
VEZETÉS – FELKÉSZÍTÉS

Földesi Ferenc

Értékek és kérdések – A toborzás irányelveiről

A tanulmány szerzője az MH Összhaderőnemi Parancsnokság munkatársa, aki a 2001-ben létrehozott toborzórendszer alapító tagjai közé tartozott. Részben az itt szerzett tapasztalatai, a doktori értekezéshez kapcsolódó kutatásai és a HM 66/2009. (VIII. 7.) HM utasítás a katonai toborzás hosszú távú irányelvei vonatkozó előírásai alapján áttekintő képet ad a toborzás helyzetéről (eredmények, módszerek), tapasztalatairól, és az irányelvek vonatkozó előírásai végrehajtásának lehetőségeiről.

A toborzórendszer 2001-jétől működik, eddig a megfelelő létszám biztosítása nem okozott jelentős fennakadást a katonai szervezetek működésében. De meddig marad ez így? Hiszen már több tanulmány is megállapította, hogy kezd kimerülni a toborzórendszer merítési közege, nincs jelentkező, illetve egyre jobban megerősödik a „megélhetési szerződésesek” köre. Emellett drasztikusan leromlott a rendszer (az MH) megtartó képessége és tömegével válnak ki a szerződésük lejártával katonáink.¹ Ezért is fontos a nemrégiben megjelent, a toborzás hosszú távú irányelveit leíró HM utasítás.²

Talán nem érdektelen, ha a toborzás hosszú távú irányelveiről szóló honvédelmi miniszteri utasítás (továbbiakban: Irányelvek) megállapításait górcső alá veszem, hogy azokból – mintegy kiemelve – megvizsgáljak néhány részletet és azok megoldására javaslatot tegeyek. Meg kell jegyzem: felemás érzéseim vannak, illetve hiányérzetem van az irányelvek elolvasása után. A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint: *Irányelv: Tevékenységet, magatartást meghatározó, előíró alapelv.* Nos, ezért van bennem hiányérzet, mivel véleményem szerint ez inkább a toborzás eddigi értékelése, megállapítások összegzése. Az irányelvek jelentős része helyzetértékeléssel, célcsoportok meghatározásával, toborzási módszerek leírásával foglalkozik. Ha szigorúan vizsgálom a

1 Például 2008-ban 778 fő szüntette meg szerződéses szolgálati viszonyát. A létszám 29%-a azonnal, a próbaidő lejártá alatt, illetve 35%-a a szerződésének lejártakor. A legtöbben az év első negyedévében szüntették meg, ami alátámasztja a „megélhetési szerződéses” réteg kialakulását is. Forrás: HM SZEF KTO.

2 A honvédelmi miniszter 66/2009. (VIII.7.) HM utasítása a katonai toborzás hosszú távú irányelveiről (a továbbiakban: Irányelvek)

kiadott irányelvet, akkor a toborzást előíró, meghatározó, a jövőre vonatkozó elveket csak nagyon kis hányadban találom abban.

Említi ugyan a katonai szervezetekhez kihelyezett toborzó beosztások létrehozásáról szóló elképzelést, azonban csak mint tervezetet. Hiányolom annak részletes kidolgozását. De mindenképpen annak leírását, hogy miként képzelem el az előterjesztő a beosztások létrehozását, annak milyen előnye illetve hátránya lenne a toborzásra, a toborzórendszer működésére. Már több alkalommal szóba került – elsősorban szakmai konferenciákon – a katonai vezetés is megvizsgálásra érdemesnek tartotta a védelmi működési terület – és a védelmi szféra (honvédség, rendőrség, katasztrófavédelem, tűzoltóság, Bv) közös toborzórendszerének létrehozását. Az anyag azonban még meg sem említi, mint hosszútávra szóló és kidolgozásra méltó rendszert. Célszerűnek tartottam volna ha utal a minősített időszakban végzett esetleges toborzási feladatokra is, dacára annak, hogy akkor elsősorban a hadkötelezettség elve szerint kell végezni az MH kiegészítését. Nem esik szó a toborzást segítő személyi nyilvántartás rendszeréről, hatékonyságának javításáról sem. Ez lehet a KGIR rendszer, illetve az azt kiváltó új személyi nyilvántartási rendszer.

