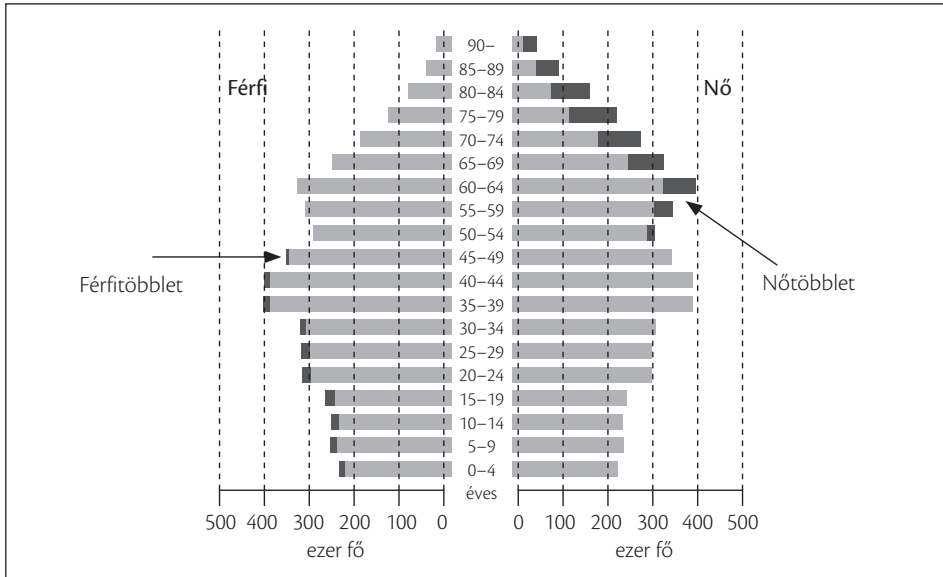
A munkaerőpiaci mozgásokat tekintve egyre több hazai és nemzetközi kutatás jelez munkaerőhiányból fakadó problémát. Longitudinális kutatások szerint tendenciákról beszélhetünk. Munkaköri csoporttól függően a vállalatok felénél-harmadánál küzdenek 5%-ot meghaladó fluktuációval. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében csak a vállalatok 57%-ánál esik 5% alá a munkaerőmozgás. A fizikai dolgozók körében a legmagasabb fluktuáció. A vizsgált szervezetek 9%-a számolt be 40% feletti, míg 13%-uk 20–40% közötti munkaerőmozgásról. A kutatások azt is jelzik, hogy változik a megtartó eszközök repertoárja. A tervezett megtartó eszközök sorából kiemelkedik a humánerőforrás-gazdálkodási rendszer fejlesztése, a munkaköri rendszerek átalakítása, az atipikus foglalkoztatás szélesítése, a karrier- és utánpótlásmenedzsment-programok, a „Kulcsembert megtartási program”, az „Általános kompetenciaértékelési és -fejlesztési program”, valamint a „Munkáltatói brand tudatos építése”. Ezekon túl a legtöbb vállalat beruházásokkal, gépesítéssel akarja pótolni a munkaerőt, ami azonban sokaknál – főleg a kisebbeknél – erőteljes korlátokba ütközik. Az elmúlt években az is érzékelhető volt, hogy a versenyszféra munkaerőgondjai egyre erősebb hatást gyakorolnak a közszféra dolgozóira is. A több területen elkezdődött jövedelemrendezés és életpályaprogramok ellenére jelentős a belföldi és a külföldi elvándorlás. A közszférából sok esetben a magasabb státuszú munkakörökből léptek át tömegesen az alacsonyabb szintű, de sokkal magasabb jövedelmet adó vállalati világba. Kutatások, KSH-mérések mutatják, hogy a munkaerőmozgások igencsak dinamikusak. Azonban a munkáltatók közül sokan a figyelmeztető jelek ellenére sem veszik komolyan a problémát. A vállalatok többsége és a közszféra döntéshozói sem tekintik a munkaerőhiányt hosszú távon is fennálló és kezelendő problémának, sokszor csak egyes konkrét jelenségekre reagálnak. A későbbiekben

vázlatosan bemutatott távlati prognózisok azonban további drasztikus változásokat, strukturális átrendeződést jeleznek. Néhány gondolatban, némi történelmi visszatekintéssel mindenképpen írni kell a napjainkra kialakult helyzet jellemzőiről és sajátosságairól.

3.2. A munkaerőpiac szereplőinek jellemzői

A rendszerváltás után kialakuló, válságokkal terhelt piacgazdaság a kezdeti szabadversenyes kapitalizmus törvények határán működő jegyeit mutatta. Az állami tulajdon ellentmondásos lebontásával gazdasági visszaesés, jelentős munkanélküliség, kiszolgáltatott munkaerő, az egyenlőtlenségek gyors megjelenése volt jellemző. A tőkéhez jutók meglehetősen mostohán bántak a munkaerővel, erőteljessé vált a fekete- és szürkefoglalkoztatás. Érdemi lépést a viszonyok tisztázására a társadalompolitika sem tudott vagy akart tenni. A mély munkaerőpiaci válságra több területen inkább tüneti kezelést adott a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény. Egyéb szabályzási kísérletek rövid távú szemlélettel, évtizedes távlatban ellentmondásos hatásokat generálva, félig törvényes gyakorlatot indukáltak, sokan véglegesen kiszorultak a munkaerőpiacról. Ebben a folyamatban a potenciális munkavállaló kiszolgáltatott lett, sőt esetenként segélyekből élő munkakerülőként megbélyegzetté is vált. Az 1992-es jogszabályokat váltó munkajogi és társadalmi szabályzás is ezt sugallta és kezelte az újabb törvények szigorával. A negatív attitűdöt erősítette a világgazdasági válság okozta nemzetközi munkaerő-túlkínálat. A szociálisan és erkölcsi szempontból is romló viszonyok miatt Magyarországról is elindult és az utóbbi években tömegessé vált a korábban kevésbé jellemző időszakos és tartós kivándorlás. Ennek egyik legfontosabb következménye az egyre több területen jelentkező munkaerőhiány, a keresleti munkaerőpiaci viszonyok megjelenése. A napjainkra megváltozott trendet elemző *Munkaerőpiaci Tükör* 2016. évi kiadása szerint a potenciális munkaerő-kínálat kedvezőtlenül befolyásolja a népmozgalmi, demográfiai és vándorlási folyamatok. Magyarország népességszámának alakulásáról pontos adatokat a tízévente esedékes népszámlálásból nyernek a kutatók. Ezek szerint 1990-ben 10 375 000 fő élt Magyarországon, 2001-re ez a szám 10 200 000 főre csökkent, 2011-ben pedig 9 982 000 fő volt a létszám. Vagyis 21 év leforgása alatt hazánk népessége közel 400 ezer fővel lett kevesebb, ami közel 4%-os népességcsökkenésnek felel meg. Az azóta eltelt években a népességstatisztikából kinyert adatok alapján további közel 100 ezer fős csökkenés következett be. Ezen túl a fejlettebb országok tendenciáihoz hasonlóan több okból öregszik a magyar társadalom is, ahogy azt a kedvezőtlen összetételű korfa is mutatja.

Az 5. ábra grafikonján látható, hogy a Népeségstudományi Intézet szakértői által készített népesség-előrejelzés alapján a 2060-ban várhatóan 7,9 millió fő körül alakul Magyarország népessége, vagyis a következő 45 évben a

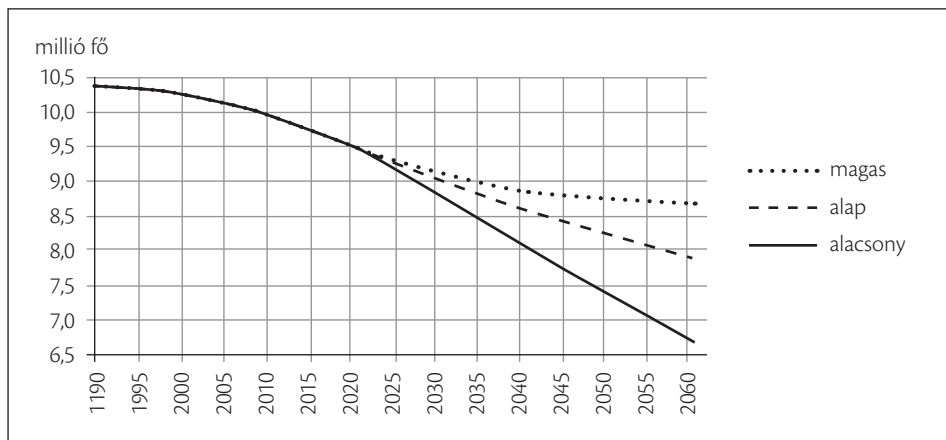


4. ábra. A népesség nem és korcsoport szerint, 2016. január 1.

Forrás: KSH

lakosságszám 2 millió fővel fogy. A legmagasabb várható népességszám 8,69 millió fő, a legalacsonyabb pedig 6,7 millió fő. A két szélső változat között az eltérés csaknem 2 millió fő. Az elemzés külön érdekessége, hogy kitér arra is, hogy az utóbbi években a nemzetközi vándorlás egyenlege negatívvá vált, pedig még a legutóbbi két népszámlálás közötti időszakban (2001 és 2011 között) a természetes fogyást némileg enyhítette a nemzetközi vándorlás pozitív egyenlege. Fontos megjegyezni, hogy a Magyar Honvédség lehetséges utánpótlása szempontjából ezek a folyamatok halmozottan jelentkeznek, hiszen az eleve csökkenő létszámú fiatal korosztályokból vándorolnak egyre többen külföldre. További toborzási nehézséget jelenthet, főleg a legénységi állománykategóriát érintően, hogy a korábban jelentősebb utánpótlást biztosító régiókból és az alacsonyabb képzettségűek közül is sok fiatal ment külföldre.

A munkaerőpiacról most lépnek ki az 1950-es évek nagy létszámú korosztályai, és adják át helyüket az 1990-es évtizedben születettek feleannyira népes generációinak. A nyugdíjazással 2016-ban érintett 1953-as korosztály még 206 ezer főt számlált, a háború utáni évek harmadik legmagasabb születési számával, míg az 1997 után született korosztályok létszáma 100 ezer körül mozog. A KSH 2017-es adatai szerint soha nem volt olyan alacsony a 15 éven aluliak száma és olyan magas a 65 éven felülieké, mint tavaly. A mikrocenzus adatai szerint 2016 októberében 26 ezerrel kevesebb gyerek élt idehaza, mint fél évtizeddel korábban, ugyanakkor a nyugdíjaskorúak száma 144 ezer fővel emelkedett. Egyes régiókban, köztük döntően azokban, ahonnan hagyományosan nagyobb arányban vállaltak katonai szolgálatot, drámai a demográfiai leépülés és az elvándorlás. Ismételten le kell szögezni, hogy



5. ábra. Népeség-előreszámítás alapfogatókönyve

Forrás: KSH

a demográfiai okból bekövetkezett csökkenés mellett tovább szűkítette a kínálatot, hogy a 2010-es évek elejétől hazánkban is erőteljesebbé váló nemzetközi vándorlás is egyre nagyobb negatív egyenleget mutat. A természetes munkaerő-cserélődés, hasonlóan a nemzetközi vándorláshoz, nemcsak mennyiségileg, de struktúrájában is hat a munkaerő-kínálatra. A nyugdíjazás miatt kilépők, illetve a külföldön munkát vállalók között felülreprezentáltak azok az ipari, építőipari szakmunkások, ápolók, kereskedelmi és vendéglátóipari dolgozók, akiknek tudására, tapasztalatára a legnagyobb igény mutatkozna. A foglalkoztatottak 2018-ban előre becsült számát az alábbi táblázat mutatja be.

Kor	Legfeljebb általános iskola		Szakiskola		Érettségi (van szakképesítés)		Érettségi (nincs szakképesítés)		Felsőfok	
	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi
15–19	4317	4636	3864	8836	371	675	0	0	0	0
20–24	9337	30 992	18 222	57 121	8847	25 663	61 501	58 366	66 399	28 796
25–29	13 429	29 504	16 729	65 367	43 729	50 340	40 920	53 310	83 146	50 340
30–34	14 527	30 262	25 904	65 611	45 691	69 972	24 727	31 594	85 172	72 446
35–39	22 386	31 333	49 235	109 220	58 629	61 104	33 503	30 973	108 304	79 310
40–44	31 669	43 693	74 254	141 989	63 705	66 982	48 048	32 046	111 020	77 465
45–49	37 372	43 292	68 148	124 714	69 479	52 199	43 118	22 370	80 602	55 610
50–54	34 566	30 573	56 596	101 526	49 288	42 757	38 954	17 774	64 330	43 292
55–59	44 379	25 516	44 903	84 618	44 522	44 034	34 560	14 996	57 403	37 217
60–64	23 081	21 950	11 278	84 851	17 498	40 721	13 363	20 416	45 235	31 248

Forrás: MTA KRTK KTI 2017

A KSH tükörstatisztikái alapján kiigazított MEF-adatok szerint 2016-ban közel 350 ezer magyar dolgozott külföldön. Becslésük szerint a 18 éves és idősebb, nem nyugdíjas foglalkoztatottak valamivel több mint 2%-a ment 2011–2016 között évente átlagosan külföldre dolgozni. A külföldre távozottak közel fele részben visszatért a hazai munkahelyekre, így a külföldi munkavállalás miatt hiányzók nettó aránya évente átlagosan több mint 1%-ra becsülhető.

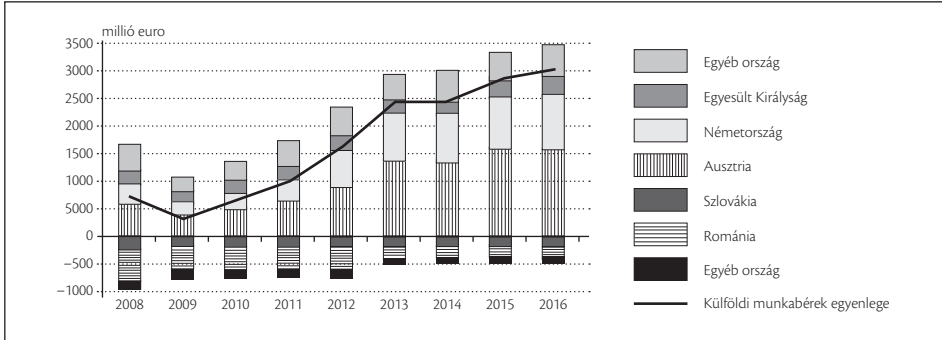
3.3. Külföldi munkavállalási lehetőségek

Egy 2013–2014-ben végzett, kis elemszámú mélyinterjúkkal kiegészített tudományos kutatásban vizsgálták a kivándorlók preferenciasorrendjét, amely szerint a magasabb fizetés, a magasabb életszínvonal, a jobb körülmények, a nyelvtanulás, a tapasztalatszerzés, illetve az idegen kultúra megismerése állt az élen. Egy későbbi (2015–2016) időszakban megkérdezett válaszadók a magasabb fizetést, a jövőkép hiányát és a kilátástalanságot, illetve a kényszerhelyzetet jelölték meg kivándorlásuk fő okaként. Interjútechnikákkal folytatott megkérdezés során ezek mellett megemlézték, hogy lényegesen jobban érzik magukat a célországban, jobbak a munkakörülmények, és összességében jobbnak ítélik meg a helyzetüket. Érdekes megállapítás, hogy a kérdőíves válaszadók 30%-a akkor is kipróbálta volna a külföldi munkavállalás kínálta lehetőségeket, ha a hazai fizetés megfelelő szintű lett volna, és kedvező lenne a magyarországi jövőkép. Ez egyben azt is jelzi, hogy a magyar munkavállaló sokkal nyitottabbá vált. Ugyanennek a kutatásnak egy még későbbi, 2017-es szakaszában a válaszadók többsége a magasabb kereseti lehetőséget, valamint a jobb megélhetést jelölte meg fő motivációs tényezőként. Ezt követi a jövőkép hiánya, a harmadik helyen említették a biztos munkalehetőségeket, végül az itthoni kilátástalanság szerepelt okként. A kutatás megállapította, hogy az elmúlt öt évben a magyarok külföldi munkavállalási célú elvándorlásának főbb indítékait illetően jelentős változás nem történt, azonban a fontossági sorrend változott. A gazdasági motívumok továbbra is a főbb okok közt találhatóak, azonban megjelentek olyan tényezők is, mint a jövőkép hiánya és a kilátástalanság érzése. Ez azt jelenti, hogy a gazdasági okok keveredhetnek és kiegészülhetnek különböző, önmegvalósításhoz kapcsolódó egyéni célokkal. A diplomás munkavállalók vándorlásának számos pozitív hatása van, azaz leginkább lehetne. Magyarországon inkább az a helyzet, hogy a vándorlási folyamatok nem az európai térség különböző tudásállományainak kicserélődése, hanem inkább az anyagi biztonság megteremtése jegyében zajlanak.

A változatos, érdekes munkakörök hazánkban nemcsak a megélhetést biztosíthatnák, hanem az egyéni kiteljesedést, az önmegvalósítást is. Kreatív munkavégzés esetén talán az a veszély is kevésbé fenyegeti a munkavállalót, hogy unalmassá, monotonná váló munkáját megunva felmond, és külföld felé veszi az irányt. A Magyar Honvédség számára mélyebb elméleti jellegű munkaerőpiaci elemzések nem készültek mostanában, így az említett, kis elemszámú, mélyinterjúkkal kiegészített tudományos kutatással összhangban álló modellek nem állnak rendelkezésre.

A magyarok nemzetközi vándorlásának utóbbi években tapasztalt mechanizmusai viszont nem illeszthetők be a szakirodalomból ismert egyetlen migrációs modell kereteibe sem. Az eddigi modellek a vándorlás egy-egy tényezőjére, kiváltó okaira, a döntéshozók körére és egyéb toló-húzó erőkre vezetik vissza az elvándorlást elindító mechanizmusokat. Egyértelmű, hogy a döntési folyamatok összetettsége, a motivációk, az egyéni sorsok, valamint a családi kötelek egyaránt befolyásolják a döntéshozatalt. Az eddigi modellek és elméletek összevetése alapján megállapítható, hogy vannak mikro-, azaz az egyén döntésétől függő, a szűkebb környezetében felmerülő, a külföldi munkavállalást ösztönző tényezők. Motivátorok léteznek mezo-, illetve makroszinten is. A meglévő elméletek átgondolásával, esetleges újratervezéssel megalkothatók új elméletek, amelyek már pontosabban leírhatják a vándorlási folyamatokat. Az empirikus kutatás eredményei alapján látható, hogy ma már az életkor és a végzettség nincs jelentős hatással a külföldi munkavállalás motivációira. Az utóbbi években tapasztalható, hogy nem ritka az olyan idősebb aktív munkavállaló, aki külföldön próbál szerencsét. A végzettséget illetően kutatásonként eltérő lehet a végeredmény. Vannak olyan minták, amelyekben a fiatalabb korosztály képviselteti magát, és a végzettséget illetően számottevően magas a diplomások aránya. A sokat emlegetett élethossziglani tanulás szellemében meg kell említeni azt is, hogy az idősebb munkavállalók képesek megtanulni olyan új dolgokat, amelyek a munkavégzésükhöz szükségesek. A tanulás, bizonyos szempontok figyelembevételével, nem életkorhoz kötött.

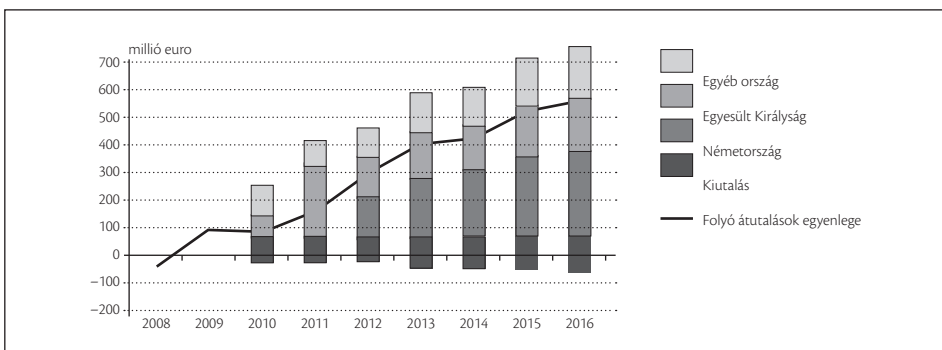
Az Európai Unió (EU) tagállamaiból érkező friss diplomás vagy már tapasztalattal rendelkező rétegnek pedig kitűnő lehetőségei vannak. Az eddigi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a Magyarországról kivándorló munkavállalók képzettségükhöz, végzettségükhöz mérten általában alacsonyabb pozícióban dolgoznak külföldön. Kivételt képeznek a műszaki végzettségűek, illetve az orvosok és az egyéb egészségügyi személyzet. A diplomások az esetek nagyobb részében, ha nem a fenti végzettségi körökhöz tartoznak, nem a végzettségüknek megfelelő munkakörökben dolgoznak. Legalábbis eleinte, később aztán lehetőségük van az előrelépésre, amennyiben teljesítményükkel, rátermettségükkel bizonyítani tudnak. A kutatás szerint a kulturális sok megjelenési formáinak, intenzitásának és hatásainak megítélése a külföldi munkavállalók körében jelentősen megváltozott az elmúlt öt évben. A külföldi munkavállalókat érintő kulturális sok hatásai gyengültek, részben, mert az egyének már jobban kezelik a helyzetet az egyre inkább multikulturálissá váló környezetben. Másrészt azért is, mert a környezetükből a korábbinál többen vannak külföldön, így számíthatnak a segítségükre. Az otthon élők látóköre természetesen szűkebb, hiszen tájékozódási lehetőségeik korlátozottabbak, túlnyomórészt a televízióban, rádióban vagy a sajtóban olvasott/hallott hírekből, illetve „világlátót” ismerőseik elmondásaiból informálódnak. Azok az emberek, akik már több országban éltek, dolgoztak hosszabb ideig, betekintést nyertek más kultúrákba, más nézőpontból látják a világot, más a fontossági sorrendjük. Több szemszögből képesek az eseményeket látni, jobb a megítélésük, realitásabb képet tudnak alkotni, nem annyira befolyásolhatók, és rendszerint helyesebben tudnak dönteni életük fontos kérdéseiben.



6. ábra. A külföldön átmenetileg dolgozó magyar munkavállalók és a Magyarországon átmenetileg dolgozó külföldiek jövedelme

Forrás: KSH, Eurostat

A nyelvismeret fontos a külföldi munkavállalás szempontjából is, egyértelműen előnyt jelent. Ám az sem akadály, ha az egyén nem beszél jól a nyelvet, mert az egyszerűbb munkák végzéséhez kezdetnek minimális nyelvtudás is elég, munka közben is lehet tanulni. A kulturális különbségekből adódó első problémák, nehézségek fokozatosan megoldódnak, enyhülnek, és egy hosszabb-rövidebb ideig tartó alkalmazkodási, valamint tanulási folyamat során valósul meg az új kultúrába történő beilleszkedés. A beilleszkedési folyamat hosszúsága az egyéntől is függ. Mennyire hajlandó a befogadó kultúra tagjává válni, mennyire együttműködő és aktív egy adott közösség tagjaként? Természetesen vannak, akik rövidebb, mások huzamosabb időre tervezik a külföldi munkát. Ezzel együtt, amint a következő ábrák mutatják, jelenleg mindkét csoport jelentős összegeket küld haza, ami megjelenik a hazai fogyasztásban, illetve a nemzeti össztermékben is.



7. ábra. A tartósan külföldön dolgozó magyar munkavállalók folyó átutalásai

Forrás: KSH, Eurostat

A Magyar Honvédség szempontjából két tényezőt kell kiemelni. Az egyik az, hogy erőteljesen növekedett a külföldi munkát vállalók között azon alacsonyabb iskolázottságú fiatalok aránya, akik korábban kevésbé voltak mobilak, és a legény-

ségi állomány utánpótlását jelentették. Kivándoroltak olyan térségekből is, ahonnan korábban sokan vállaltak katonai szolgálatot. Ezt a vándorlást segíti az is, hogy kisebb településekről is vannak már külföldön olyan ismerősök, barátok és rokonok, akik tudnak segíteni a kezdeti eligazodásban. Ők jellemzően az alacsony képzettséget igénylő, zömében kiszolgáló jellegű segédmunkákat végzik, amelyekhez még nyelvtudás sem szükséges. Ezzel együtt kinti munkajövedelmük magasabb, mint a jelenlegi magyar bérek. Maguktól nem vállalkoztak volna a kivándorlásra, de ismerőseik jelentős számban vannak kint, és egymást támogatva boldogulnak. Ha ez a támogatás valami miatt megszűnik vagy megváltozik, akkor zömében hazatérhetnek. Ezt erősíti az is, hogy nem feltétlenül elégedettek helyzetükkel, egyébként is nehezebb munka- és egyéb körülmények között élnek képzetesebb társaiknál, és kevesebb kitörési lehetőséget látnak. Közöttük többen vannak olyanok, akik leginkább foglalkoznak a visszatérés gondolatával. Természetesen összetettebb a kérdés, mert időközben megváltoztak az álláspontjaik, csökkentek a bizonytalanságoktól való félelmeik, illetve más elvárásokkal tekintenek az itthoni munkahelyekre. Amikor a korábban említett megyei eltérést mutató jellemzőket kell értékelni és számításba venni, akkor megállapítható, hogy a legkedvezőtlenebb körülmények között lévők-nél is megjelent alternatívaként a külföldi munka. A kedvezőbb infrastruktúráis feltételek miatt sok esetben könnyebbnek látszik külföldre menni, mint az ország keleti feléből átköltözni a nyugati megyékbe. Többen gondolkodnak úgy, ha Magyarországot keleti feléből eljötték a nyugatiba, adott esetben néhány kilométerrel tovább lehet menni Ausztriába kétszeres fizetésért és a magasabb szintű ellátásért. Megállapítható tehát, hogy az elvándorlás és a külföldi munkavállalás jelensége egyfajta sokkhatásként érte a hazai gazdaság szereplőit és irányítóit. A nemzetközi elszívó hatás mellett hazai szinten is nagyon erősen megjelent a munkaerő-kereslet, amely a korábbiaktól eltérően, sok szempontból új helyzet elé állítja a gazdaság szereplőit és a gazdaságirányítás egészét.

A statisztikai adatok alapján nem lehet pontosan megmondani, hogy perspektivikusan összesen mennyi munkavállalóra lenne pótlólagosan szüksége a gazdaságnak. Egyértelművé vált, hogy már 2016-ban az előző évhez képest is számottevően nőtt a vállalkozások kielégítetlen munkaerő-kereslete. Nem hanyagolható el az sem, hogy az elmúlt évtizedekben nagyon megritkultak a munkaerőhiány problémájával foglalkozó, mikroszintű elemzést is tartalmazó tudományos írások Magyarországon. A munkaerőhiány kérdéséről a különféle konjunktúrajelentéseket és újságcikkeket leszámítva keveset esett szó, kifejezetten erre a területre irányuló kutatások alig voltak. Láthatóan azok a kérdések, amelyek a felső szintű politikai diskurzusokban, távlati jövőkutatásokban fogalmazódtak meg, mára már mindennapi, tevőleges lépéseket igényelnek. Az idézett kutatás szerint az informatikus, a szakmérnök, az operátor, az értékesítő, a minőségbiztosítási mérnök, a tanácsadó, az adminisztrátor, a gépészmérnök, a humánerőforrás-gazdálkodási szakember, a műszaki középvezető, a pincér/felszolgáló, a projektmenedzser a 12 legnehezebben betölthető munkakör. Átlagosan 11 hét szükséges, hogy az üres pozíciók betöltésre kerüljenek. A mérnöki munkakörök esetében 18–21 hét szükséges a sikeres toborzási, kiválasztási folya-

mathoz. A kutatás során a megkérdezettek az alábbiakat jelölték meg a munkaerőhiány okaként:

- versenytársak konkurenciája: 43,80%;
- szakképzett munkaerő hiánya: 34,93%;
- túl alacsony bérek: 25,55%;
- külföldi elvándorlás: 18,94%;
- oktatási rendszer problémái: 20,16%;
- munka és magánélet összehangolásának nehézségei: 20%;
- gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli: 6,96%;
- csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy: 6,14%;
- közmunkaprogram elszívó hatása: 2,70%;
- rossz munkakörülmények: 1,00%.

Ugyanakkor a munkaerőhiány általános kiváltó okaira adott szabad szöveges válaszokból kiderül, hogy sok megkérdezett szerint a vállalatok belső szervezeti problémái is okoznak problémát. Ide tartoznak a belső konfliktusok, a túlzott bürokrácia, a gyenge munkáltatói brand, a rossz motivációs környezet, a nem vonzó szervezeti kultúra, a vezetési hibák, illetve a vezetői hatékonyság hiányosságai. Látható, hogy a felsővezetők elképzelései és a munkaerőpiaci szereplők gondolkodása és működése közötti rés egyre növekszik, illetve rossz a vállalatok humánstratégiája.

3.4. Bérharc és gazdasági lehetőségek

A vándorlás, a megnövekedett munkaerő-kereslet, a különböző életpályamodellekbe csomagolt bérigéretnek után egyre feszítőbbé válik a valós jövedelem növelése. Már sok területen nem elég, hogy *A munka törvénykönyve* (2012. évi I. törvény) több szempontból is ellentmondásos „rendvágása” után visszaálltak a bérek a válság előtti szintre és néhol ismét erősödtek bizonyos cafeteriaelemek. Az elmúlt években a gazdaság több területén, néhol erősödő szakszervezeti nyomásra, megvalósult a valós fizetésemelés, az érezhető jövedelemnövelés. Már második éve látványos a minimálbér-emelés, amelyet a versenyszféra sem tud már trükközéssel kivédeni. Ez a jelenség új helyzet elé állította a munkáltatókat. Negatív következmény, hogy az egyes rétegeket érintő célzott jövedelememelések következtében összenyomódnak a jövedelmek, mert a magasabb szinteken lévők, magasabb státuszúak, hosszabb ideje dolgozók bérét nem tudták kigazdálkodni a munkáltatók. A kvalifikáltabb, kulcsmunkakörökben dolgozók jövedelme csak kismértékben növekedett, és egyre erőteljesebb körökben az elégedetlenség. A korábban bemutatott kutatás még nem jelezte, hogy körökben is jelentősen növekedett volna a fluktuáció. Érzékelhető azonban, hogy rendezni kell a kérdést. Ebben az évben már több munkáltató, köztük a Magyar Honvédség is lépett. Ezek természetesen kényszerlépések, eseti belenyúlások a rendszerbe, amelyeknek általában kedvezőtlen hatásai is vannak. Nem kerülhető el a kérdés összetettebb, alaposabb elemzése, mivel csak így lehet hosszabb távra érvényes válaszokat adni. Néhány

hosszabb távú gazdasági, társadalmi jellemzőt is át kell tekinteni, és hangsúlyozni a tendenciák feltárásának fontosságát a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program sikere érdekében. Az egyik ilyen bizonytalanságot okozó kérdés a magyar gazdaságszerkezet problémája. A korábban említett duális gazdaságszerkezet duális munkapiaccal jár, amelynek káros hatása van mind a költségvetésre, mind a növekedésre. A duális munkapiac elsődleges szegmensét az előzőekben említett, többnyire külföldi tulajdonú multinacionális cégek és munkavállalóik, míg másodlagos szegmensét a főként magyar tulajdonú vállalkozások és dolgozóik alkotják. Ez utóbbiak jelentős része olyan mikro- és kisvállalkozás, amelyek csak akkor tudnak fennmaradni, ha feketén vagy minimálbéren foglalkoztatják az alkalmazottjaikat.

Minél kiterjedtebb ez a másodlagos szegmens, annál nagyobb a költségvetési veszteség az elmaradt adóbevételek miatt. A kisebb adóbevételekből az állam kevesebb közjót tud finanszírozni. Kevesebb jut az egészségügyre, az oktatásra és az infrastruktúra fejlesztésére, ami károsan hat a növekedésre. Kritikus helyzet előtt áll a gazdaság egésze, amely csak úgy tudja megőrizni működőképességét, még inkább jövedelemtermelő képességét, ha változtat működési alapjain. Az elmúlt évben, némi szervezett szakszervezeti nyomással, a multinacionális cégek egy része jelentős lépést tett, ebben az évben pedig robbantott. Amíg az elmúlt évben az alacsony beosztáskategóriákban voltak jelentősebb bérnövekedések, idén a magasabbakban, a középmezőnyben is. Így jöhetett létre az a helyzet, hogy akár 100 ezer forinttal többet kereshet egy középfokú végzettségű bolti pénztáros, mint egy többdiplomás közalkalmazott. Tehát a hagyományosan akár csak BSc végzettséggel menedzsmentbe sorolt jól kereső középvezetővel már a képzettebb beosztottak sem tudnak versenyezni. Súlyos kihívás ez a közszféra számára, de belerokkanhatnak a magyarországi kis- és középvállalatok is. Szólni kell egy másik fontos hazai dimenzióról. Szakértői elemzések szerint gazdaságpolitikai, társadalompolitikai és oktatáspolitikai problémák eredményeképpen az elmúlt évtizedek folyamán kialakult és megszilárdult egy masszív, hátrányos helyzetű réteg, amelynek alkalmazhatósága korlátozott. Következésképpen a hátrányos helyzetből való kilábalási esélyei is azok. Ők azok, akik nem igazán tudnak belépni a munkaerőpiacra, még a kevesebb képzettséget igénylő területekre sem. A manapság több oldalról is kritizált oktatás még a legjobb esetben sem képes ezt a folyamatot egymagában visszafordítani. A munkaerő képzettségével kapcsolatos problémákat rövid úton nem lehet megoldani, habár egyes konkrét hiányszakmák esetében lehetséges viszonylag rövid idő alatt, jelentős ráfordítással, ideiglenes utánpótlást kiképezni. Összetett társadalompolitikai lépések kellenek, hogy ez a réteg ne termelődjön újra, és a leszakadt társadalmi csoportok gyermekei esélyt kapjanak, hogy integrálódjanak a társadalomba és a munkaerőpiacra. Történelmi és mai példák léteznek arra, hogy ezekben a folyamatokban a haderőknek még nálunk sokkal gazdagabb országokban is lehet szerepük. Természetesen a kérdést prioritásként kezelő társadalom- és oktatáspolitikai nélkül a visszaintegrálódásra nincs esély. A nemzetközi helyzetet bemutató szakirodalmak szerint a XX. század második felében megjelent gazdasági társadalmi modellek egyike sem tudja leírni napjaink kihívásait. A jelenlegi modellek kétségtelenül vál-

ságban vannak, és új európai szociális modellre lenne szükség. Az új társadalom- és gazdaságszervezési modell a megreformált és megjavított jóléti állam és szociális piacgazdaság elveire egyaránt építhetne. Láthatóan a hozzánk hasonlóan új piacgazdaságokban ezek a kérdések még összetettebbek. A hosszú távú lépések érdekében két fontos, a gazdaságot és a társadalmat is átformáló dimenzióra is ki kell térni. Az egyik az automatizáció, a másik a fiatalabb generációk jelentősen eltérő értékrendje.

3.5. Az automatizáció hatása a munkaerőpiacra

A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet kutatása szerint az új, digitális ipari forradalom jelentős átalakulást hoz a munkaerőpiacon. Az új technológiák elterjedésével egyes szakmák teljes automatizációja, bizonyos szakmák esetében pedig a szakmához kötődő feladatok jelentős átalakulása várható. A technológiai változások következményeként az automatizálható szakmák esetében a munkahelyek számának csökkenésére, így a képzetlen munkaerő iránti kereslet visszaesésére, míg más területeken ezzel párhuzamosan a magasan képzett munkaerő iránti kereslet növekedésére kell számítani. Kutatásukban a 2012–2016 közötti időszakot elemezve, az automatizálható szakmák körét szűken értelmezve, 55 olyan, Magyarországon létező foglalkozást találtak, amelyek a meglévő technológiák bevezetésével kiválthatóak lennének. Az adatok azt mutatják, hogy az automatizálható szakmákban dolgozók aránya 12% körül mozgott minden vizsgált évben. A legutolsó, 2016-os adatok alapján körülbelül 535 ezer fő dolgozik potenciálisan automatizálható szakmában. A kutatásban leírt folyamatok egyaránt jellemzők a nehéz fizikai munkát is jelentő termelési tevékenységekben és az adminisztrációban. Jó példa volt erre az elmúlt évben a GE Hungary, amely 2017 novemberétől 19 robottal segíti az ilyen jellegű monoton, időt rabló munkák kiváltását. Az említett kutatás is jól mutatta, hogy a munkaerő-kereslet növekedése ilyen helyzetben két rövid távú következménnyel járhat: az egyik a munkaerőmozgás felerősödése, a másik a béremelkedés gyorsulása, különösen az elvándorlással és előregedéssel sújtott területeken. Az elmúlt évek kormányzati intézkedései is egyelőre elsősorban ez utóbbit célozták meg különböző programokkal, köztük a minimálbér emelésével. Az elmúlt évben és ez év elején a versenyszféra néhány szegmensében robbantak a bérek, aminek továbbgyűrűző hatásai átformálhatják a gazdaság szerkezetét is. Ehhez a gondolathoz kapcsolódóan fontos megjegyezni, hogy a fenntartható növekedés további feltétele, hogy a gazdaság szerkezete kiegyensúlyozott legyen. A magyar gazdaság azonban duális szerkezetű, a többségében külföldi tulajdonú cégek lényegesen termelékenyebbek és rugalmasabbak, mint a jobbra kis és közepes méretű magyar vállalkozások. Ez utóbbiak a technológiai és erőforrásbeli lemaradásuk okán nem tudnak kapcsolódni a gazdaság fejlettebb, többségében multinacionális cégeket tömörítő részéhez, így leszakadásuk nem csökken, hanem inkább növekszik. Az előzőek miatt a lehetséges pozitív áterjedési hatások korlátozottak, ami visszafoghatja a gazdasági növekedést. Várhatóan a bérversenyt a mai működési filozófiával sok hazai kis cég nem bírja, és tönkremegy.

A nagyobb cégek esetében sem lesz elég a technológiai fejlesztés, mellette másként kell elosztani a megtermelt jövedelmet, többet juttatva a munkavállalóknak, illetve egyebek mellett meg kell változtatni a szervezeti kultúrát is.