A toborzandók körének szélesítése

A 2008-ban elkezdődött gazdasági válság kísérő jelensége a „megszorítás” az MH-t is elérte. A haditechnikai eszközök fejlesztésének leállítása, és cseréje is érzékenyen érintette a szerződéses állomány jelentkezési hajlandóságát.³ Igaz, jelen esetben egy látszólag ellentmondásos helyzet alakult ki: növekvő munkanélküliség mellett csökkenő, esetleg stagnáló szerződéses jelentkező keresi fel a toborzó irodákat. A külső szemlélő azt gondolhatná, hogy az irodák, a toborzók alig győznek válogatni a jelentkezők között. Sajnos ez nem így van. Jelentkező ugyan van, de amikor meghallja a feltételeket, a korlátozásokat, majd az ezekért cserébe felkínált ellentételezést (illetményt, és egyéb juttatásokat), kérdő és tanácstalan mosollyal – bár jelentkezési szándékát megerősíti – távozik. Távozik, de a rutinos toborzó már látja: nem lesz belőle szerződéses katona. Mert itt van az alapvető visszatartó tényező: *az MH nem kínál megfelelő juttatást a jelentkezőknek.* Speciális, magas szakértelmet követelő munkakörre segédmunkásnak megállapított bért kíván adni. A jelentkező jogosan várná el leendő munkaadójától a megfelelő ellentételezést, aki – természetesen az Alkotmányban megfogalmazott követelményeknek megfelelően – arra is kötelezi leendő munkavállalóját, hogy feladatát még az élete feláldozásával is teljesítse.

3 Nem csak a jelentkezési hajlandóság csökkent. Az ún. „közigazgatási létszámstop” érinti az MH katonai szervezeteit is. A kormány a 1127/2009-es határozatával korlátozta a költségvetési szervek – benne a HM és szervezetei – létszámgazdálkodását. A végrehajtására kiadott HM utasítás a szerződéses állomány feltöltését is csak korlátozással engedélyezte, miszerint nem vonatkozik a korlátozás „a szerződéses állomány feltöltésére vonatkozó, 2009. július 15-ig megkezdett felvételi – ideértve ezen időpontig regisztrált jelentkezők szerződéses állományba vételével kapcsolatos – eljárásokra.” Véleményem szerint ez a korlátozás igen érzékenyen fogja érinteni az utánpótlást, a meglévő és a keletkező hiányok pótlását. Ismert, hogy a regisztráltak mintegy 10%-a jut el a konkrét felvételi eljárásig. Ennek oka egyrészt az, hogy a regisztráltak jelentős részének az MH nem tud beosztást felajánlani, másrészt a regisztrált jelentkező „nem mozdul el lakóhelyétől.”

Kendőzetlenül és őszintén – említettem (és említette más is) már az elveket a kérdéskör vizsgálatára. Az irányelvek helyzetértékelésében megtalálhatjuk ezt az őszinteséget – hasonlóan néhány tanulmányban is – ami alapot adhat arra, hogy a valós helyzet ismeretében valós megoldást is találjunk a problémák kezelésére.