3.6. Értékváltás a munkaerőpiacon

A szervezeti kultúraváltás kapcsán mind a verseny-, mind a közszférát érintően szólni kell arról is, amelyre az utóbbi időben sok kutatás rámutat, nevezetesen a generációs eltérésekről. Előre kell bocsátani, hogy a társadalmi fejlődés során az eltérő szocializációs feltételek, ebből következően az eltérő értékek miatt mindig is voltak konfliktusok a különböző generációk között. A rendszerváltás utáni gazdasági átalakulás nagy arányú munkanélkülisége az idősebb generációk jelentős részét kiszorította a munkaerőpiacról. Az új, individuális értékek megerősödése is rásegített a generációs feszültségek erősödésére, és egy máig ható, értékzavaros állapot kialakulásához vezetett. Ezen túlmenően a globális fejlődési dinamizmus is hozzájárult, hogy mélyebben, tudományos igénygel is foglalkozzanak a generációs különbségekkel. A generációs elméletek alapjait Strauss és Howe (1991) rakták le, és generációkon átívelő elméletet dolgoztak ki. Felfogásukban az ugyanazon generációhoz tartozást a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti, valamint az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élnek meg önmagukat. A megközelítésükből is látszik, hogy a világ egészében, sőt annak kisebb részein az eltérő kulturális viszonyok miatt nem lehet olyan egyszerűen évszámokhoz kötötten kategorizálni. Mindazonáltal viszonylag egyértelműen beazonosították azokat a szempontokat, amelyek a későbbiek folyamán a generációkra hatással lehetnek, és nagymértékben befolyásolják későbbi munkapiaci szereplésüket, egymáshoz és más generációkhoz való hozzáállásukat és viselkedésüket. Ilyen szempont például, hogy egy adott generáció milyen gazdasági-társadalmi környezetben nő fel, szocializálódik, milyen tudományos környezet, felfedezés, történelmi és politikai események, folyamatok hatnak rá.

A XX. század második felétől szélesebb körben vált természetessé az egyébként egymástól távolabb lévő kultúrák találkozása. Sok gyerek szülője más nemzetiségű, ami azzal jár, hogy a gyermekek fiatalon országot is cserélnek, két- vagy többnyelvű családban nőnek fel. Egészen korán elsajátítják a kulturális különbségek iránti fogékonyságot, amely lényegében periférikus látásnak felel meg. Napjainkban ezzel a hatással – az említett példákon túl – sokkal szélesebb viszonyrendszerben találkozunk Magyarországon is. A különböző kultúrák interakciója már nemcsak a globalizáció, a kommunikációs rendszerek változása, valamint a migráció miatt kerül előtérbe, hanem uniós és NATO-tagságunk révén is közvetlen munkakapcsolatban vagyunk egy időben több nemzet tagjaival is. A társadalmakban, és benne a munka világában látható dinamizmus, valamint az egyre erősebben érvényesülő globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodniuk kell, és természetesen a fiatal generációk ezt

gyorsabban teszik. Ebből következően a generációk kapcsolatában is jelentős érték-váltás következik be. Sok esetben az egészen fiatalok segítenek eligazodni a társadalomban és a munka világában is a jóval idősebbeknek. A generációs kérdés a Magyar Honvédség állománya szempontjából is fontos tényező. Az ábrán megjelölt általános ívű szakaszolások és a hozzájuk kapcsolódó következtetések nem jelentik azt, hogy egy-egy korszak minden egyes személyére jellemzőek a megállapítások, de mindenképpen hasznos képet mutatnak.

Generációk a munkaerőpiacon

A generáció elnevezése	Születési idő	Az elnevezés eredete
Veterán (csendes) generáció	1925–1945	A világháborúkat, világválságot megélt generáció
Baby boom generáció	1946–1964	A II. világháború utáni népességrobbanás gyermekei
X generáció	1965–1979	Coupland (2007) generációs műve után
Y generáció	1980–1994	Az X generáció után következők
Z generáció	1995–2009	Az Y generáció után következők
Alfa vagy új csendes generáció	2010–	A Z után következő α (alfa) generáció

Forrás: Krizbai János

A magyar társadalom aktív munkaerőpiaci generációi a baby boom, az X, az Y és a Z generációk. Ők alkotják a munkaerőpiacot, hiszen a veterán generáció lassan teljesen kivonul. Jelentős különbségek találhatók a generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk. Az ezredfordulós generáció nemcsak igényeiben tér el a korábbi nemzedékektől, de egészen más kihívásokkal is kell szembenéznie. Kutatások szerint a jelenleg 16 és 40 év közötti fiatalok adják az európai felnőtt lakosság negyedét, ezzel ők a legnagyobb szereplők a munkaerőpiacon. A Magyar Honvédség foglalkoztatási jellemzői miatt egyre kevesebben vannak az X generáció tagjai, de a felső- és középvezetők többségét ők adják. Döntően hivatásos jogviszonyban lévő tisztek, kisebb arányban hivatásos altisztek. Azonban a vezető állományban, a tisztek között is jelentős számban található már az Y generáció képviselői, a végrehajtó állományban pedig ők vannak meghatározó többségben. Jellemzően az alegység szinten pedig megjelentek a Z generáció képviselői. Ha a nemzetközi társadalmi és munkaerőpiaci elemzéseket nézzük, mindenképpen komolyan kell foglalkozni a kérdéssel.

3.7. A magyarországi fiatal generációk értékrendje

Egyes kutatók szerint bizonyos szempontból ugyanazok a generációs konfliktusok jelentenek problémát manapság, mint korábban. Azonban a mostani, tehát az Y és a Z generáció tagjai a társadalmi, demográfiai hatás következtében nagyobb kihívást jelentenek a szervezetek számára, mert teljesen más a munkahelyhez, a kar-

rierhez fűződő viszonyuk, mint az elődeiknek volt. A X és az Y generáció tagjai közt sokkal nagyobb a különbség, mint a korábbi generációk között. Ez két alapvető okra vezethető vissza. Az első, hogy jelentősen kevesebben vannak, egyfajta hiányhelyzet alakult ki, amely visszavezethető a születések csökkenésére és a vándorlásra is. Több százezer ember hiányzik az egyszerű pótláshoz, hiszen lélekszámban az egyik legnagyobb generációt váltják a munkaerőpiacon. A második ok, és részben probléma, hogy sokkal magasabban képzetek, ezért más attitűddel lépnek a munka világába. A korosztály 30–35%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és aki nem, az is többet tud elődeinél a világról. Köszönhető ez a technológiai fejlődésnek, az internetnek, valamint az utazásoknak, a világlátottságnak és a globalizációnak. Hozzá kell tenni persze, hogy bizonyos szempontból kevesebbet is tudnak szűkebb és tágabb környezetükről, mert praktikus ismereteket sem a nyolc órában dolgozó szülők, sem a manapság sokat vitatott iskolai oktatás nem tudott nekik adni. Az Y generációsok komoly elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben akkor is, ha elődeiknél sokkal rövidebb ideig terveznek ott dolgozni. A vezetés és a munkatársak felé irányuló tisztelet nem ugyanabban a formában létezik. Az idősebbek feltétlen tiszteletére sem lehet ugyanúgy számítani, és a türelem sem az erőssége ennek a generációnak. Határozott pályaelképzeléssel és erős önbizalommal, értékítéllettel rendelkeznek, amely nem feltétlenül megalapozott. Viszont nem sodortatják magukat, elvárásokat támasztanak a környezettel, a munkahelyi klímával szemben. Nagyobb hangsúlyt fektetnek az időbeosztásra, a munka és a magánélet egyensúlyára. Elvárják, hogy elődeikhez képest szabadabb légkört nyújtson számukra a munkahely. A kutatások az Y generációba tartozó vezetőkkel kapcsolatban három fontos tényezőt emelnek ki. Elsőként azt, hogy egy nagy generációs hatalmi vákuumba lépnek be, és viszonylag gyorsan léphetnek előre. A második ilyen tényező, hogy idővel az Y generáció a munkaerőpiac egyre nagyobb létszámú csoportját fogja alkotni, számítások szerint 2025-re a munkaerő 75%-át teszik majd ki. Harmadsorban pedig a generáció idősebb tagjai már harmincas éveik második felében járnak, és ebből következően egyre több tapasztalattal rendelkeznek. Már jelenleg is 20%-uk vezető állást tölt be, legalábbis egy 2016-os tanulmány szerint, amely 29 országban vizsgált 7700, 1982 után született főállású diplomást. Ez az arány 2018-ban várhatóan tovább emelkedik. Az Y generációs vezetők az etikát, a rugalmasságot és a visszajelzést hangsúlyozzák leginkább vezetői praxisukban. Kiemelten fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya, a szabadidő számukra érték. Több nyelvet beszélnek, az ország határai nem kötik őket, nem mindent tudnak fejből, de pontosan tudják, hol keressék. Keresik a lehetőségeket, bevethető tudás elsajátítására törekednek, valamint gyors előrehaladást igényelnek. Az ezredforduló generációja a szüleinél érzékenyebb a közös gondokra, észleli a hibákat, és megoldásokat keres. Egy felmérés az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltást és a céghez való alacsonyabb szintű lojalitást is vizsgálta. Azoknak a 71%-a, akik két éven belül terveznek felmondani, nem elégedett azzal, ahogy jelenlegi munkahelyén a vezetői készségek fejlesztése folyik. A leghűségesebb alkalmazottak úgy látják, hogy sok támogatást/tréninget kapnak ahhoz, hogy vezetői készségeik kifejlődhessenek, és

a fiatalabb beosztottakat is aktívan ösztönzik a vezetői szerepekre. A legkevésbé lojális alkalmazottak azok, akik úgy érzik, elfeledkeznek róluk a vezetői pozíciók számbavételekor, illetve nem kapnak lehetőséget vezetői készségeik fejlesztésére. Kedvező irányba változott azonban a nemek aránya a magasabb beosztásokban.

Az elmúlt években több egyetemi és munkaerőpiaci felmérés is zajlott az Y generációsok munkahelyi elvárásait kutatva. A kutatások eredményei alapján az fogalmazható meg, hogy ha a munkaadók szeretnék maguknak megnyerni és még inkább megtartani az Y generációs munkavállalókat, akkor a versenyképes juttatási csomagon túl egy közösséget, fiatalos, közvetlen és támogató munkakörnyezetet kínálnak, úgy, hogy közben a szakmai fejlődésre is lehetőséget nyújtanak. A belépő fiatalok ezt meghálálják, ugyanis ha jól érzik magukat a munkahelyükön, jó teljesítményükkel, tenni akarásukkal nagyban hozzájárulnak a csapatuk, és így a cég eredményességéhez. Azzal is számolni kell azonban, hogy az egyik legnagyobb probléma ezzel a korosztállyal a stressz. Egy 2013-as kutatás kimutatta, hogy ők a leginkább stresszes korosztály. 65%-uk érzi magát különösen stresszesnek. Ennek az az oka, hogy a már többször hallott kapunyitási pánikban szenvednek, hiszen egyre nehezebb bekerülni az általuk megcélzott pozíciókba. A munkaadók magas elvárásokat támasztanak feléjük, amelyeknek ők meg is akarnak felelni. Aktív közösségi és társasági életet élnek online és offline, emiatt nagyon keveset alszanak, sokszor fáradtak, nemritkán elkésnek a munkakezdéskor. Egy nemrég lezajlott kutatás felhívta a figyelmet arra, hogy nemsokára megjelenik a munkaerőpiacon a Z generáció is, amely az Y-hoz képest is eltérően viszonyul a környezetéhez.

A Z generációt jelentő korosztály elnevezése is többféle, nevezik őket netgenerációnak, digitális őslakosoknak, de bedrótózott nemzedéknek is. A globális netgeneráció tagjai anyáinak átlagéletkora a legmagasabb a korábbi nemzedékekbe tartozók anyáinak korához képest, továbbá elmondható róluk, hogy kis családba születnek, és az ő létszámuk a legalacsonyabb más generációkhoz viszonyítva. Ugyanakkor a legiskolázottabbak, és a várható életkoruk is a legmagasabb. Életüket az internethez kötve, mintegy bedrótózva élik. Kiváló intellektusuk és igen fejlett problémamegoldó képességük kimagasló technikai érzéssel párosul, ami erős gyakorlati igényt generál. Elvont gondolkodási képességük és figyelemmegosztásuk jó, ennek következtében párhuzamosan több médium felhasználói. Mindezen kiváló tulajdonságok mellett számolni kell náluk a környezettől való elidegenedéssel és azzal, hogy virtuális közösségi létükhöz kapcsolódóan több negatív tapasztalattal kell megbirkózniuk. Ilyen a nehéz megfelelés, a társtalanság, a kiúttalanság és a rohanás, pénz, pörgés, siker hajszolása. Ennek oka, hogy az internet világába való beleszületés az emberi kapcsolataikat – legyen szó családi, iskolai, kortárs vagy más csoportokról, kommunikációról – átalakítja. Ugyanakkor az online világ kitágítja határaikat, és az identitás alakulásának jelentős tényezőjévé válik. Azzal is számolni kell, hogy a tekintélyhez való viszony megváltozik, és ez iskolai szituációban, hagyományos módszertani kultúra mellett a tudásszerzés folyamatában komoly problémákat okozhat. Látni kell azt is, hogy a digitális technika eszköztárának birtoklása az egyén és környezete kapcsolatát forradalmian megváltoztatja. Ennél is komolyabb

problémaként jelentkezik, hogy az online világban eltöltött sok idő miatt ennek a generációnak a valós világban szükséges konfliktuskezelési készsége hiányos, ezért indulatkezelési nehézségek, agresszió valószínűsíthető náluk. A Z generációt veszélyezteti a leginkább a magány, a szorongás és az agresszió. Az új generációk motivációs struktúrájában nem lehet továbbra is meghatározó a hagyományos jutalmazás és büntetés. Az Y és Z generációs fiatalok körében a szereplés, a megmutatkozás, az önkifejezés, a megmérettetés, a siker lehetőségének biztosítása eredményesebb. Ehhez pedig újra kell gondolni a képzési, fejlesztési módszereket, és személyesebbé, eredményorientálttá tenni a tudás közvetítését és a szervezetek vezetését. A nemzetközi vállalatok vezetői filozófiájában egyre erőteljesebb az a trend, hogy az igazán jó vezetők úgy menedzselik a velük dolgozó generációk együttélését, hogy valamennyi generáció a saját erősségére építhessen, kiegészítve ezzel a többiekét, így maximalizálva a szervezeti és egyéni elkötelezettséget. Az Y és Z generációs értékrend áttekintése egyértelműen felveti, hogy az egyébként is bonyolult generációs változásokon átment Magyar Honvédség értékrendszere ebből a szempontból is komoly kihívások előtt áll. A specifikusan bürokratikus, erősen hierarchikus és ebből eredően konzervatív szervezetben a felső- és középvezetés egyre erőteljesebb nyomás alatt van. Azok a tradicionális értékek, amelyek századokon át meghatározóak voltak a hadseregben szolgáló fiatal generációk számára, az Y és a Z nemzedék tagjainak kevésbé vonzóak. Az elmúlt negyedszázad összetett változásai egyébként is megbontották az értékrendszert. A korábban bemutatott változások miatt a munkaerőpiac radikális változáson ment és megy keresztül, többek között a megállíthatatlan technikai fejlődésnek köszönhetően. A globális gazdasági válság leginkább a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit érintette katasztrofálisan.

3.8. A Magyar Honvédség és a katonai pálya megítélése

Jelen tanulmány a humánerőforrás-gazdálkodást vizsgálja több szempontból. Részletezi a személyi állomány megtartásához szükséges feltételeket, valamint foglalkozik toborzásának, feltöltésének és pótlásának tényezőivel. Ehhez fontos a társadalmi környezet – mint toborzási bázis – elemzése, amelyhez az általános munkaerőpiaci helyzet áttekintése mellett hozzátartozik annak vizsgálata, hogy a Magyar Honvédség, valamint a katonai pálya milyen társadalmi megítélés alá esik. Ehhez szükséges a Magyar Honvédség sajtóban történő megjelenésének bemutatása, illetve a honvédelem és a haderő társadalmi reprezentálódásának, fontosabb színtereinek, dimenzióinak vizsgálata. Milyen kép jelenik meg a sajtóban a Magyar Honvédségről, a honvédelemről, valamint a katonai szolgálatról? Vonzó vagy inkább taszító képet alakítanak-e ki a Magyar Honvédségről a különböző médiumokban megjelenő hírek az emberekben? A kialakult kép rendelkezik-e erős üzenettel, amit a toborzáskor a megnyilatkozásokban javasolt kezelni? Jelen tanulmány nem terjedhet még ki a mélyebb vetületek elemzésére, de összegzi a legszembetűnőbb tapasztalatokat. A fejezet összeállításánál az Imedias3.com magyar sajtófigyelő rendszer adatbá-

zisait használtuk fel. Az elemzés alkalmaz kvalitatív feldolgozásmódot, valamint kvantitatív, az adatok tömegét statisztikai eszközökkel vizsgáló módszereket egyaránt. A vizsgált időszakban (2016. január 1. és 2018. május 31. között) a hazai sajtótermékek nagy részét tartalmazó archívumban a „Magyar Honvédség” keresőszóra 19 015, a „Honvédelmi Minisztérium” keresőszóra 12 110 találatot adott a rendszer. A sajtóban megjelenő cikkek közül öt nagy témát lehet kiemelni:

- a Magyar Honvédség Egészségügyi Központjával, a Honvédkórházzal foglalkozó hírek („Honvédkórház” keresőszóra: 3586 találat);
- a légtérvédelmi feladatokat ellátó Gripenekkel kapcsolatos hírek („Gripen” keresőszóra: 2207 találat);
- a különböző honvédelmi fejlesztésekkel, beszerzésekkel foglalkozó hírek (például „Zrínyi 2026” keresőszóra: 2116 találat);
- a Magyar Honvédség tüzszerzési feladataival kapcsolatban megjelent hírek („tüzszerész” + „Magyar Honvédség” keresőszóra: 2447 találat);
- a haderő utánpótlásával, a Magyar Honvédség személyi állományának toborzásával kapcsolatban megjelent hírek („önkéntes tartalékos” keresőszóra: 1611 találat).

Ezeknél jóval kevesebb alkalommal említi a média a Magyar Honvédség katasztrófavédelemmel kapcsolatos feladatkörét („katasztrófavédelem” + „Magyar Honvédség” keresőszóra: 850 találat), és meglepő módon a honvédség külföldi misszióiról is (például „misszió” + „Magyar Honvédség” keresőszóra: 265 találat, „Irak” + „Magyar Honvédség” keresőszóra: 120 találat) viszonylag ritkán jelennek meg hírek. A toborzáshoz szorosan kapcsolódó „katonai életpálya” keresőkifejezés szintén csak 87 találatot ad. A határvédelem szintén ritkábban fordul elő a Magyar Honvédséghez kapcsolódóan, a téma a hírekben inkább a rendőrséghez kötődik. Különleges hírként ki lehet még emelni a vizsgált időszakból a 2016 júliusában történt hortobágyi tüzszerészbalesetet, amelyben négy tüzszerész elhunyt. A Magyar Honvédség a sajtóban leginkább a Honvédkórházon, a Gripenek tevékenységén, a talált világháborús bombák hatástalanításán keresztül jelenik meg, valamint sok hír szól a honvédelmi fejlesztésekről és a haderő-utánpótlásról, a tartalékos rendszeréről is. Ezek közül a Gripenek légtérvédelmi feladata, valamint a világháborús bombák hatástalanítása többnyire egységesen, semleges hírként jelenik meg a médiában. A többi témacsoportról, így kiemelten a honvédelmi fejlesztésekről és a haderő-utánpótlásról azonban elmondható, hogy tárgyalásuk függ a különböző médiumok politikai beállítódásától. Így a Magyar Honvédségről kialakuló képet is nagymértékben befolyásolja az, hogy a tájékozódni vágyó milyen sajtótermékeket olvas vagy néz. A különbségek felderítéséhez érdemes részletesen megvizsgálni a „Magyar Honvédség” keresőkifejezést tartalmazó híreket médiumok szerint. A nagyobb, országos hírszolgáltatókat négy csoportra osztottuk, a következő forrásokat vizsgálva:

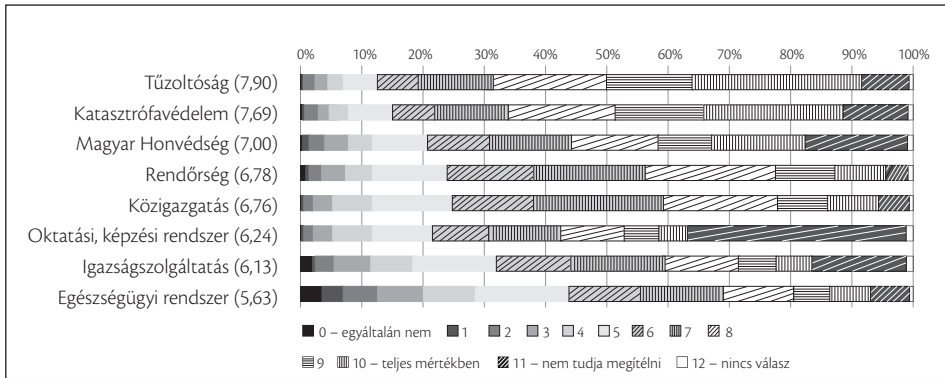
- közmédia (Hirado.hu: 347 hír, MTI és Mti.hu: 742 hír);
- kormányközeli média (Magyar Hírlap: 190 hír, Magyar Idők: 256 hír, Origo.hu: 190 hír, TV2: 58 hír);

- kormánykritikus média (Alfahir.hu: 90 hír, HVG és Hvg.hu: 205 hír, Index.hu: 162 hír, Népszava: 98 hír, RTL Klub híradó: 20 hír, 444.hu: 99 hír);
- bulvármédia (Blikk: 198 hír, Bors: 22 hír, Lokal.hu: 169 hír).

A közmédia és a kormányközeli médiumok esetében hasonló jellemzőkről lehet beszélni, többségben vannak a pozitív és semleges hírek. A fentiekben kiemelt témák ezekben is hangsúlyosan szerepelnek. Számos hír szól a honvédség költségvetésének növekedéséről, az eszközfejlesztésekről, a Zrínyi 2026 programról, az önkéntes tartalékos rendszerről. Ezek döntő többségben pozitív hangvételű hírek, amelyek hangsúlyozzák a fejlesztések szükségességét. A Honvédkórház is legtöbbször a fejlesztésekkel vagy a különböző betegségek kezelésével kapcsolatban került a hírekbe a vizsgált időszakban. Megjelentek nagyobb számban még a határvédelmi feladatok ellátásával, a különböző hadgyakorlatokkal, a terrorfenyegetettséggel, illetve a hazafias neveléssel kapcsolatos hírek is. Főleg a közmédiában számoltak be a Magyar Honvédség különböző programjairól, népszerűsítő akcióiról. A kormánykritikus médiában szintén megjelentek a Gripenekről, tűzszerészeti feladatokról szóló hírek, itt is jellemzően semleges hangsúllyal. Azonban a többi témával kapcsolatban jóval kritikusabb a hangneme: a haderőfejlesztésekről hírt adva szinte minden esetben megkérdőjelezték azok célszerűségét, a beszerzések költségeit kiemelt kérdésként kezelték. A Honvédkórházhoz kapcsolódóan sok hír szólt az orvoshiányról, a kórházi adósságokról vagy a sürgősségi osztályon jelentkező problémákról. A toborzással kapcsolatban is kiemelten foglalkoztak például azzal az esettel, amikor a közmunkásoknak kötelezően részt kellett venniük toborzási tájékoztatón. A bulvármédiában is megjelent a Magyar Honvédség, de leginkább a talált bombák miatti útlezárásokkal foglalkozó cikkekben. Ezenkívül kiemelhető, hogy jellemzőbbek az egyedi eseteket tárgyaló és a könnyedebb, bulvárosabb témákat bemutató cikkek. A bulvármédia több cikkben foglalkozott a külföldi missziókban a katonákat fenyegető veszélyekkel.

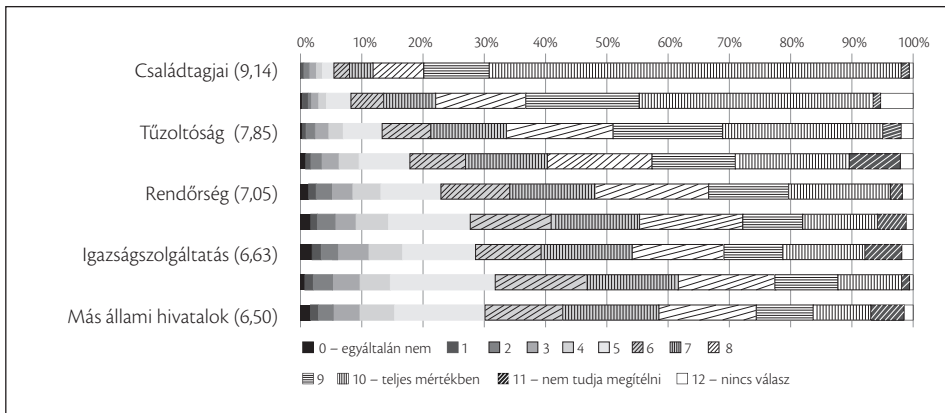
Az internetes forrásokat érdemes külön is vizsgálni, hiszen a toborzás során megcélzott fiatalabb korosztály ma már döntően a világhálóról tájékozódik. Az online híreket az adott médium politikai beállítódása szerint vizsgálva megállapítható, hogy – leszámítva a semlegesebb témákat, mint a légtérvédelem, a világháborús bombák hatástalanítása – a közmédiában és a kormányközeli internetes forrásokban, valamint a kormánykritikus médiában egymástól nagyon különböző módon jelenik meg a Magyar Honvédség. Az előbbiben egy nagyon pozitív kép létezik, amely hangsúlyozza a katonai élet előnyeit, a katonaság nemes küldetését. Itt megjelennek a népszerűsítő programokról, toborzásokról szóló hírek is. Ettől nagyon eltérően, inkább negatívan ábrázolják a Magyar Honvédséget a kormánykritikus internetes források. Legtöbbször a problémás esetekről, a botrányosnak ítélt ügyekről számolnak be, és a Magyar Honvédség különböző népszerűsítő programjai nem jelennek meg. A médiafogyasztás terén érzékelhető általános folyamat, a szegmentált, lényegében párhuzamos – de egymástól távoli – információs világok kialakulása a Magyar Honvédség összefüggésében is tapasztalható.

A Magyar Honvédséggel kapcsolatos attitűdök alakulása tehát nagyban függ a fiatalok általános médiaorientációjától, valamint a konkrét hírfogyasztási szokásaiktól. Világosan látható azonban az is, hogy a Magyar Honvédség egyik médiatípusban sem tűnik fel olyan negatív köntösben, amely magának a haderőnek vagy a katonai szolgálatnak a hiteltelenségét jelentené, esetleg a katonai szolgálatot alacsony presztízsű foglalkozásként láttatná. Az összkép alapján a különböző médiumok a Magyar Honvédséget a társadalomtól különálló, de valamelyest tisztelettel kezelt helyként mutatják be, ahol a jövedelmi és egzisztenciális szempontokat figyelembe véve a lakosság nem számíthat biztonságra. A katonai pálya megítélése szempontjából nagyon fontos, hogy a lakosság milyennek látja és hogyan értékeli a köz szolgálatát ellátó egyes szervezeteket. A kutatás során egy 11 fokozatú skálán kellett megítélni a felsorolt intézményeket:



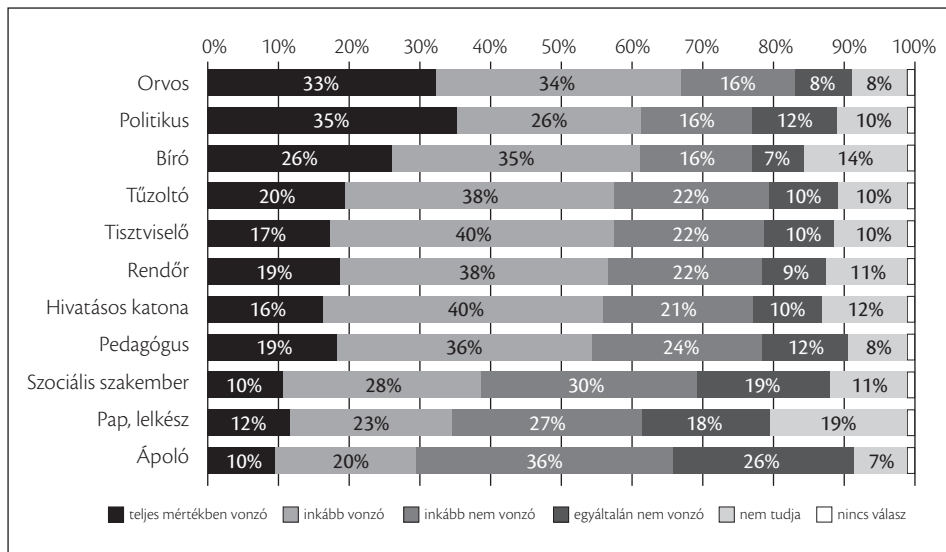
8. ábra. Mennyire elégett Ön...?

Láthatóan jó pozícióban van a Magyar Honvédség, mivel annak ellenére elégedettek vele a lakosok, hogy ritkán találkoznak az érdeklükben alkalmazott képességekkel. A következő ábra is megerősíti, hogy magas szintű a bizalom.



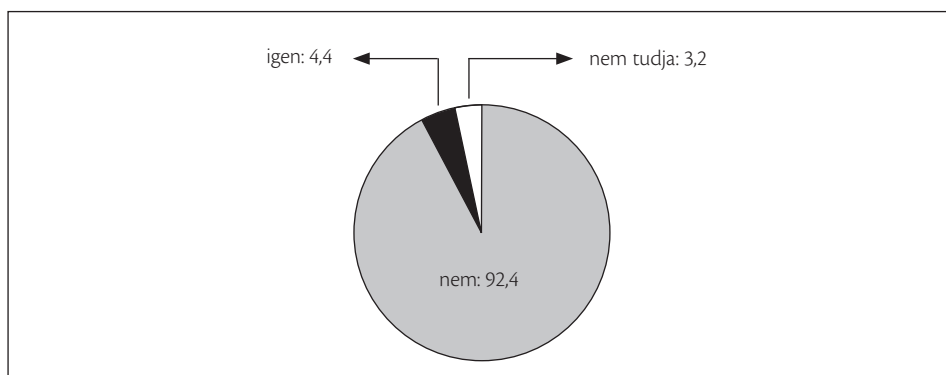
9. ábra. Mennyire bízik Ön a következőkben?

A személyes szférát nem számítva csak a tűzoltóságot sorolták a Magyar Honvédség elé. Ez egyértelműen azt mutatja, hogy olyan szervezetnek tartják a haderőt, amelyre biztos számíthatnak, ha veszély fenyegeti őket, családjukat, életüket és vagyonukat.



10. ábra. Ön szerint mennyire vonzóak az alábbi életpályák ma Magyarországon?

Mindezzel együtt témánk szempontjából figyelemre méltó, hogy a katonai életpályát már kevésbé tartják vonzónak. Jelen tanulmány összeállítása során nem volt mód a kérdés részletes vizsgálatára, de az eredmény jelzésértékű, mivel a Magyar Honvédség utánpótlás gondokkal küzd, és magas a betöltetlen beosztások száma. A következő ábra azt mutatja, hogyan látják a 40 év alattiak a tényleges (hivatásos, szerződéses) katonai szolgálat vállalását.

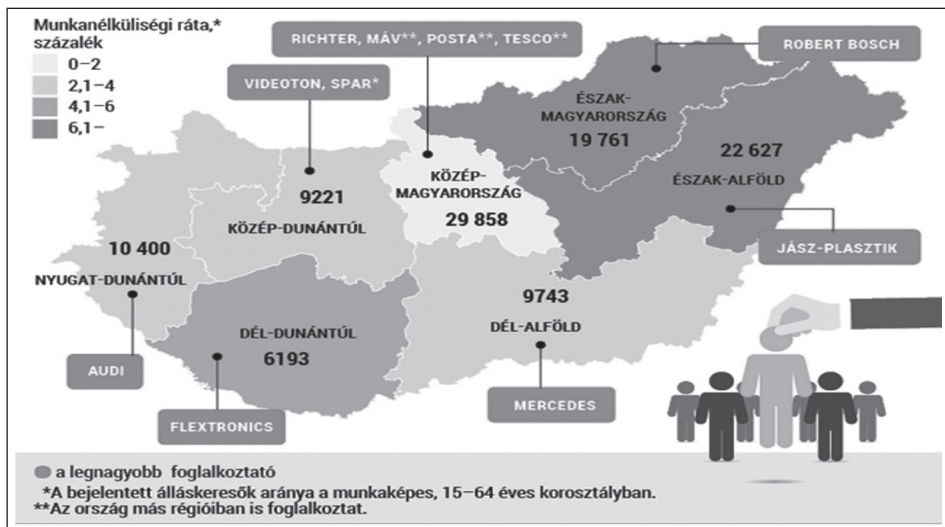


11. ábra. Vállalna-e Ön katonai szolgálatot?

A honvédelem ügyének támogatási szándékát jelzi, hogy önkéntes tartalékos szolgálatot a 40 év alattiak 7,5%-a vállalna megfelelő feltételek esetén. Akadályként főként a jelenlegi munkahelyet, a tanulást vagy a családi, egészségi állapotot nevezték meg a válaszadók. Több válasznál felmerült, hogy akkor jelentkeznének szolgálatra, ha krízishelyzet lenne, vagy szükség lenne az emberekre. A válaszok alapján sejthető, hogy nem mindenki tudja, pontosan milyen az önkéntes tartalékos szolgálat.

3.9. A munkaerőpiaci paradigmaváltás hatása a honvédségre

Alapvető paradigmaváltás zajlik a munkaerőpiacon. A több évtizedig jellemző kínálati jelleget egy erőteljes keresleti jelleg váltotta fel. Különösen erőteljes a változás a fiatalok és alacsonyabb képzettségűek körében, akik a Magyar Honvédség végrehajtó állományának lehetséges utánpótlását jelentik. A 2018-as évet számos területen enyhe túlkereslet jellemzi, amelynek döntően demográfiai és strukturális okai vannak, de némely szakma esetében szerepet játszik az évek óta tartó vándorlás is. Ezzel együtt vannak tartalékok, amelyek eloszlása a következő ábráról olvasható le. A versenyszférában elindult a jövedelmek erőteljes növekedése, amelyet a környező országok jelentősen magasabb jövedelemszintje is motivál. Ez a növekedés gyorsan erodálja az elmúlt évek Magyar Honvédséget is érintő jövedelmi intézkedéseit. A kihívások kezelésére egyelőre a versenyszférában is felemás intézkedések születtek, sok szervezetben még csak átmeneti válságkezelési lépések történtek, és nem jelentek meg a humánpolitikát érintő összetett megoldások.



12. ábra. Üres álláshelyek száma és a munkanélküliség régióként, 2018. július

Forrás: Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, HVG-gyűjtés

Az elmúlt évtizedek ellentmondásos generációváltásai miatt, amelyek a Magyar Honvédséget is fokozottan érintették, hiányoznak az idősebb korosztályok, így nem volt mód a tapasztalatok megfelelő átadására. Erőteljesen jelentkeznek a problémák vezetői szinten is, mivel több generációváltás zajlott le rövid időn belül, nem volt szerves a fejlődés, így a viszonylag magas szakmai ismeretek mellett sokaknál hiányoznak az alapvető vezetői készségek. Néhány éven belül a honvédségben döntő többségben lesznek az Y és a Z generációkba tartozók, akiknek általános társadalmi és munkaerőpiaci beilleszkedését a korábbiaktól teljesen más vezetői eszközökkel lehet és kell segíteni.

Elemzésünkben a munkaerőpiaci változások lényegi elemeinek áttekintése mellett azokat a specifikus területeket is megvizsgáltuk, amelyek a Magyar Honvédség szempontjából fontos értékváltásokat érintik. Ezek a következőkben foglalhatók össze:

- a honvédség munkaerőpiaci lehetőségei szempontjából nem hagyható figyelmen kívül a fegyveres szervezetek és szakmák presztízsének folyamatos csökkenése;
- a modern, piacelvű polgári társadalmakban a védelmi szektor működésére és fejlődésére egyre erőteljesebb nyomást gyakorolnak az uralkodó termelési, fogyasztási és érintkezési módok;
- a Magyar Honvédség érték- és szimbólumorientált, tradicionálisan intézményi jellegét fokozatosan fel kell váltania a piaci mechanizmusokon és választhatóságokon alapuló foglalkozási jellegnek;
- ez egyben azt is jelenti, hogy a korábbi, ideáltipikusnak tekintett működési módot és értékeket nem fogadják el az 1980-as évek után született fiatalabb korosztályok, különösen az Y és a Z generáció tagjai, tehát változtatni kell ezeken;
- a honvédség esetében az egyik legfontosabb következmény, hogy a jelenlegi állományszerkezet a bruttó hazai termék 2%-os arányú részesedésével sem biztos, hogy hosszabb távon finanszírozható marad;
- az előbbiekből következően az alapvető működési, vezetői filozófiaváltás nélkül kontraproduktívak lehetnek a fejlesztési lépések, amennyiben a fiatalabb generációk nem lépnek be, vagy gyorsan kilépnek a Magyar Honvédségből;
- mindazonáltal hangsúlyozottan megjelenik, hogy a fiatal generációk is keresik az értékkapcsolódásokat, szükségük van mindazokra a kapaszkodókra, amelyek segítségével komfortosan érzik magukat;
- ha ez a komfortérzet biztosított, akkor jobb anyagi feltételekkel is kevésbé csábíthatók el: ezek az elsősorban társas értékek nem idegenek a Magyar Honvédségtől, hiszen a mindenkori túlélés alapjait jelentették korábban is;
- fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a honvédelem ügye iránti elkötelezettség a fiatalabb generációknál ma is megvan, és megfelelő tájékoztatás esetén, ideális feltételek mellett többen vennének részt a tényleges vagy tartalékos szolgálatban.

4. KULTÚRAVÁLTÁS ÉS ÉRTÉKDILEMMÁK

Az előző fejezetek több szempontból rámutattak arra, hogy a Magyar Honvédség működését, szervezeti és emberi viszonyrendszerét jelentős értékalapú kihívások határozzák meg. A Magyar Honvédség 2005. január óta törvényileg is megerősítve, békeidőszakban teljes egészében önkéntes alapon szerveződő hivatásos és szerződéses katonákból, önkéntes tartalékosokból és civil alkalmazottakból álló szervezetté vált. Egy meglehetősen ellentmondásos történelmi folyamatban, a hazai és a nemzetközi környezeti feltételek gyökeres átalakulása közepette jutott el ide. Az átmenet során láthatóvá vált az is, hogy az önkéntes alapon működő haderő kialakítása sokkal több egy korszerűsítési tervnél. Maga után vonja az elvek, vezérlő értékek, a működési folyamatok és a feltételek új alapokra történő helyezését. A személyi állomány átalakításával kapcsolatos feladatoknak és folyamatoknak szervesen be kell épülniük a Magyar Honvédség modernizálásának általános feladatai közé. Ma már egyértelműen kimondható, hogy objektív okok és a feltételek hiánya miatt csak részben sikerült megfelelni ezeknek a követelményeknek.