Bár számomra fájó pont – de ettől függetlenül még igaz – az a megállapítás, miszerint: „a hadsereg értékekre, szimbólumokra orientált, tradicionálisan intézményi jellege fokozatosan utat nyit, illetve átengedi pozícióját a piaci mechanizmusokon és választhatóságon alapuló foglalkozás jellegnek.”⁴ Ennek alapján részben bizonyítottnak látom azt a korábbi megállapításomat⁵, hogy a hivatásos haderő esetén felmerül a fegyveres erő lakosságtól való elszakadásának veszélye. Előfordulhat, hogy a lakosság nem érez sorsközösséget hadereje iránt, az állampolgár „idővel elszokik” a hadviselés gondolatától, a Hazával szembeni áldozatvállalástól, az áldozatkészség és az önfeláldozás érzelmi elhalványodnak, a honvédelem erkölcsi alapja megrendül. Az ország, a haza fegyveres védelme emocionálisan és ösztársadalmi feladatból részfeladattá, csak egy meghatározott réteg (szervezet) feladatává válik. Felmerül a haderő kasztosodásának lehetősége, megszűnnek (beszűkülnek) azok az érzelmi kapcsolatok, amelyek az állampolgárokat, a családokat ahhoz a haderőhöz fűzik, amelyben hozzátartozóik szolgálnak.

Ez miatt csökken a társadalmi jelentősége, megbecsülése is. Ezzel a megállapítással összecseng Szombath Csaba ezredes doktori értekezésének⁶ megállapítása is: „a honvédelem ügye a társadalmi dialógus és integráció érdekében jelenleg alkalmazott eljárások mellett kiszorul a közbeszédéből.” Az irányelvekben az olvasható, hogy az MH – mint intézmény – társadalmi presztízse magas..., de a felmérések, illetve a közbeszéd (ami ugyan nem mérhető kategória, de valamit jelenthet) nem ezt mutatja. Görög István ezredes 2009-ben készült doktori értekezésében⁷ olvasható felmérések szerint arra a kérdésre, hogy miért jelentkezett szolgálatra, véleményem szerint igen riasztó képet kapunk mind a jelentkezési hajlandóságról, mind a honvédség – mint foglalkoztató – elfogadottságára, presztízisére.

Miért jelentkezett a szolgálatra

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

	2002	2004	2006
Nem volt más munkahelye	27%	40	20
Jó a fizetés	85%	50	30
A külföldi szolgálat lehetősége	65%	43	45
Szeret katonáskodni	88%	49	45
Érdekes munkának tartja	97%	71	65
Hivatásos katona szeretne lenni	85%	68,2	66

4 Irányelvek, I. Bevezetés.

5 Dr. Földesi Ferenc: A tartalékos rendszerről, Honvédségi Szemle, a Magyar Honvédség központi folyóirata, 2008/11. 62. évfolyam 3. szám, pp. 34–37.

6 Szombath Csaba ezredes: A Magyar Honvédség társadalmi integrációjának szervezeti kommunikációs aspektusai az információs társadalom küszöbén (az 1997–2008 közötti időszakban), PhD értekezés, ZMNE 2009. (a továbbiakban: Szombath Cs.)

Természetesen a táblázat adatait sokféle nézőpont szerint lehet értékelni, értelmezni. A szemléltetett adatsorokból azt látjuk, hogy folyamatosan csökkennek azok az indokok és okok, amelyek a jelentkezőt a honvédség felé terelik. A jó fizetés, mint indok majdnem a harmadára esett vissza. Nem számít már érdekes munkának sem – csökkent, ha nem is nagy mértékben a külföldi szolgálat csábító lehetősége, kiveszõben vannak az ún. „örömkatonák”, akik szeretnek katonáskodni és emiatt választják ezt a pályát.

Az elõzõ oldalon lévõ táblázatban is olvasható jelentkezési hajlandóság – elsõsorban a férfiak körében – nehéz és igen ellentmondásos helyzetet teremtett a toborzás területén. Csak egyet lehet érteni azzal a megállapítással, hogy a kedvezõtlen utánpótlási körülmények csak azért nem okoztak visszafordíthatatlan következményeket és helyzetet, mert közben folyamatosan nõtt a „gyengébbik nem” aránya a jelentkezett és felvettek között. Ez okozta azt, hogy a folyamatos létszámcsökkenést a jelentõs számban beáramló nõi munkavállalók elfedték, semlegesítették a hatások egy részét. Görög István felmérésben ez igen jól látható, hiszen a 2002. évi 12,1%-ról a szolgálatra jelentkezettek nõk aránya 2006-ra 17,5%-ra emelkedett. Egy jelenlegi megállapítás szerint ez az arány már 20% körüli, ami nemzetközi összehasonlításban is rendkívül magas.