4.1. A katonai hivatás és hivatástudat

Az önkéntes, professzionális haderő kialakításának igénye magával hozta a katonai szervezetek általános jellemzőinek változásait. Az elmúlt évtizedekben megváltozott a Magyar Honvédség teljes szerkezete, a kiképzés rendszere, valamint a stratégiai és az operatív vezetés szervezete is. Az országos közvélemény-kutatások is azt mutatják, hogy a Magyar Honvédség társadalmi integrációja folyamatos, feladatait a lakosság fontosnak tartja. Más intézményekkel, szervezetekkel és szolgáltatókkal összehasonlítva is élvezzi a lakosság bizalmát. A NATO rendszerébe történő beilleszkedés eredményes volt. Várható, hogy a szövetségesekkel és a koalíciós partnerekkel egyre intenzívebbé válik a katonai és szervezeti együttműködés. Ugyanakkor jelentős kihívásokkal kell szembenézni több területen is. Minden igyekezet ellenére a Magyar Honvédség katonai szervezeteinek feltöltöttsége elmarad az elvárt szinttől,

komoly létszámihiányok vannak a harci és a harci támogató alegységeknél. Az alakulatok feltöltöttségének javítása és a személyi állomány fluktuációjának csökkentése komoly kihívás, amely egyik oldalon természetesen nagyban függ az elérhető jövedelem nagyságától, másik oldalon viszont a kiszámítható pályaképtől, a Magyar Honvédségben meglévő szociális és ellátó rendszerek színvonalától, valamint a napi működést átható emberi viszonyoktól, kapcsolatok rendszerétől. Az elmúlt évek fejlesztési törekvései során nyilvánvalóvá vált, hogy a katonai szervezetek feltöltöttsége és a haderő munkaerőpiaci versenyképessége között kapcsolat van, és egyik javítása sem képzelhető el jelentős anyagi ráfordítás nélkül. Viszonylag kevesebb figyelem irányul azokra az értékekre, amelyek egy haderő működésének, belső tartásának alapját adják. A funkciójából következően speciális értékrendet követő, bürokratikus intézményként működő Magyar Honvédség személyi állománya sok ellentmondást és konfliktust élt át a rendszerváltás óta. Megváltozott a haderő társadalmi beágyazottsága, a katonai hivatás jellege, a katona társadalmon belüli elhelyezkedése és szerepe. A hivatástudat új formát ölt az önkéntesség elvére épülő haderőben, ahol a társadalom nagyjából átadja a haza védelmének feladatát olyan állampolgároknak, akik ezt önként vállalják. Nem egyértelmű, hogy az egyre inkább piacorientált világban a fiatal generációknál ez milyen módon jelenik meg. A katonával szemben hagyományosan elvárás a belső azonosulás. A társadalom és a mindenkori kormányzat kötelessége a katonai szolgálat és a katonai hivatás fontosságának elismerése és megbecsülése.

A katonai hivatás lényegét, értékdimenzióit többnyire a pszichikus tényezők szempontjából elemzik. A katonai hivatás feltételezi a magas színvonalú szaktudást, felöleli az egyén szeretetét munkája iránt, azt az érzelmi és kognitív viszonyulást, amely szerint az ő boldogulása a társadalom felemelkedését is szolgálja. A katonai hivatástudat eszerint úgy értelmezhető, hogy az nemcsak intellektuális elemekből tevődik össze, hanem érzelmi viszonyulást, etikai alapállást és akarati tényezőket is tartalmaz. Ebből következően vetődik fel a hadsereg speciális viszonyrendszerében, hogy eltérőek-e, illetve mennyiben eltérőek ezek a tartalmak a szervezet különböző szintjein és a különböző ideig szolgálóknál? A felmerülő kérdések és válaszok nem tekinthetők elméletinek, mivel éppen ezeket végiggondolva születhet meg egy kor társadalmában a haderőkép és kristályosodhat ki magyar viszonylatban az új típusú önkéntes haderő vezérlő értékrendszere. A hivatás és a hivatástudat fogalmi jelen vannak a Magyar Honvédség mindennapjaiban. Létezik mögöttük egy tradicionális, pozitív értéktartalom, amely azonban sajátos kettősséget tükröz. A jogszabályokban az olvasható, hogy a hivatásos állomány tagja az állománynak azon tagja, aki élethivatás-ként, határozatlan időre vállalja a katonai szolgálatot. A hivatkozott jogszabályt továbbolvasva érzékelhető a belső ellentmondás. Milyen értéktartalom kapcsolódik az élethivatás fogalmához? Csak annyi a lényege, hogy a hivatásos katonának határozatlan a jogviszonya, szemben a szerződéses katonával, akinek határozott idejű – bár többször meghosszabbítható? A szerződéses tisztre, katonára nem érvényesek, vagy ha igen, milyen formában érvényesek a katonai hivatással együtt járó értékek? Nyilvánvaló, hogy a hivatásfogalom nem így értelmezendő a hivatkozott jogszabály-

ban sem, de akkor mi a mai tartalma, amely a mai fiatalokat nemcsak vonzza, de a honvédséghez is köti? Ezek a kérdések nem tisztázódtak az elmúlt évtizedekben, és egy-két alkalomtól eltekintve nem folyik róluk sem tudományos igényű, sem köznapis eszmecsere. Politikai és katonai vezetők gyakran tesznek olyan értéktartalmú kijelentéseket, amelyek a katonát megkülönböztetik a más foglalkozásokat űzőktől. Szívesen utalnak arra, hogy a katonáknak nem munkaideje, hanem szolgálati ideje van. A megközelítés feltételez valamilyen magasabb szintű elköteleződést, amely a katonai esküben egyébként ki is fejeződik. A katonai hivatástudat lényegében nem más, mint ehhez a különleges jogviszonyhoz fűződő belső elkötelezettség és odaadás? Jogos a kérdés, hogy amennyiben van ennek hivatásnak belső tartalma és társadalmi tekintélye, az miben fejeződik ki? Mit is várhat el a társadalom és a hadsereg a katonától, illetve mást várhat-e el annak egyes csoportjaitól? Mennyire igaz ez akkor, amikor a jogszabály szerint is az önkéntes haderőben a többség nem hivatásos katona? A katonai hivatás fogalmi elemei hagyományosan és XX. századi fogalomkörben is döntően a tisztekre koncentráálódtak, pedig ez már az előző század második felében is vetett fel kérdéseket, mivel minden haderőben megnövekedett az altisztek szerepe, felelőssége. Ennek megfelelően értékelődött fel a munkájukhoz szükséges tudás mértéke.

Fontos annak tisztázása, hogy mit jelent az élethivatás, mi a hivatástudat és a katonai szolgálat mai értéktartalma. Régebbi NATO-országokban is több évtizedre visszanyúló vita kíséri ezeknek a fogalmaknak az értelmezését, illetve a sorozott és az önkéntes alapon szerveződő haderők közötti érdemi különbségek keresését. Ez kezdetben a Magyar Honvédség esetében a napi működés szabályozása, a napi élet irányítása során is érzékelhető volt, és esetenként érzékelhető ma is. Egyértelműen megfogalmazható, hogy a külső társadalmi és a belső katonai elvek, elgondolások tisztázása nélkül hiányoznak az alapok, nem alakíthatók ki a haderő belső és társadalmi kapcsolódásai sem. A működési filozófia tisztázatlansága, ebből következően a szervezeti kultúra bizonytalansága részben abból is fakad, hogy hiányoznak vagy ellentmondásosan érvényesülnek az általános szervezési elvek és a jogszabályokban testet öltő keretek, elvárások. Emiatt pedig hiányoznak, vagy nem elégségesek azok a kapcsolódási pontok, amelyek a Magyar Honvédség önazonosságát adják. Egy jóval korábbi, 2006-os kutatás szerint a honvédségből kilépő állomány fele azért ment el, mert nem érezte jól magát, hiányoztak a szervezethez való kötődést elősegítő erők. Az előző fejezetben bemutatott fiatal X, Y és Z generációknál kiemelten fontos kérdésként jelentkeznek ezek a kutatók által csak higiénés tényezőknek nevezett, koherens értékrendszert biztosító, befogadó környezeti feltételek. A kérdés az, hogy találkoznak-e ezek a hagyományos katonai értékekkel, illetve hogyan teremthető meg az összhang az állomány elvárásai és a katonai szervezet működési elvei között. A katonasághoz kapcsolódó történelmi fogalmak többsége ma is használatban van, de sok esetben ellentmondásos, leegyszerűsített tartalommal, lényegük torzulásával. Az önkéntes haderő eddigi működése során tapasztalt viták is jelzik, hogy az e fogalmakat leíró szavak köznapi jelentése nem képes megragadni e fogalmak lényegét, vagy kifejezésre juttatni különbségeiket, így ezek nem is válhatnak

érdemi, szervezeti önazonosságot és önbecsülést biztosító értékekké. Meglehetősen sokrétűek azok a válaszok, amelyeket a modern társadalmak a haderőktől megkövetelnek annak érdekében, hogy a kapcsolat harmonikus legyen. Ebben egyaránt fontos kérdés a történelmi hagyományok méltó megőrzése és a hivatás mai tartalmának közös megformálása.

4.2. A katonai hagyományok ápolása

A személyi állomány motivációjának megőrzését, haderőhöz kötését, az önkéntes katonai szolgálat büszke vállalását, a katonai hivatás választását segítheti a korábbi szervezeti értékek, a katonai hagyományok ápolása, azok tudatos továbbadása. Mindez hozzájárulhat a Magyar Honvédség hivatásos jellegének, katonai szellemiségének céltudatos formálásához, az összetartozás érzésének erősítéséhez. A történelmi sorsfordulókhoz is kapcsolódó katonai hagyományok ápolásával a Magyar Honvédség tovább növelheti társadalmi elfogadottságát, erősítheti társadalmi integrációját és szélesítheti utánpótlási bázisát. A hosszú múltra visszatekintő magyar katonai hagyományok ápolásában rejlő lehetőségeket akkor lehet a haderő számára a leghatékonyabban kiaknázni, ha azok nemcsak muzeológusok és hagyományőrzők körében ismertek, hanem a Magyar Honvédség mindennapjaiba szervesen beépülve, a haderő hivatásos és szerződéses állományú tagjai számára testközelivé és hozzáférhetővé válnak. Hasonló példák erőteljesebben láthatók azon országokban, ahol kevésbé fordultak szembe különböző korokban a saját katonai értékeikkel. A NATO tagjaként Magyarország 1999 óta a Varsói Szerződéstől eltérő katonai kultúrával érintkezik. A szervezeti kultúraváltás, a gyökerekhez való visszatérés, a saját katonai identitás megtalálása a történelmi szakadások miatt még 20 évvel a NATO-csatlakozás után is elhúzódó, fájdalmas folyamatként van jelen a Magyar Honvédségben. Egyrészt egy szovjet típusú tömeghadsereg bázisán kellett az önkéntes és hivatásos katonákból álló haderőt kialakítani, másrészt a korábbi katonai kultúra és mentalitás, az örökölt beidegződések levetkőzése a vártnál is nehezebbnek bizonyult. Történelmi, nemzetközi kitekintésben egyértelművé válik, hogy az alapértékek megtalálása és a szervezeti identitás kialakításához nélkülözhetetlen „mi”-tudat/öntudat kialakulása nagyon hosszú és ellentmondásos folyamat, de a közös értékrendszer megteremtéséhez nem kerülhető meg. Ennek az értékdimenzióknak egyik fontos eleme a különböző hagyományok ápolása.

A NATO-tagországok hadseregeinek jelentős részében – brit, amerikai, francia, holland, dán, spanyol stb. – a legnagyobb hagyományokkal és hírnévvel bíró harci és harci támogató katonai szervezetek múltja szervesen beépült nemcsak a katonák, de a polgári társadalom köztudatába is. Az eredetileg gyalogsági és különböző lovassági ezredeként megszervezett alakulatok sok esetben több száz éves múltra tekintenek vissza. Ezekben az alakulatokban fontosnak tartják a katonai múlt ápolását és a hagyományok életben tartását. A szervesen összeforrt csapat- és katonai hagyományok jelentette státusz a személyi állomány szempontjából nemcsak fontos

utánpótlási, hanem jelentős megtartási erő is egyben. A katonai hagyományok, a csapathagyományok, valamint a különböző generációk egyazon alakulatnál teljesített katonai szolgálata jelentette családi hagyományok szerves egységet képeznek. Az alakulatok elnevezése – bár legtöbbször fejlett haditechnikával rendelkeznek – különböző történelmi (gyalogos, huszár, dragonyos stb.) fegyvernemeket tartalmaznak. Sok esetben az évszázados történelem, a felhalmozott presztízs, az alakulatnál való szolgálat jelentette rang már önmagában garantálja a személyi állomány kielégítő utánpótlását és viszonylag alacsony fluktuációját. A haderő vonzerejének és megtartóképességének emelése érdekében a Magyar Honvédség korábbi, 2008-ban elfogadott humánstratégiája külön feladatként határozta meg, hogy a katonai hagyományok ápolását – a személyi állomány egészségének bevonásával – kézzelfoghatóbbá és életszerűbbé kell tenni, a csapathagyományok ápolását és a katonai hagyományörzés rendszerét pedig közelíteni kell egymáshoz. A Magyar Honvédség megtartóereje szempontjából szintén fontos, hogy a csapathagyomány ápolása szervesen épüljön az előző korok katonai hagyományaira, és azokra támaszkodva váljon a személyi állomány számára motivációs és megtartó tényezővé. Magyarországi kiegészítésű ezredek magyaros viselettel és részben magyar tisztek vezetése alatt a XVII. század második felétől már megtalálhatóak voltak Európa különböző hadszínterein. A gazdag magyar hadtörténelmi múlt lehetővé teszi, hogy a Magyar Honvédség harci és harci támogató zászlóaljai ápolják és továbbvigyék a különböző nagy presztízsű, tekintélyes múltra visszatekintő ezredek hagyományait. De a formális lépések nem elégségesek, azokat meg is kell tölteni a mához szóló tartalommal, enélkül nem jön létre az érzelmi azonosulás. Ezen az úton az ezredhagyományok ápolása elősegíti az egységes testületi szellemre épülő szervezeti kultúra kialakítását, valamint a katonák erőteljesebb azonosulását nemcsak a Magyar Honvédség egészével, hanem egy meghatározott és kézzelfogható katonai alakulattal is. Brit tapasztalatok azt mutatják, hogy az ezredrendszerre épülő – alapvetően a zászlóaljat alapegységnek tekintő – hagyományápolás különösen értékes a személyi állomány morális tartásának biztosításánál a hosszúra nyúló és otthontól távoli komplex műveletek során.

A brit rendszertől eltérő módon, de 1981 óta az amerikai szárazföldi haderő is ezredhagyományokat ápol, aminek módja részletesen szabályozott és rögzített. Az USA tengerészgyalogságának műveleti rugalmassága sokak szerint nemcsak az alkalmazott műveleti eljárások és a rendszeresített haditechnika eredménye. Fontos szerepet játszik benne az 1775-ös alapítás óta kialakított és tudatosan ápolat katonai kultúra és közösségi tudat, amely lehetővé teszi a különböző alegységek és egységek zökkenőmentes integrációját. A csapathagyomány és a katonai hagyomány ápolásának szerves összefonódására egyébként már van példa a Magyar Honvédségben. Budapesten a Magyar Honvédség egyik alakulata 1991-ben vette fel az 1741-ben alapított, korábban a főváros házi ezredének is tekintett császári és királyi 32. Mária Terézia Gyalogezred hadrendi számát, és folytatta annak hagyományait. Debrecenben az MH 5. Bocskai István Lövészdandár egyik lövészzászlóalja 2011-től viseli Debrecen korábbi házi ezredének, a császári és királyi 39. gyalogezrednek a hadrendi számát, és viszi tovább az ezredhagyományokat. Magyar hatásra jelent meg

az európai haderőkben a huszárság mint könnyűlovas, zömében felderítő- és egyéb különleges feladatokat ellátó fegyvernem. Jelenleg a Magyar Honvédségben található egy különleges rendeltetésű dandár Szolnokon, amelynek feltöltöttségi szintje elmarad a kívánt mértéktől. A feltöltöttségi mutató emelése, a fluktuáció csökkentése érdekében javasolt a dandár alegységeit nagyhirű, számos ütközetben magát kitüntető vagy példásan helytálló huszárezredek hagyományaival összekapcsolni. Fontos megjegyezni, hogy a katonai szervezetek a hagyományok továbbvitelénél jelenleg is aktívak és öntevékenyek. A csapathagyományok ápolásának és a katonai hagyományörzésnek egymáshoz való közelítése zászlóaljszinten – az eddigi, zömében alulról jövő kezdeményezéseket keretbe foglaló, felülről irányított folyamatként – segíthetné a sokszor hangoztatott szervezeti kultúraváltást, valamint alapot biztosíthatna a Magyar Honvédség teljes szimbólumrendszerének felülvizsgálatához és egységes szakmai szempontok mentén való újraértelmezéséhez is. A csapathagyományok és a katonai hagyományok ápolásának ilyen egybefonódása az alakulatoknak múltat, rangot és presztízst adna.

A katonai hagyományörzés jelenlegi, sok esetben a Magyar Honvédség alakulataitól elkülönült, zömében öncélú események sorozatából álló laza láncolata ilyen módon összekapcsolódna, és a haderő szempontjából értelmet nyerne. Az egybefonódás egyrészt a HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum bevonásával lehetővé tenné az évszázados ezredtörténet jelentette katonai hagyományra épülő csapathagyomány részletes képi és tárgyi bemutatását a csapatmúzeumokban, másrészt elősegítené a személyi állomány csapattörténeti ismereteinek bővítését, a csapatmúzeumok helyzetének és szerepének ártértékelését, fontosságának növelését. Elmondhatjuk, hogy a katonai szolgálat presztízsének emelésére, a hagyományok ápolásában rejlő lehetőségek kiaknázására történtek biztató lépések és léteznek követendő példák. Ha megvan a változtatás és a jobbítás iránti szándék, akkor joggal bízhatunk abban, hogy előbb-utóbb az eredmények sem maradnak el. A hagyományápolás területén nem új rendszert kell létrehozni, hanem a meglévő és büszkeségre okot adó katonai hagyományokat korszerű formában, a mai kor igényeit szem előtt tartva kell feleleveníteni. Katonai hagyományokat ugyanis a gazdag és dokumentált hadtörténelmi múltnak hála a Magyar Honvédség esetében nem teremteni kell, hanem ápolni, és belőlük erőt meríteni.

4.3. Katonai hivatás a XXI. században

A haderőn belül különbség mutatható ki az egyes állománykategóriák és -csoportok között. Még a tisztii állománycsoport esetében is érzékelhető ez a katonai vezetői, parancsnoki és szaktisztii beosztások között, amelyek egyrészt más típusú kötődést, másrészt különböző karrierpályát jelentenek a parancsnoki és a technikai tisztek esetében. A szaktisztieknél a tisztii előmenetel korlátozottabb előrejutási lehetőséget jelent, ezért elsősorban a beosztásközpontúság jellemzi. Körükben általában alacsonyabb a fogékonyság a hierarchiára, számukra hangsúlyosabban jelenik meg

a Magyar Honvédségben is jelen lévő horizontális előmenetel. A katonai hivatás meghatározó elemét jelenti a különleges szakértelemmel rendelkező szakértők köre, különböző szakértői testületek létrejötte és tevékenységük monopolisztikus jellege. A haderő és a társadalom modern kori kapcsolódási pontjai között meghatározó az a tendencia, amely a civil hatalom maximalizálásának szubjektív eszközei helyett a haderő professzionalizmusát hangsúlyozza a kontroll objektív módszereként. Ez a haderőket a katonai hatékonyság növelésére ösztönzi, miközben tudatosítja bennük az állammal szembeni alárendelt helyzetüket, vagyis – ellentétben a korábbi európai behatásokkal – depolitizálja őket.

A társadalom és a haderő kapcsolatának vizsgálata az amerikai hivatásos tisztikaron keresztül egyértelműsítette, hogy nem lehetséges a katonai és a polgári szféra vegytiszta szétválasztása. Nemcsak a hivatásos tisztiek, hanem a haderő minden tagja a demokrácia és a polgári irányítás híve, ezért nem avatkozik be a politikába. Ugyan változások következtek be a haderő szervezeti struktúrájában, a katonák speciális szaktudásában, a személyi állomány utánpótlásában, valamint a tisztikar politikai tudatában, ám az amerikai haderő megőrizte szakmai jellegét, önazonosságát és önbecsülését. Komoly eredményeket hozott a vietnami háború tanulságainak az elemzése is. A fiatal tisztiek képzésében eluralkodott korabeli szemlélet komoly vezetési problémákat vetett fel. Amíg a hivatásos szakmai etika megfelelőnek bizonyulhat a civil politikai hatalom elsődlegességének fenntartásához a szükséges önállóság lerombolása nélkül, addig a katonai hivatás különlegességét meg kell őrizni. Ezt más kutatások is megerősítették, és egyértelművé tették, hogy a menedzseri magatartás ártalmas a katonai szervezetre. A haderőnek nemzet- és nem szervezetközpontúnak, küldetés- és nem karrierközpontúnak, csoport- és nem egyénközpontúnak, szolgálat- és nem munkaközpontúnak kell továbbra is lennie. A haderőkben meglévő erős intézményi szervezeti értékek és normák között a katona motivációjában meghatározó az önfeláldozás, az elhivatottság, az összetartás, a morál, valamint a hazafiság. Ennek ellenére az önkéntes haderőre való áttérés az 1970-es évek elején, a katonák fizetésének a hasonló polgári foglalkozásokhoz való közelítése, illetve a polgári szakemberek tömeges foglalkoztatása a védelmi szektorban a foglalkoztatási modell felé történt elmozdulás megannyi jeleként értelmezhető. A hivatásos katonai szolgálat vállalását az önrdek, a foglalkozással való megelégedettség, a jogoktól és a mozgási szabadságtól való viszonylagos, de még elbírható megfosztás, a munkaerőpiac rugalmassága, valamint gazdasági szempontok ösztönzik. Mások is rámutattak arra, hogy több ellentmondás van a katonai hivatás hagyományosan elfogadott értelmezésében. A hivatásos katona a valóságtól eltérően viszonylag homogén csoportként tekint a rendkívül eltérő szaktudású, rendfokozatú, más-más fegyver- és haderőnem állományában tevékenykedő társaira. A haderő mint intézmény magában foglalja a tiszteken kívül az altiszteket, a legénységet, illetve a civil alkalmazottakat. A haderőkben megfigyelhető egy olyan tendencia is, amely a rendfokozatokkal szemben a szaktudást, a beosztással szemben a szakmai és szervezeti státuszt helyezi előtérbe.

Sokan a hadsereget egy hierarchikusan felépülő bürokratikus szervezetnek, tagjait pedig fegyveres bürokrátáknak tekintik. Szerintük a modern hadviselés lényegében

egyenlő az erőszak menedzselésével, amely a haderők feladatainak valójában csak egyre kisebb részét alkotja. Ez a szemlélet kirekeszti a tisztii rendfokozatot viselő, de az erőszak menedzselésében közvetlenül nem részt vevő szakembereket a hivatásból. A katonai szolgálat ezért nem egyszerűen hivatásnak tekintendő, hanem olyan egyedülálló foglalkozási modellnek, amelyben a hivatás és a szervezet teljes egységet alkot. A hivatásos tisztii réteg értékrendjének vizsgálata általában nem tér ki az altisztek, valamint a legénység elemzésére, amelyek viszont egyre fontosabb elemeit képezik a rendszernek. Vitathatatlan, hogy a megváltozott társadalmi környezetben az önkéntes haderő új típusú kihívásokat jelent. Kiterjedhet-e a tágabban értelmezett testület rájuk is? Szélesebb értelemben mindenképpen, hiszen a hadseregben, mint erősen strukturált szervezetben, létezik egy hierarchikus viszonyrendszer, amelyben az egyéni érdekek alárendelődnek a közösségi érdekeknek és a szervezet érdekeinek. Fontos dimenzió ugyanakkor az is, hogy az egyén, annak személyisége egészen más megközelítést igényel, mint korábban. Más eszközökkel érhető el a kívánatos szervezeti önazonosság és önbecsülés. Kérdés, hogy igaz marad-e továbbra is az, hogy a katonai szervezetben kiemelt érték a formalitások, tradíciók, szabályok követése, az elvárásoknak megfelelő viselkedési szabályok betartása, amelyek az egységes viselkedési és magatartási formákat felerősíthetik? Miközben ezen értékek fontos elemei a szervezetnek, nem szabad elfelejteni, hogy a hagyományoknak, a közösségi-testületi szellemnek is fontos szerepe van az értékrendszer stabilitásában. Az önkéntes haderőben a foglalkoztatási jelleg tagadhatatlan erősödése mellett meg kell ragadni a szélesebb értelmű történelmi keretek kohéziós dimenzióit, de az értékzavarok és az egyéb ellentmondások elkerülése érdekében nem mindegy, hogyan. A rendelleneségre napjaink háborúi is rámutatnak. Bőven van példa olyan szélsőséges esetekre, hogy az önkéntes haderők katonáinak egy része szolgálata leteltével zsoldosként jelenik meg különböző hadszíntereken. Néhol olyan esetek is előfordultak, hogy a korábbi társaival szembeni oldalon.

4.4. A katonai értékek fontossága

Az elmúlt közel három évtized összetett hatásai alatt a Magyar Honvédség számára valósággá váltak olyan, több régebbi NATO-tagországban korábban ismert kihívások, mint például a békemissziós feladatok, és olyan új szervezési elvek, mint az önkéntesség. Volt-e mód felkészülni ezekre, például a vezetés, a parancsnoklás szempontjából? Volt-e mód az önkéntes haderő kultúrájának megteremtésére? Kijelenthető, hogy több területen komoly erőfeszítések ellenére sem sikerült érdemben előrelépni, miközben folyamatosan átíródott a Magyar Honvédség jövőképe, a különböző átfogó és ágazati szakstratégiák pedig szinte futószalagon születtek. A vonatkozó dokumentumok áttekintése egyértelművé teszi, hogy ezekben csak elnagyoltan foglalkoztak a haderő önazonossága és önbecsülése szempontjából központi szerepet betöltő értékekkel. A Magyar Honvédség szempontjából fontos értékek sem társadalmi szinten, sem szervezeten belül nem lettek tisztázva. Sőt,

esetenként maguk a jogszabályok belső szemléletbeli ellentmondásokat mutatnak, a napi gyakorlat pedig még ennél is több olyan problémára irányítja rá a figyelmet, amely egyetlen haderő esetében sem kerülhető meg. A katonai értékeket nem értelmezték mélyebben és nem ültették át a mai Magyar Honvédség viszonyrendszerébe. Az értelmezésnek azért is van különös jelentősége, mert az önkéntes alapon szerveződő haderő működésének és működési feltételeinek kialakítása, azok hosszú távú biztosítása nemcsak elméleti kérdéseket vet fel, de gyakorlati problémákat is jelent. Természetesen nem könnyű hivatásról és küldetésről szólni egy piaci gondolkodást tükröző viszonyrendszerben, amikor a gondolkodásmódot az egyéni érdek, a mások rovására is érvényesített önmegvalósítás és az anyagiakba vetett bizalom túlzottan is meghatározza. Távolabbi és közelebbi történelmi példák azonban igazolják, hogy a szervezeti önazonosság és önbecsülés, az értékvezérelt magatartás kiemelt építőköve a mindenkori haderőnek, így a Magyar Honvédségnek is.

5. A VÉDELMI SZEKTOR EGYES HUMÁN MUTATÓI

Az előző fejezetek érzékeltették, hogy a kétpólusú világrend megszűnése utáni időszakban a Magyar Honvédség mellett a szövetséges haderők működését is a változások dinamizmusa jellemzi. A tagországok jelentős részével együtt Magyarországon is a kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb eleme az önkéntes haderő irányába történő elmozdulás volt. Ennek során gyakorlatilag teljesen átalakult a haderő szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere. A NATO stratégiaváltásából következően jelentősen megváltozott a funkciója, szerkezete és mérete is. Az elfogadott képességek alapján elmondható, hogy általában szélesebb körű lett a haderők békeidőszaki alkalmazhatósága, ebből következően magasabb szintű a készenléte és a feltöltöttsége béke idején is. Mindezek önmagukban is jelzik, hogy alapjaiban kell megváltoztatni a Magyar Honvédség mint különleges társadalmi nagy szervezet működésével kapcsolatos jellemzőket. Jelzésértékű a korábbi években végrehajtott védelmi felülvizsgálatok alapján kibontakozó hadseregkép. A rövid távú környezeti befolyások is erőteljesebbek, és az állományszerkezet is – bizonyos keretek között, az egyes tényezők hatására – folyamatosan változik. Az állomány feladatrendszere a korábbinál jobban strukturált, a rendfokozati, beosztási szinthez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeken alapul. Ennek megfelelően változik az egyes állománykategóriák funkciója, szerkezete és természetesen foglalkoztatásának elvei is. Nagyon új a teljes működési mechanizmus, és nem tisztáztak azok az erővonalak, amelyek az önkéntes haderők képességei, társadalmi integrációja mellett például a munkaerőpiaci versenyképességet is biztosíthatják.

Láthatóan több fejlett NATO-ország küzd szabályzási és munkaerő-problémákkal, a követelmények és a feltételek összhangjának megeremtésével. A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat újraformálódó elvei, értékei miatt is megfogalmazódnak változtatási igények, amelyekben a valós igénybevétel és annak ellentételezése hangsúlyosan jelenik meg. Erőteljes a törekvés a teljesítményelv megerősítésére, amelyet széles körű elemzési, mérési, teljesítményértékelési rendszerek bevezetésével lehet elérni. A fentiekből következően a védelmi szféra múltbeli és jelenlegi humán erőforrás-kapacitásainak értékelése és a jövőbeni trendek

előrejelzése során a kérdéskör elméleti és gyakorlati szakembereinek is egy komplex szempontrendszerrel célszerű figyelembe venniük. A felső szintű politikai és a katonai vezetők szervezeti, valamint humánpolitikai döntéseinek előkészítése és meghozatala, a döntések végrehajtásának ellenőrzése, értékelése és esetleges korrekciója során, minden fázisban fontossá vált az átfogó, holisztikus megközelítés. A változások sok olyan kérdést felvetnek, amelyekre feltétlenül választ várnak a tervezők és a döntéshozók, de a haderőben szolgálók és maga a társadalom is. A humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek ne csupán a hadsereg és egyéb, a tágabb értelemben vett védelmi szférához sorolható szervezet, intézmény működésének humánpolitikai vonatkozású jellemzőit vegyék górcső alá, hanem azon, pillanatnyilag még nem intézményesült társadalmi folyamatokat és jelenségeket is, amelyek jelentős befolyást gyakorolhatnak a védelmi szektor humán kapacitásainak alakulására. A védelmi szektor jelenlegi és jövőbeni, humánpolitikai vonatkozású képességeinek saját szempontú értékelése során az alábbi tényezők egyidejű figyelembevételére van szükség:

- jelentősen megváltozott és folyamatosan változik az a társadalmi hatásmechanizmus, amely során a biztonság kérdése újraértelmeződik, és amelynek keretében a modern haderők működnek;
- a honvédelem ügye össztársadalmi ügy, amelyben széles körű társadalmi összefogás, tudatosság kell; ennek tartalmát hiteles szakmaisággal, a mai viszonyok közötti értelmezéssel kell megfogalmazni és megismertetni;
- a hatékony működés érdekében nem kerülhető meg az új típusú haderő külső és belső szervezeti integritásának kialakítása, amely által a különböző szélsőséges nézeteknek is elejét lehet venni;
- a közszolgálat integráns részeként kell érvényesíteni a teljes személyi állományt átfogó normatív rendszer működtetését és annak folyamatos fenntartását;
- a normatív rendszer képes megjeleníteni és támogatni az egyének szervezet által preferált pályastratégiáját, illetve kompenzálni a ténylegesen felmerülő terheket, korlátozásokat;
- az önkéntes haderő állományának jelentős része a sajátos feladatrendszer végrehajtásával járó igénybevétel miatt az aktív kora elején járó fiatal, akik többségének még viszonylag fiatalon vissza kell lépnie a civil munkaerőpiacra;
- a Magyar Honvédség társadalmi környezete, működési feltételrendszere erőteljesen formálódik. A környezeti hatások, feltételek elemzése, a nemzetközi tapasztalatok beépítése folyamatos, dinamikus tervezést igényel.

Az önkéntes haderő társadalmi integrációjához, működéséhez kapcsolódó kutatási, elemzési, információs szükségletek a társadalmi hatások, külső tényezők oldaláról az alábbiak:

- globális hatások, várható és kiszámítható politikai, gazdasági, illetve egyéb külső és belső társadalmi tényezők;
- a haderő-alkalmazás elvei, kormányzati célkitűzések és társadalmi elvárások;
- a haderőre, az országvédelmi képességre fordított anyagi erőforrások a bruttó hazai termékhez viszonyítva, nominális értéken számolva;

- társadalmi szabályozottság, úgymint törvények és egyéb szabályzók helyzete, informális hatások, kultúra;
- a NATO-tagság elsődleges hatásai a szervezeti struktúrára, működési mechanizmusra, az állomány jellemzőire, valamint a foglalkoztatásra;
- társadalmi modernizációs törekvések, a képzési, képzettségi követelmények, lehetőségek változásai;
- általános társadalmi helyzetkép, úgymint: a demográfiai, megélhetési, foglalkoztatási és életminőségi viszonyok jellemzői, változásai stb.;
- a munkaképes lakosság, különös tekintettel a fiatal népesség egyes főbb jellemzőire;
- a társadalomban érvényesülő szabályok, a normakövetés alakulása, a fiatalok szocializációs problémái;
- a közszolgálat jellemzői, úgymint: életpályák, elismertség, szakmaiság, társadalmi beágyazottság, átjárhatóság stb.;
- a honvédség presztízse, a katonai pálya társadalmi elfogadottsága a lakosság, kiemelten a fiatalok körében.

A lehetséges források között szerepelnek kormányprogramok, jelentések, értékelések, vezetői beszámolók elemzése, munkaerőpiaci elemzések, KSH-, illetve egyéb országos jelentések, sajtófigyelés, társadalmi kutatások, saját és külső kutatások, elemzések, témavizsgálatok, valamint nemzetközi és hazai szakmai adatbázisok, jelentések, értékelések. Szükség van ugyanakkor azok célzott és bizonyos szempontból összetett elemzésére, feldolgozására a honvédség mint nagy szervezet, illetve az önkéntes haderő stabil fenntartása, az állomány utánpótlásának biztosítása szempontjából. Lényeges a tendenciák, változási irányok megfogalmazása. A fenti vázlatos gondolatokból következik, hogy az általános szervezeti működési folyamatokhoz kapcsolódó döntéshozatali mechanizmusokon túl kiemelten fontos az összetett megközelítésű, szak tudományos igényű, folyamatos elemző-kutató munka. Ennek érdekében szükséges egy olyan keretrendszer létrehozása, amely lehetővé teszi a folyamatok dinamikájának értékelését, valamint biztosítja longitudinális elemzések végzését is. A keretek értelmezéséhez ki kell alakítani a védelmi szektor egyes humán mutatóit. Ezek a mutatók összetett, specifikus puha és kemény elemekből, indikátorokból épülhetnek fel, amelyek a fő pilléreken belül rugalmasan alakíthatók, vertikálisan és horizontálisan is tagolhatók. Alapvető cél, hogy ebben a soktényezős hatásmechanizmusban a különböző tényezők külön-külön is, és egymással valamilyen szempontból összevetve is értékelhetők, értelmezhetők legyenek. Ennek érdekében célszerű, ha közvetlen, áttételesen is, de lehessen számszerűsíteni őket. Ez megkönnyíti a számítógéppel támogatott tervezést, döntéshozatalt is. Az 1. számú mellékletben csatolt táblázatos anyag csak egy egyszerűsített váznak, vitaanyagnak tekinthető a témában. Mind szélességében (vizsgálandó témakörökben), mind mélységében (a részben bemutatott decimálisokkal) bővíthető. Ezáltal kifejezőbb képet mutathat, illetve szükség esetén a mélységben lévő okok a tervezési, döntési folyamatban visszakereshetőkké válhatnak, ami számos esetben fontos lehet a döntéshozatalt során.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A harmadik fejezet egyértelművé tette, hogy alapvető paradigmaváltás megy végbe a munkaerőpiacon. A több évtizedig jellemző kínálati jelleget erőteljes keresleti jelleg váltotta fel, és különösen erőteljes a változás a fiatalabb és alacsonyabb képzettségű munkaerő körében, amely a Magyar Honvédség végrehajtó állományának utánpótlását biztosítja. Úgy tűnik, hogy 2018-ban számos területet enyhe túlkereslet jellemez, amelynek döntően demográfiai és strukturális okai vannak, például az évek óta tartó vándorlás. A versenyszférában elindult a jövedelmek erőteljes növekedése, amelyet az előbbieket mellett a környező országok jelentősen magasabb jövedelemszintje is erősít. Ez a növekedés gyorsan erodálja az elmúlt évek Magyar Honvédséget is érintő jövedelmi intézkedéseit. A kihívások kezelésére egyelőre a versenyszférában is felelős intézkedések születtek, sok szervezetben még csak átmeneti válságkezelési lépések történtek, és nem jelentek meg a humánpolitikát érintő összetett megoldások. A 2012-es humánstratégiát és az ennek alapján készült, honvédek jogállásáról szóló törvényt felülírták a 2015-ös elgondolás elvei és az azt követő újraszabályzás, de a humánstratégia továbbra is hatályban van minden módosítás nélkül. A korábban tervezett reformlépéseket, további döntéseket a pénzügyi források hiányában nem hajtották végre maradéktalanul, bizonyos elemek visszájukra fordultak.