Ezzel a felvetéssel elérkeztünk ahhoz a ponthoz, amikor fel kell tenni a kérdést: milyen módon lehet bővíteni a jelentkezők körét, de inkább: *milyen módszereket lehet és kell alkalmazni a jelentkezési hajlandóság növelésére.*

Módszerek – merítési közeg – lehetőségek

Mielõtt folytatnám az elõzõ gondolatmenetet, célszerû kitérõt tenni és megvizsgálni: lehet-e, és ha igen, vajon milyen közegbõl célszerû növelni a jelentkezők számát, illetve milyen „célcsoportot” érdemes jobban „bombázni” az ajánlatokkal.

Az irányelvek V. és VI. fejezetei pontosan és szabatosan megfogalmazzák mind a célcsoportok körét, mind a toborzási módszereket. Elolvasva gyakorlatilag felöleli a hatályos törvény adta korosztályokat, lebontva a megfelelõ szintû állománycsoportra. Mégis úgy érzem, hogy túl általános. Persze mondhatjuk: Egy irányelv ne fogalmazzon meg „aprópénzes” pontokat, azok majd a megfelelõ szakmai munkanyagban olvashatók. Ismét meg kell jegyezni: ezek az általános megfogalmazások majd minden esetben és évenként olvashatóak a különbözõ iránymutatásokban, irányelvekben – de ezzel párhuzamosan, illetve ennek folyamányaként nem történik továbblépés. Ugyanez vonatkozik a toborzás módszereire is, vagyis a jelenleg alkalmazható „marketing módszerek” megtalálhatóak a repertoárban. De fogadjuk el a toborzás körének, szélesítésének kérdéseirõl leírtakat és *fogalmazzuk meg, illetve egészítsük ki azokat.*

Az alcímbe jeleztem, hogy a merítési közeg, a jelentkezők körének bővítésérõl kívánok írni, felmerülhet a kérdés: valóban van lehetőség a bővítésre? És fõleg: ezen

7 Görög István ezredes: A szárazföldi csapatok humán erõforrás biztosítása és fejlesztése a hadsereg modernizációs idõszakában, különös tekintettel a szerzõdéses legénységi állomány biztosítására, PhD értekezés, ZMNE, 2009. (a továbbiakban: Görög I.)

kell gondolkodni? Hiszen a korosztályok adottak, a jelentkezés feltételei pontosan körülhatárolhatóak.⁸ Ha ez így van, akkor miért merül fel ismételt az a kíváncsi, hogy ez, vagy az a csoport kerüljön a „kedvezményezett” figyelmének a közép-pontjába? Nyilván előfordulhat, hogy alkalmazunk pozitív diszkriminációt, de erre csak a megadott határok (követelmények) között van lehetőség.

Nézzük például azt a tanulmányt⁹, amely az *aktivitás és a megtartó képesség javítását négy fő irány mentén fogalmazta meg*. Úgy mint: a nők szerepének és arányának növelése; a kisebbségek (elsősorban a roma lakosság) nagyobb mértékű bevonása; a külföldiek megjelenése az MH-ban, valamint a rendelkezésre álló pénzeszközök bővítése a toborzási kapacitás növelésére.

Nem célokom, hogy egy „válasz-tanulmányt” írjak az említett publikációra. De úgy hiszem és vallom, hogy a tudományos élet egyik legfontosabb eszköze a lehető legjobb módszer kiérlelésére a szakmai érvek ütköztetése, a vita. A vita, amely jelen esetben az előzőekben említett felvetések továbbgondolását is jelenti.