Az önkéntes haderő kialakítása érdekében hozott egyes 2003-as kormányzati döntések végrehajtása máig nem történt meg. Továbbra is jelentősen módosulnak a szervezeti struktúrák, amelyek csak részben indokolhatók koncepciózus érdemi fejlesztési lépésekkel. Az egyes állománycsoportokból generációk hiányoznak, ezért a rendszer életkori, rendfokozati és szakmai feszültségekkel terhelt. A szerződéses állomány belépési életkora magas, és az erőteljes fluktuáció mellett vannak, akik „beszorultak”, és nem tudnak kilépni. Jogi bizonytalanságot ad egyik oldalról a túlszabályozottság, másrészt a szabályzók átláthatatlan és sok esetben követhetetlen módosulásai. Egy sajtósárgos magyar vezetői kultúra miatt erőteljes a korábbi humánpolitikai elgondolások bírálata, az azok alapján hozott döntések sommás elutasítása, összességében gyenge a végrehajtási fegyelem. Nincs igazi felelősség, korlátozott a felelősség viselése. Jellemzővé vált a szakmai, szakértői munka leértékelése, a

hivatalos döntés-előkészítés perifériára kerülése, az informális körök megerősödése a vezetés különböző szintjein. Elbizonytalanodott és minőségében gyengülő az állomány, továbbra is erőteljes a kiáramlási szándék. A személyi állomány jelentős része továbbra is rövid távra tervez, esetleg kivár. A humánerőforrás-gazdálkodás széttagolt, több központból irányított, az intézményrendszer alacsony határfokkal működik. A személyi állomány jelenlegi szerkezete a beosztások nagy fokú feltöltetlensége miatt sem a jelennek, sem a jövőnek nem felel meg. A létszámhiány miatt a képességek minden szinten tovább csökkenhetnek, ugyanakkor a rendszer sok szempontból szabadon futó, pazarló és a drasztikus munkaerőpiaci változások miatt már rövid távon is nehezen finanszírozható. Rendszerszintű lebontott feladatok híján nem fogalmazható meg az állomány szerkezetét és annak alkalmazását, ebből eredően felkészítését érintő egyértelmű követelmény sem. Vannak és lesznek kényszerek a különböző irányú változtatásokra a szabályzók, az állományszerkezet, illetve a foglalkoztatás terén, amelyek elmaradása további bizonytalanságot indukálhat. A széttagolt érdekeltség, hatáskör és felelősség miatt nincs megfelelő központi képesség, amely a szükséges humánpolitikai tervező munka elvégzését támogatni tudná. Az új társadalmi, munkaerőpiaci változások, a nemzetközi kihívások és a meglévő jelentős torzulások miatt radikális programot kell kidolgozni és ütemezetten bevezetni. Az önkéntes haderő nagyon drága, és a sajátos működés miatt igényli a hosszú távra mutató humánpolitikát, azonban a jelenlegi helyzet ezzel ellentétes.

Az egymást követő humánstratégiákban megfogalmazott, de be nem tartott elvek a reform látszatát keltik, de a felszín alatt a szemlélet sok esetben rosszabb az 1970-es években tapasztaltaknál. Nem lehet tovább fenntartani a már-már állandóvá vált bizonytalanságot, amely magával hozza a még erősebb minőségromlást. A Magyar Honvédség teljesen hiteltelenné válhat a munkaerőpiacon. Az eddigi szűkös forrásokhoz nem tudott igénybe venni egyéb külső forrásokat. Jellemzővé váltak a működési, finanszírozási problémák. A Magyar Honvédség humánerőforrás-gazdálkodása egy összetett rendszer, amely sajátos puha és kemény elemekből épül fel. Alapvető humánpolitikai cél, hogy ebben a soktényezős hatásmechanizmusban a különböző mutatók külön-külön és egymással is valamilyen szempontból összevethetők, értelmezhetők és értékelhetők legyenek. Ennek érdekében célszerű, hogy közvetetten vagy áttételesen számszerűsíteni lehessen őket. Ez megkönnyíti a számítógéppel támogatott tervezést és az ehhez kapcsolódó döntés-előkészítést is. A nemzetközi kitekintés egyértelművé tette, hogy a szövetséges haderők működésének egészére is a változások dinamizmusa jellemző. A tagországok zömében is a kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája volt az önkéntes haderő irányába történő elmozdulás. Ennek során gyakorlatilag teljesen átalakult a haderők tágabb és szűkebb környezete, működési feltételrendszere, sőt a NATO stratégiaváltásából következően jelentősen megváltozott funkciójuk, szerkezetük, méretük is. Az új működési mechanizmusok nem teszik egyértelművé, hogy melyek azok az elemek, amelyek a professzionizálódó haderők képességei és társadalmi integrációja mellett a munkaerőpiaci versenyképességüket is biztosítják. Több fejlett NATO-ország küzd szabályzási, illetve munkaerő-problémákkal, valamint a követelmények és a feltételek

összhangjának megteremtésével. Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett változások sok olyan kérdést felvetnek, amelyekre nemcsak a tervezők és döntéshozók várnak választ, de a haderőben szolgálók és maga a társadalom is. A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom a közszolgálat újraformálódó elvei és értékei miatt fogalmaz meg változtatási igényeket, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja hangsúlyos elemként jelenik meg. Erőteljes a törekvés a teljesítményelv megerősítésére, amelyet csak széles körű elemzési, mérési, teljesítményértékelési rendszerek bevezetésével lehet elérni. Jelentősen megváltozott és folyamatosan változik az a társadalmi hatásmechanizmus, amely a honvédelem fenntartását és folyamatos fejlesztését igényli, valamint újraértelmeződik a modern haderők működésének alapját képező biztonság fogalma.

A honvédelem ügye össztársadalmi ügy, amelyben széles körű társadalmi összefogásra és tudatosságra van szükség. Tartalmát a mai viszonyokra érvényes, hiteles szakmaisággal kell megfogalmazni és bemutatni. A hatékony működés érdekében nem kerülhető meg az új típusú haderő külső és belső szervezeti integritásának kialakítása, amellyel a szélsőséges nézeteknek is elejét lehet venni. A legtöbb szövetséges országban a teljes állományt átfogó normatív rendszer működését a közszolgálat részének tekintik, amely képes az egyének szervezet által preferált pályastratégiáját megjeleníteni és támogatni, illetve a ténylegesen felmerülő terheket és korlátozásokat ellensúlyozni. A professzionalizálódó haderők egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjévé vált, hogy a sajátos feladatrendszer végrehajtásával járó igénybevétel miatt az állomány jelentős része aktív kora elején járó fiatal, akik többségének még viszonylag fiatalon vissza is kell lépnie a civil munkaerőpiacra. A Magyar Honvédség társadalmi környezete, működési feltételrendszere erőteljesen formálódik. A környezeti hatások és feltételek elemzése, a nemzetközi tapasztalatok beépítése folyamatos, dinamikus tervezést igényel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- 10/2002. (III. 5.) HM rendelet a hivatásos és szerződéses katonai szolgálat létesítéséről, módosításáról, megszüntetéséről, tartalmáról, valamint az integrált személyügyi igazgatás és egységes nyilvántartás rendjéről. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0200010.HM (letöltve: 2009. 04. 06.)
2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0100095.TV (letöltve: 2009. 04. 06.)
- 27/2002. (IV. 17.) HM rendelet a honvédelmi miniszter által alapítható és adományozható elismerésekről. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0200027.HM (letöltve: 2009. 05. 18.)
- A honvédség funkcionális és strukturális változásai, valamint az államreform hatása a tárca foglalkoztatáspolitikájára.* Kutatási jelentés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2007.
- A humán szolgáltatások intézményrendszerének elemei és feladatorientált elemzése.* Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2008. április.
- A Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017).* Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2008. július.
- A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra.* Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2012. május.
- A Magyar Köztársaság Nemzeti Biztonsági Stratégiája.* Budapest, 2004.
- A Magyar Köztársaság Nemzeti Katonai Stratégiája.* Budapest, 2009.
- ANDORKA Rudolf: *Bevezetés a szociológiába.* Osiris, Budapest, 1997.
- ASCH, Beth – HOSEK, James R.: *Looking to the Future, What Does Transformation Mean for Military Manpower and Personnel Policy?* RAND Occasional Paper, OP-108-OSD, June 2004.
- Az új típusú közszolgálati teljesítményértékelés bevezetése.* Módszertani kézikönyv vezetőknél. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Személyügyért Felelős Államtitkárság és Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2006.

- BAKÓ Tamás – HERMANN Zoltán – KÖLLŐ János – VARGA Júlia: *A 2015–2018. évi munkaerőpiaci helyzet és folyamatok (várható) alakulása, hatása a növekedésre, államháztartásra*. MTA KRTK KTI, Budapest, 2017. május 30.
- BAKOS Csaba Attila: A Magyar Honvédség megítélése pályaválasztás előtt álló fiatalok körében. *Hadtudományi Szemle*. 6. évfolyam. 1. szám (2012), 1–5. o.
- BALI József: Nemzeti katonai stratégia 2012 – Új jövőkép kérdőjelekkel. *Hadtudomány*. XXIII. évfolyam, 3–4. szám (2013), 5–13. o.
- BEKES Katalin: A Magyar Honvédség helyzetének, feladatainak áttekintése a rendszerváltást követően, különös tekintettel a NATO-hoz való csatlakozásunkra. *Bolyai Szemle*. XXI. évfolyam, 2. szám (2012), 107–124. o.
- BEKES Katalin: Magyarország többnemzeti feladatokban való részvételének áttekintése feladatvállalási háttér szerint 1994-től napjainkig. *Hadtudományi Szemle*. 7. évfolyam, 2. szám (2014), 87–94. o.
- BERNABE, Sean C.: *Changing the Officer Promotion System to Support Unit Focused Stability (UFS)*. Monograph. United States Army, School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2005.
- BIBA Sándor: Az Y–Z generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban. *Hadtudomány*. XXV. évfolyam, elektronikus különszám (2015), 78–85. o.
- COUPLAND, Douglas: *X generáció*. Európa, Budapest, 2007.
- CSIKI Tamás: Az új nemzeti katonai stratégia a nemzetközi tapasztalatok tükrében. *Hadtudomány*. XXIII. évfolyam, 3–4. szám (2013), 29–44. o.
- Das Österreichische Heer*. <http://www.kuk-wehrmacht.de/regiment/husaren.html> (letöltve: 2009. 05. 18.)
- DEÁK István: *Volt egyszer egy tisztikar, 1848–1918*. Gondolat, Budapest, 1993.
- DEÁK János: Háború és hadsereg a 21. században, különös tekintettel a Magyar Honvédség jövőképre. *Hadtudomány*. XXIII. évfolyam, 2. elektronikus szám (2013), 41–84. o.
- DOROMBY József – REÉ László (szerk.): *A magyar gyalogság, a magyar gyalogos katona története*. Reé László Könyvkiadó- és Terjesztővállalat, Budapest, 1941.
- JOBBÁGY Zoltán–VILNER Péter: Az előmeneteli rendszer egyes kérdései (lehetőségek, dilemmák, javaslatok). *Honvédségi Szemle*. 64. évfolyam, 4. szám (2010), 37–42. o.
- PAP Andrea: A XIII. Honvédelmi Minisztérium fejezet kiadásainak alakulása a 2005–2013 közötti időszakban. *Hadtudományi Szemle*. VIII. évfolyam, 3. szám (2015), 126–140. o.
- SZARKA Gábor: Hiteles pályamodell, kiszámítható jövő. *Honvédségi Szemle*. 65. évfolyam, 5. szám (2011), 3. o.
- Elit alakulat a Petőfi laktanyában*. <http://www.honvedelem.hu/cikk/3/15982/%20diszszaszloalj.html> (letöltve: 2009. 05. 18.)
- Előléptetési szabály (előléptetési pragmatika) a m. kir. honvédség tisztjei számára 2 melléklettel*. Pallas Irodalmi és Nyomdai Részvénytársaság, Budapest, 1923.
- Előterjesztés a Honvédelmi Minisztérium Kollégiuma részére az új haderőstruktúrának megfelelő, a személyi állomány mennyiségi és minőségi összetételének kiala-*

- kítását, élet- és munkafeltételei javítását célzó, a humánerőforrás-gazdálkodás és fejlesztés, illetve intézményrendszere korszerűsítésére vonatkozó stratégiáról.* Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2000. március.
- FAGYAL Zoltán: *Változások a Magyar Honvédség „munkaerő-gazdálkodásában” (avagy, megkésett „munkaügyi rendszerváltás” a hadseregben).* <http://feek.pte.hu/feek/feek/index.php?urlink=726> (letöltve: 2009. 11. 12.)
- FAZEKAS Károly – KÖLLŐ János (szerk): *Munkaerőpiaci Tükör 2016.* MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2017.
- Feljegyzés a beosztásokról, rendfokozatokról és az előmenetelről.* Kézirat. Honvédelmi Minisztérium, Humánpolitikai Főosztály, Budapest, 2007.
- FÖLDI Pál: *A magyar gyalogság története 1715–1918.* Annó, Budapest, 2005.
- FRENCH, David: *Military Identities: The Regimental System, the British Army, and the British People.* Oxford University Press, 2005.
- GABRIEL, Richard A. – SAVAGE, Paul: *Crisis in Command: Mismanagement in the Army.* Hill and Wang, New York, 1979.
- GÁL Anna: A hivatásos katona társadalmi szerepéről. *Hadtudomány.* 1999. 3–4. sz.
- HARRIES-JENKINS, Gwyn: *Armed Forces and the Welfare Societies, Challenges in the 1980s: Britain, the Netherlands, Germany, Sweden, and the United States.* Palgrave Macmillan, 1983.
- Haderő Modernizációs Akció Terv.* CUBIC Munkacsoport, Budapest, 1999. március.
- HARRIES-JENKINS, Gwyn – MOSKOS, Charles C.: The Military Professional and the Military Organization. *Current Sociology.* 29. évfolyam, 3. szám (1981), 9–42. o.
- HEGEDŰS Henrik: Munkavállalói mobilitás a hazai munkaerőpiacon, különös tekintettel a közszolgálatra. *Hadtudomány.* XXIV. évfolyam, 1–2. szám (2014), 35–43. o.
- HOWE, Neil – STRAUSS, William: *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069.* William Morrow Paperbacks, 1991.
- Humánstratégia a professzionális haderő kialakítására 2003–2013.* Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2003. augusztus.
- HUNTINGTON, Samuel P.: *A katona és az állam.* Zrínyi / Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994.
- HUNTINGTON, Samuel P.: *Hatalom, szakértelem és katonai hivatás.* Daedalus 92, Budapest, 1963.
- IRWIN, Alistair: What is Best in the Regimental System? *The RUSI Journal.* 149. évfolyam, 5. szám (2008), 32–36. o.
- JANOWITZ, Morris: *The professional soldier, a social and political portrait.* Free Press, New York, 1960.
- JANOWITZ, Morris: *Social Change and Politics: 1920–1976.* Transaction Publisher, New York, 2010.
- JOBBÁGY Zoltán – MÉRCSE Balázs: Javaslatok a Magyar Honvédségben folytatandó tudományos kutatások rendjére vonatkozó irányelvekhez. *Sereg Szemle.* 9. évfolyam, 3. szám (2011), 174–180. o.

- JOBBÁGY Zoltán – STUMMER Judit: A KatonaSuli programban rejlő lehetőségek a Magyar Honvédség utánpótlásának biztosítása érdekében. *Sereg Szemle*. VIII. évfolyam, 4. szám (2010), 102–107. o.
- JOBBÁGY Zoltán – STUMMER Judit: Kihívások a magyar honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás megítélése a fiatal generáció körében. *Hadtudomány*. 27. évfolyam, elektronikus szám (2017), 157–167. o.
- JOBBÁGY Zoltán – STUMMER Judit: National Defence as Course in the Institutes of Hungarian Higher Education. *Science and Military*. XI. évfolyam, 2. szám (2016), 5–10. o.
- JOBBÁGY Zoltán – VILNER Péter: A Magyar Honvédség előmeneteli rendszerének nemzetközi összehasonlítása. *Honvédségi Szemle*. 65. évfolyam, 1. szám (2011), 32–36. o.
- JOBBÁGY Zoltán: A csapathagyományok és a katonai hagyományok közelítésében rejlő lehetőségek a Magyar Honvédség megtartóerejének növelése érdekében. *Sereg Szemle*. 8. évfolyam, 1. szám (2010), 155–159. o.
- JOBBÁGY Zoltán: Biztonságpolitika, haderőreformok. A humán erőforrás-gazdálkodás katonai életpályával összefüggő kérdései. *Hadtudomány*. XXV. évfolyam, elektronikus különszám (2015), 30–40. o.
- JÓZSA Imola: *A magyarok munkavállalási célú vándorlásának jellemzői az Európai Unión belül*. PhD-értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2018.
- KERN Tamás: *A rendszerváltás utáni haderőreform-kísérletek. Eredmények és kudarcok*. Századvég Műhelytanulmányok, Budapest, 2006.
- Kézikönyv a hivatásos katonák szolgálati viszonyára vonatkozó legfontosabb szabályokról*. Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 1987.
- KISS Petra: A magyar stratégiai gondolkodás változása a nemzeti biztonsági stratégiák tükrében. *Hadtudomány*. XXII. évfolyam, 3–4. szám, 68–79. o.
- KOEHL, Stuart: Fight for the Army's Soul. *The Weekly Standard*. <http://www.weeklystandard.com/Content/Public/Articles/000%5C000%5C014%5C768rkmiy.asp> (letöltve: 2009. 11. 12.)
- KOLOSSA László: *A Magyar Honvédség karriermodellje*. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2009.
- KRIZBAI János: A kihívások negyedszázada az önkéntes haderő szemszögéből. *Hadtudomány*. XXIV. évfolyam, 2–4. szám (2014), 78–93. o.
- KRIZBAI János: Humán erőforrások kihívásai a honvédségben. *Hadtudomány*. XXVI. évfolyam, különszám (2016), 15–24. o.
- KRIZBAI János: Mire jó a kiszolgált katona? (az obszitéváltól a rekonverzióig). *Hadtudomány*. XXV. évfolyam, elektronikus különszám (2015), 48–56. o.
- KRIZBAI János: Szociális térkép (2.). *Egység*. XIX. évfolyam, 4. szám (2010), 16. o.
- LYNDE, Neva J.: *An Analysis of „Brass Creep” in the Air Force*. Executive research Project A 72, The Industrial College of the Armed Forces, National Defense University, April 1992.
- Magyar Honvédség, az önkéntes magyar haderő*. Honvédelmi Minisztérium, Budapest, 2005.
- Magyar Huszár*. <http://www.magyarhuszar.hu> (letöltve: 2009. 05. 18.)

- Magyarország Nemzeti Biztonsági Stratégiája. 1. melléklet az 1035/2012. (II. 21.) Korm. határozathoz. http://2010-2014.kormany.hu/download/f/49/70000/1035_2012_korm_hatarozat.pdf (letöltve: 2017. 10. 22.)
- MATHEIKA Zoltán – PALÓCZ Éva: *A magyarországi munkaerőhelyzet áttekintése 2017 elején*. http://www.vosz.hu/rovat/file?id=oIIRBcj6-hnHc32abKOF0g4IAStDDnFW6rdFxJGQIZwX5tHmF4-efjGKlynWQEdQf-AloEXNLXqjZUS_jObGA (letöltve: 2017. 05. 12.)
- MEHAY, Stephen: *Transformation of the U.S. Military Manpower and Personnel System*. U.S. Naval Postgraduate School, June 2007.
- MEYER, Edward C.: *Shrink the Officer Corps*. <http://www.g2mil.com/shrinkofficers.htm> (letöltve: 2009. 11. 12.)
- MEZŐ Ferenc: Prognosztizálható változások az emberi tényezők mentén katonai aspektusból. *Hadtudomány*. XXVI. évfolyam, különszám (2016), 59–68. o.
- Military Commissioned Officer Promotions, Promotion Times and Promotion Rates for Promotions to O-2 through O-6*. <http://usmilitary.about.com/od/promotions/1/blofficerprom.htm> (letöltve: 2009. 09. 12.)
- MOLNÁR Ferenc: 10 éves az önkéntes haderő – társadalmi, politikai és funkcionális kényszerek. *Sereg Szemle*. XII. évfolyam, 4. szám (2014), 57–69. o.
- MOLNÁR Ferenc: A honvédelem és a rendvédelem: verseny a munkaerőpiacon. *Sereg Szemle*. XV. évfolyam, 2. szám (2017), 7–16. o.
- MOSCOS, Charles C.: From Institutions to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*. 4. évfolyam, 1. szám (1977), 41–50. o.
- NAGYNÉ BABICS Éva: *Katonai hivatás, tiszti értékrend a harmadik évezred küszöbén*. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2004.
- NIKODÉM Edit: A Nemzeti Biztonsági Stratégia szükségessége Magyarország védelempolitikájában. *Hadtudományi Szemle*. 6. évfolyam, 1. szám (2013), 32–40. o.
- Nyílt levél Dr. Szekeres Imréhez, a Magyar Köztársaság honvédelmi miniszteréhez. *Egység*. XIX. évfolyam, 2. szám (2010), 3. o.
- Office of the Commandant of the Marine Corps, San Diego Military Advisory Council Forum*. Remarks by Gen. James T. CONWAY, Commandant of the Marine Corps, November 19, 2008. <http://www.marines.mil/units/hqmc/cmc/Documents/081119-SD%20MAC%20Forum.pdf> (letöltve: 2009. 11. 12.)
- Österreich-Ungarns bewaffnete Macht 1900–1914*. <http://www.mllorenz.at> (letöltve: 2009. 05. 18.)
- PALÁNKAY Tibor: Gondolatok a 21. századi kapitalizmusról és a „szociális államról” Thomas Piketty A tőke A 21. században című könyvének inspirációja alapján. *Magyar Tudomány*. XVII. évfolyam, 1. szám (2017), 34–43. o.
- PATYI András: Honvédtisztképzés a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. *Honvédségi Szemle*. 142. évfolyam, 4. szám (2014), 3–9. o.
- POÓR József (szerk.): *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2016*. Kutatási zárójelentés. http://www.hszosz.hu/sites/default/files/aktualis/szakemberhiany_es_munkaero_megtartas_a_kulcsmunkakorokban_2016_kutatatas.pdf (letöltve: 2018. 01. 21.)

- SOMFAI Béla: *Hivatás vagy foglalkozás?* <http://web.295.ca/gondolkodo/talalkozo/irasok/SomfaiHU89.html> (letöltve: 2018. 08. 31.)
- ROSTKER, Bernard D. – THIE, Harry J. – LACY, James L. – KAWATA, Jennifer H. – PURNELL, Susanna W.: *The Defense Officer Personnel Management Act of 1980. A Retrospective Assessment.* RAND R-4246-FMP, 1993.
- SÁSIK Csaba– HORVÁTH Béla: A humánszolgálati szaktevékenység megítélése a Magyar Honvédség személyi állománya körében. *Honvédségi Szemle.* 142. évfolyam, 6. szám (2014), 59–68. o.
- SÁSIK Csaba: A katonai életpályát támogató komplex humánszolgálati program. *Honvédségi Szemle.* 140. évfolyam, 2. szám (2012), 38–41. o.
- STUMMER Judit – JOBBÁGY Zoltán: *Demand and Supply Factor in the Education of Officer Candidates.* In: KERESZTES GÁBOR: *Tavaszi Szél 2017 / Spring Wind 2017 tanulmánykötet (III).* Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2017, 379–392. o.
- STUMMER Judit: *A honvédelmi alapismeretek tantárgyat választó hallgatók jellemzőinek definiálása klaszterelemzés segítségével.* In: ORBÓK Ákos (szerk.): *A hadtudomány és a XXI. század.* Tanulmánykötet. Budapest, 2016. 289–310. o.
- STUMMER Judit: A Katonai alapismeretek tantárgy szerepe a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában. *Hadtudományi Szemle.* X. évfolyam 1. szám (2017), 479–490. o.
- STUMMER Judit: Katonai alapismeretek a polgári középfokú oktatásban. *Új Pedagógiai Szemle.* XV. évfolyam, 4–6. szám (2012), 236–249. o.
- SZABÓ István: Humánstratégia, karriermodell, mobilitás. *Honvédségi Szemle.* 140. évfolyam, 3. szám (2012), 31–33. o.
- SZABÓ József: A professzionális haderő szervezeti kultúrája, hatalmi viszonyok a katonai szervezetben. *Honvédségi Szemle.* 140. évfolyam, 4. szám (2012), 26–28. o.
- SZEKENDI Gyöngyvér: *A Magyar Honvédség békeidőszaki személyi állományának foglalkoztatási viszonyai, különös tekintettel a honvédek jogállására.* Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest, 2014.
- SZENES Zoltán: Magyar haderő-átalakítás a NATO-tagság idején. *Nemzet és Biztonság.* II. évfolyam, 3. szám (2009), 33–43. o.
- SZÖLLŐSI Antal ezredes: A dán védelmi megállapodás hatása a védelmi szektor és a haderő tervezhető és kiszámítható fejlesztésére. *Honvédségi Szemle.* 146. évfolyam, 1. szám (2018), 41–51. o.
- Tájékoztató Honvédelmi Érdekegyeztető Fórum részére a hivatásos és szerződéses pályamodell, az előmeneteli rendszer működése, az előmeneteli szabályok érvényesülésének helyzete, fejlesztésének állapota, kiemelten a tervezhetőség, átláthatóság, egységes követelménytámasztás és az esélyegyenlőség kritériumaira.* Honvédelmi Minisztérium, 2008. április.
- TÁLAS Péter: A nemzeti katonai stratégia és a magyar stratégiai kultúra. *Nemzet és Biztonság.* 7. évfolyam, 2. szám (2014), 3–16. o.

- The British Regimental System.* http://www.bayonetstrength.150m.com/stuff/british_regimental_system.htm (letöltve: 2009. 05. 18.)
- The Regimental versus the Continental Systems.* <http://www.geocities.com/CollegePark/Quad/5504/regiment.htm> (letöltve: 2009. 05. 18.)
- The U.S. Army Regimental System.* Army Regulation 600–682, Washington DC, 1990.
- THIE, Harry J. – BROWN, Roger A.: *Future Career Management Systems for U.S. Military Officers.* RAND National Defense Research Institute, MR-470, 1994.
- Toborzás 2008.* Kutatási zárójelentés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2008.
- VANDERGRIF, Donald E.: *Army Crisis – Form a Personnel Transformation Task Force.* http://www.military.com/NewContent/0,13190,Vandergriff_102703,00.html (letöltve: 2009. 05. 09.)
- VANDERGRIF, Donald E.: *Culture Wars.* In: BATEMAN, Robert L. III. *Digital War: A View from the Front Lines.* I Books, 2003, 197–256. o.
- VANDERGRIF, Donald E.: *Transformation: It's the Personnel System, Stupid.* <http://www.sftt.org/cgi-bin/csNews/csNews.cgi?command=viewone&id=94&database=DefenseWatch%20Archive.db> (letöltve: 2009. 05. 09.)
- VÉGH Ferenc: Honvédségünk a rendszerváltástól napjainkig (1.). *Honvédségi Szemle.* 146. évfolyam, 3. szám (2018), 27–47. o.
- VÉGH Ferenc: Honvédségünk a rendszerváltástól napjainkig (2.). *Honvédségi Szemle.* 146. évfolyam, 4. szám (2018), 3–19. o.
- VEKERDI Zoltán: A biztonság értelmezésének változása. *Hadtudomány.* XXII. évfolyam, 1–2. szám, 60–69. o.
- VILNER Péter – JOBBÁGY Zoltán: A Magyar Honvédség új humánstratégiája. *Honvédségi Szemle.* 62. évfolyam, 3. szám (2008), 26–31. o.
- VILNER Péter – JOBBÁGY Zoltán: A toborzás és megtartás egyes kérdései nemzetközi összehasonlításban. *Honvédségi Szemle.* 63. évfolyam, 4. szám (2009), 34–40. o.
- VIZI Sándor: A nemzetközi biztonsági környezet változásai és a honvédség átszervezésének problematikája. *Hadtudomány.* XXI. évfolyam, 1–2. szám (2011), 99–114. o.
- VIZI Sándor: A szuperhatalmak hidegháborús stratégiája, kilátások a kétpólusú világrend felbomlása után. *Hadtudomány.* XXIII. évfolyam, 1. elektronikus szám (2013), 25–37. o.
- WEAVER, Robert: *Biztonságépítés a Partnerség segítségével.* NATO-tükör, 2001. ősz, 6–12. o.
- Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program.* Honvédelmi Minisztérium, 2018. [file:///D:/Users/jobbagyz/Downloads/zrinyi2026_190_190_7%20\(2\).pdf](file:///D:/Users/jobbagyz/Downloads/zrinyi2026_190_190_7%20(2).pdf) (letöltve: 2018. 07. 31.)

1. MELLÉKLET

A védelmi szektor egyes humán mutatói (a személyi feltételrendszer biztosítását befolyásoló tényezőkkel kapcsolatos helyzetértékelés)

MÓDSZERTANI ADATOK A TÁBLÁZATHOZ

A bemutatott területek védelmi szempontú megközelítése, értékelése a táblázat második oszlopában 1–5-tel, az információ hiánya 0-val számszerűsíthető (amely nem számít bele a statisztikai változásba, ezért a számolásból az adott, 0-val jelzett sort ki kell hagyni). Ezzel a harmadik oszlopban leírt csatornákon gyűjtött subjektívebb, puha adatok, információk számszerűsítve összehasonlíthatóvá válnak az egyéb, kemény adatokkal. Átlagolással, illetve más matematikai kifejezéssel (például súlyozással) az egyes dimenziók fontossága, befolyása tetszés szerint, illetve kidolgozott módszertan alapján tovább módosítható. A táblázatban bemutatott anyag csak illusztrációnak, vitaalapnak tekinthető. Nem fogja át a humán szféra teljességét, tehát több irányban módosítható, jelentősen bővíthető. Mindazonáltal megjegyzendő, hogy a döntéshozók számára közvetített mutatók száma korlátozott lehet. Az anyagban ezért csak az első és második szinten mutattuk be az értékelést, illetve az indikátorhoz tartozó szám megadási lehetőségét.

ELEMZETT TERÜLETEK VÉDELMI SZEMPONTBÓL ÉRTÉKELVE		
Indikátorok	1 = kedvezőtlen 5 = kiváló 0 = ismeretlen (tényezónként értékelt szám)	Források
1. Általánosan számba veendő tényezők		Kutatóintézeti, kormányzati elemzések; jelentések feldolgozása. A szakterületekért felelős szakemberek által végzett elemzések, belső kutatóműhelyek által végzett kutatások (korábbiak másodelemzése, empirikus adatfelvétel végzése [NKE, SVKI]).
1.1. A nemzetközi tényezők befolyásoló hatása a védelmi helyzetre (általános nemzetközi helyzet indikátorok)		
Világ gazdasági tendenciák		
Világpolitikai tendenciák, veszélyek		
A hatalmi viszonyok kiegyensúlyozottsága		
A nemzetközi együttműködések helyzete		
A védelmi együttműködések helyzete		
Az EU működésének állapota (gazdasági, társadalmi, védelmi)		
A NATO működésének állapota		
A biztonsággal kapcsolatos beállítódások helyzete		
Nemzetközi, társadalmi értékmódosulások		
Háborúhoz való viszony		
Társadalmi veszélyérzetek		
A civil védelmi szerveződések helyzete		
A fiatalok jellemzői (általános tendenciák)		
Tömegkommunikáció beállítódásai		
Nemzetközi mutató értéke (pontszámokból számított specifikus átlag)		
1.2. A hazai gazdasági, társadalmi tényezők befolyásoló hatása a védelmi helyzetre (általános hazai indikátorok)		

ELEMZETT TERÜLETEK VÉDELMI SZEMPONTBÓL ÉRTÉKELVE		
A társadalmi szabályozottság helyzete		Jelentések, munkaerőpiaci elemzések, KSH-, illetve egyéb országos mérések; társadalmi kutatások anyagainak feldolgozása, saját kutatások, elemzések.
A gazdaság állapota		
A belső hatalmi viszonyok rendezettsége		
Társadalmi feszültségek, problémák		
A védelmi együttműködés szabályozottsága		
A biztonsággal kapcsolatos beállítódások helyzete		
Társadalmi veszélyérzetek		
A közigazgatás, közszolgálat helyzete		
Megélhetési életminőség, viszonyok		
A felnőtt lakosság statisztikai jellemzőinek alakulása		
A fiatalok jellemzőinek alakulása (demográfiai, iskolázottsági)		
A foglalkoztatottság területi, ágazati, nemi, életkori jellemzői		
A foglalkozást segítő támogatások változásának jellemzői		
Szociális háló		
Jövedelmi viszonyok, kvalifikáltság, régió, ágazat, jelleg szerint		
Az iskolázottság, a képzettségi feltételek és a követelmények változásai		
Társadalmi értékrendi változások		
A társadalmi tudatosság helyzete		
1.3. A biztonsághoz, védelemhez kapcsolódó specifikus tényezők hatása (honvédségen kívüli védelmi indikátorok)		

ELEMZETT TERÜLETEK VÉDELMI SZEMPONTBÓL ÉRTÉKELVE		
A védelmi szféra működésének <i>jogszabályi háttere</i> , keretfeltételei védelmi szempontból értékelve		
1.4. Hosszú, közép- és rövid távú kormányzati elvárások	1 = kedvezőtlen 5 = kiváló 0 = ismeretlen (tényezőnként értékelt szám)	Az információgyűjtés formája
A védelmi szektor, igazgatás jellemzői, helyzete		Kutatóintézeti, kormányzati elemzések, jelentések feldolgozása. A szakterületekért felelős szakemberek által végzett elemzések, belső kutatóműhelyek által végzett kutatások (korábbiak másodelemzése, empirikus adatfelvétel végzése [NKE, SVKI]).
A védelmi költségvetés jellemzői, helyzete		
Hosszú, közép- és rövid távú kormányzati elvárások tisztázottsága		
A kül- és belbiztonsággal foglalkozó szervezetek, intézmények helyzete		
A rendvédelmi szervezetek helyzete		
A had- és munkakötelezettség intézményes rendszerének helyzete (az Alaptörvényben leírtak szabályozása, az intézményesülés állapota)		
A civil védelmi szerveződések helyzete		
Társadalmi elkötelezettség, hazaszeretet		
A haza védelméhez fűződő viszony		
A felnőtt lakosság háborúhoz való viszonya		
A felnőtt lakosság honvédséghez való viszonya		
A Honvédség presztízse a felnőtt lakosságnál		
A katonai szolgálat presztízse a felnőtt lakosságnál		
A fegyveres szolgálatra kiképzettek jellemzői, megfelelése		
A biztonságpolitikai védelmi mutató értéke		
1.5. Honvédségen belüli tényezők (belső mutató)		
Általános jellemzők		
1.5.1. A honvédség szabályozottságának helyzete		

ELEMZETT TERÜLETEK VÉDELMI SZEMPONTBÓL ÉRTÉKELVE		
1.5.2. A vezetettség rendszere, állapota		HM-jelentések, kontrolling-vizsgálatok, belső ellenőrzések feldolgozása, tematikus szakmai elemzések. Szociológiai kutatások, elemzések végzése [NKE, SVKI].
A szervezetről alkotott (belső) kép		
A szervezeti kultúra állapota		
Az állomány morálja, jogkövető magatartása		
A feltételek, feladatok és követelmények összhangjának helyzete		
A személyi feltételrendszer és a feladatok rövid és hosszú távú megfelelése		
Az akarati, motivációs tényezők helyzete		
Egyéni szükségletek kielégítettsége		
Szervezeti és csoportviszonyok, szocializációs viszonyok		
A belső működési folyamatok helyzete, viszonyuk a fejlesztéshez		
A szervezeti konfliktusok jellemzői, kezelésének helyzete		
A társadalmi szabályozás érvényesülésének biztosítása a honvédségben (állampolgári jogok, személyiségi jogok, szociális jogok stb.)		
Az egyenlő és igazságos feltételek biztosítása az egyes beosztások betöltéséhez		
A szervezet tagjait védő belső normatív rendszer érvényesülésének biztosítása		
A kezelő rendszerek kiépítése a szervezetből kilépők társadalmi be- és visszailleszkedésének biztosítására		
Az egészség megőrzését garantáló munkakörülmények, feltételrendszer fenntartása		
Az önfejlődés, önmegvalósítás feltételeinek biztosítása		
A belső intézményi mutató értékelése		
2. Specifikus belső humán jellemzők		
2.1. A humán erőforrás-tervezés rendszerének állapota		
2.1.1. A stratégiai tervező rendszer jellemzői		

ELEMZETT TERÜLETEK VÉDELMI SZEMPONTBÓL ÉRTÉKELVE		
2.1.2. Az állományigény-tervezés rendszere (munkakör-, beosztástervezés), állapota		Éves, időszaki, havi, létszám- és egyéb jelentésekből kinyerhető adatok feldolgozása, kontrollíng-vizsgálatok, szociológiai kutatások, elemzések.
2.1.3. Utánpótlás-felvétel és követelmények tervezése		
2.1.4. Az állomány felkészítésének, képzésének tervezése		Tematikus beválás-vizsgálatok.
2.1.5. Az állomány alkalmazásának tervezése (állománycsoport, beosztási sajátosságok)		HKNYP-elemzések, statisztikák feldolgozása.
2.1.6. A szükségtelen munkaerőtől történő megválás tervezésének helyzete		
2.2. A békeállomány jellemzői		
2.2.1. Az aktív állomány összetétele (állománycsoport, rendfokozat, beosztás [eltérések], képzettség, nem, életkor, szakmai összetétel)		
2.2.2. Jelenlegi hiányok (többletek) állománycsoportonként és rendfokozatonként		
2.2.3. Az inaktív állomány (önkéntes tartalékosok) jellemzői (életkor, állománycsoport, rendfokozat, képzettség stb.)		
2.3. A háborús kiegészítés (állomány) jellemzői		
2.3.1. A nyilvántartások állapota, komplex helyzete (társadalmi és honvédségi szintű)		
2.3.2. A kiképzett állomány összetétele (állománycsoport, rendfokozat, beosztás [eltérések], képzettség, nem, életkor, szakmai összetétel)		
2.3.3. A kiképzetlen potenciális tartalék jellemzői (életkor, szakmai összetétel, egészségi állapot, attitűd, viszony a haderőhöz, háborúhoz)		
A belső humán mutató értéke		
3.....		

ISBN 978-963-327-837-6

Szerkesztő: Solti Gabriella
Vezető szerkesztő: Kiscelli Piroska
Műszaki vezető: Sztáryné Benkő Krisztina
Borító és tördelés: Teszár Edit

Nyomdai kivitelezés:
HM Zrínyi Térképészeti és Kommunikációs Szolgáltató Közhasznú Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság, Sokszorosítóosztály
Felelős vezető: Pásztor Zoltán