A nők szerepe és aránya

A nők alkalmazása a hadseregek szervezeteiben a 20. század második felében általánosan elterjedt jelenség lett. Magyarországon 1945 után nyílt meg a katonai pálya a nők előtt, és főként azok jelentkeztek erre a pályára, akik hátrányos helyzetbe kerültek a munkaerőpiacon. Ma az MH közel 20 százaléka nő, akiknek jelenleg 9 százaléka tisztként szolgál.

A szolgálatra jelentkezők neme

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

<i>Neme</i>	<i>2002</i>	<i>2004</i>	<i>2006</i>
<i>férfi</i>	87,9	88,3	82,5
<i>nő</i>	12,1	11,7	17,5

Különböző tanulmányokban olvasható, hogy az elmúlt tíz év alatt 30 ezerről 300 ezerre nőtt a katonai szolgálatot teljesítő nők száma a NATO-ban. Csak összehasonlításképpen az amerikai hadseregben 15 százalékos a nők aránya, a francia, holland, belga hadsereg 10 százaléka nő, míg Olaszországban csak egy százalékos a nők részvételi aránya a katonai pályán. A nők integrálásának folyamatában Szlovénia vezet,

8 2001. évi XCV. Törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról, A szolgálati viszony létesítésének feltételei, 41. § (1) „A szolgálati viszony önkéntes jelentkezés alapján azzal a 18. életévét betöltött, de 47 évesnél nem idősebb, cselekvőképes, állandó belföldi lakóhellyel vagy tartózkodási hellyel rendelkező, büntetlen előéletű, a rendfokozati állománycsoporthoz meghatározott iskolai végzettségű (szakképesítésű), magyar állampolgársággal rendelkező személlyel létesíthető, aki a szolgálatra egészségi, pszichikai és fizikai szempontból alkalmas, és elfogadja egyes alkotmányos jogainak e törvény szerinti korlátozását.”

9 Vilner Péter mk. ezredes–Jobbágy Zoltán alezredes: A toborzás és megtartás egyes kérdései nemzetközi összehasonlításban. Honvédségi Szemle, 2009. július 4. szám, pp. 34–40.
(a továbbiakban: Vilner–Jobbágy)

ahol a haderő 40 százalékát teszik ki a nők, s jóval kisebb ez az arány Izraelben – 32 százalék a hivatásos katonanő –, ahol kötelező a nők sorkatonai szolgálata.¹⁰

A közelmúltban egy többnyire katonanők által olvasott fórumban az egyik katonanő azt írja, hogy ő bizony kihasználja, hogy a női nemhez tartozik. „Mit is akarnak a katonanők? Szigort, vagy engedményeket? Mert az egyik csoport az előbbire, másik pedig az utóbbira szavaz” De alighanem igaza van annak a hozzászólónak is, miszerint nagy gond az, hogy nincs egységes szabályozás. Személyes tapasztalatom is az, hogy sok esetben a parancsnokok döntenek el: egy katonanőnek mennyire szabad „nőnek lennie” a seregben. De elmondható: bármely okból is választják a nők a katonai pályát, és bármilyen ideológia szolgál alapul a nők fegyveres testületekbe történő befogadására a nemzetközi gyakorlat is azt bizonyítja, hogy mind foglalkozáspolitikai okból, mind a demokrácia elveinek érvényesítése okán, a modern hadseregeknek egyre nagyobb mértékben kell számolni a katonanők alkalmazásával.¹¹

Vajon mi a helyzet a toborzás területén, kell-e és főleg van-e valamilyen nemek közötti megkülönböztetés? Gyakorlati tapasztalatom is azt mondhatja velem, hogy nincs és mégis van. Hogy mi ez a látszólagos ellentét? Nos, amikor a női jelentkezőt a toborzók tájékoztatják a lehetőségekről és a feltételekről, akkor sok esetben túlzó követelmény – igénybevételi tájékoztatással, példákkal próbálják elriasztani az érdeklődőt. Csak akkor „enyhül” meg a toborzó, amikor látja, hogy a potenciális szerződéses női katona eltökélt, megjelenése alkalmassá teszi a szolgálatra, érdeklődése őszinte: egyszóval látható, hogy megfelel minden feltételnek. A beválás folyamatában már csak a nemi sajátosságok teszik mássá a folyamatot (egészségügyi vizsgálat, fizikai felmérés stb.)

A kiképzés, a szolgálat során már más a helyzet, mint ahogy azt már említettem. Van, aki elfogadja, hogy nincs megkülönböztetés – és szerencsére ők vannak a többségben – de vannak, akik (vissza)élnek „nőiességükkel”. De sajnálatos realitásként kell tudomásul vennünk, hogy a hadsereg – így az MH is – akkor mutat magasabb érdeklődést a női munkaerő iránt, amikor a katonai pálya presztízse „leszálló ágba” kerül. Túl azon, hogy nem vagyok híve a szerződéses katonai szolgálat nemek szerinti megkülönböztetésének, a jelen helyzetben éppen ez a helyzet állt elő, ez eredményezi a rendkívül magas, 20%-os arány. Az már egy másik kérdéskörhöz tartozik, hogy a katonanők milyen arányban töltenek be parancsnoki, vezető beosztásokat – hiszen ez már a képesség, az alkalmasság és egyéb függvénye.

A magyarországi hátrányos helyzetűek és a külföldiek felvétele

Sok esetben hivatkozok személyes tapasztalatokra, követett gyakorlatra. Ezt teszem ez esetben is, hiszen több éven keresztül végeztem a toborzói tevékenységet. De mielőtt folytatnám, tisztázom mit értek a címben is jelzett „hátrányos helyzetű csoporton”. Nos, szándékosan nem említem a „kisebbség” jelzőt. Nem említem a roma (cigány) lakosságot, mint kisebbséget, nem említem a különböző nemzetiségű magyar állam-

10 Nincs kegyelem a nőknek a seregben, HVG, 2005. április 26.

11 Bolgár Judit–Siposné Kecskeméthy Klára: Nőket a hadseregbe?! Katonanők a NATO-tagállamok fegyveres erőiben, Új Honvédségi Szemle.

polgárokat sem.¹² Csak a hátrányos helyzetű kifejezést használom, ami olvasatomban azt jelenti, hogy valakinek nincs, vagy gyenge alapú az iskolai végzettsége, nincs olyan tapasztalata (információforrások megléte és azok használati képessége, ismeretségi kör stb.) a munkaerő piacon, amely esélyt adhatna számára a jelentkezésre, a beválásra.

Nos, a hátrányos helyzetűek arányának növelése elméletileg lehetséges. És gyakorlatilag? Említettem: a felvételi követelmények adottak, attól nem lehet eltérni.¹³ A jelenleg hivatásos (a jövő professzionális) haderő csak a megfelelően képzett egyéneket tudja alkalmazni. Ennek legfőbb kritériuma – a fizikai, egészségügyi követelmények mellett – az iskolai-, a megfelelő és elegendő iskolai végzettség. Ettől nem lehet eltekinteni, mert akkor a szervezet látja a kárát.

Számomra aggályos a kérdés olyan felvetése is, amely szerint növeljük a „kisebbség, elsősorban a magyarországi cigányság”¹⁴ bevonását az MH soraiba. Ellenvetésem azzal van, hogy néven nevezi a népcsoportot, kiszakítva, mintegy megkülönböztetve a többitől. Ezért is ragaszkodom a „hátrányos helyzetű” jelzőhöz, amely független a népcsoporttól. Az már egy másik kérdés, hogy a magukat cigánynak vallókat milyen módszerrel lehet és kell megszólítani, közöttük – ha toborzásra megszólítani tervezett csoportnak állítjuk be – milyen marketing módszereket célszerű alkalmazni, hogy jelentkezzenek és hosszú ideig vállalják a szerződéses szolgálatot.

Egyébként nem a jelen tanulmány témája annak vizsgálata, hogy milyen módszerekkel és miként lehetne ennek a népcsoportnak a beválasztási százalékát növelni. A módszerek kidolgozásának több ága van, amely kapcsolódik az oktatáshoz, a szociális és munkaügyi területhez és természetesen a munkaadóhoz – jelen esetben –, a honvédséghez is. E szakterületeket irányító tárcák együttesen tudják csökkenteni a hátrányos helyzetűek el(le)maradását. Egyébiránt az egyik feltétel, az iskolai végzettség területén jelentős javulás volt tapasztalható, amit az alábbi felmérés jól érzékeltet.

Az iskolai végzettségek alakulása

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

Iskolai végzettség	2002	2004	2006
Nyolc általános	22	0,6	6
Szaktanácsos	50	70,7	34
Érettségi	25	28,2	45
Felsőfokú	3	0,5	15
Összes	100	100	100

12 E tekintetben mérvadó az 1993. évi LXXVII. törvény a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól, 61. § (1) E törvény értelmében Magyarországon honos népcsoportnak minősülnek: a bolgár, a cigány, a görög, a horvát, a lengyel, a német, az örmény, a román, a ruszin, a szerb, a szlovák, a szlovén és az ukrán.

13 Ez a követelménytámasztás olvasható ki az új humánpolitikai irányelvekből is, mely leszögezi: „A szerződéses légénységi állomány utánpótlásakor a szakképzettséggel, speciális képzettséggel, angolnyelv-ismerettel és gépjárművezetői ismerettel rendelkezők előnybe részesítése.” legyen a fő szempont. 71/2009. (VIII. 19.) HM utasítás.

14 Vilner–Jobbágy, p. 40.

Vajon beszélhetünk-e diszkriminációról, amely esetünkben esetleg a roma (cigány) honfitársainkat érhetné? Nos, ismét csak a tapasztalatomra hivatkozhatok: pályafutásom alatt nem tapasztaltam, hogy bármilyen módon is érte volna akár a jelentkezőt, akár már a szolgálatot teljesítő roma szerződéses katonát valamilyen negatív megkülönböztetés. A feltételek azonosak, a megkívánt pl. szakmunkás bizonyítvány egyforma súllyal esik latba. A szolgálati körülmények nem adnak (nem is adhatnak) semmilyen diszkriminációt. A katona az katona! A katonatársadalom nem a származási helyzetet értékeli – legyen bármelyik „hátrányos helyzetű” csoport, netán nemzetiség tagja –, hanem a teljesítményt, az őszinteséget, a katonabecsületet.¹⁵ A jelentkezési előfeltételek megteremtése nem a Magyar Honvédség feladata. De azok megszerzésében való közreműködése már elengedhetetlen, részvétele cél-szerű.¹⁶

Más a véleményem a *külföldiek megjelenéséről az MH-ban*. E téren álláspontom kategorikus: Nem!

Lehet hivatkozni a külföldi példákra, lehet hivatkozni arra, hogy több ország volt gyarmatairól pótolja a hiányokat. Lehet hivatkozni – a maga nemében elismert – olyan külföldi szerepvállalásokra, amelyek a korabeli honvédséget erősítették. Ezeket egyedi eseteknek tartom. Ebből véleményem szerint nem lehet azt a következtetést levonni, hogy a krónikus létszámihiányt ily módon orvosolja a Magyar Honvédség, de magyarázatként néhány gondolatot hozzáfűznék a kérdéshez.

Már említettem, hogy a hivatásos hadsereg egyik negatív kísérőjelenségének tartom a társadalomtól való elszakadást, a hadsereg kasztosodását. Természetesen megfelelő korban végzett hazafias-honvédelmi oktatással, a honvédelem érdekében végzett – szoros együttműködésben a társadalmi szervezetekkel – tevékenységgel, ez a veszély csökkenthető, megfelelő szinten stabilizálható. Az elsősorban magyar állampolgárok sajátjuknak érezhetik a haza védelmét, amit alapelveként jogszabályaink is megfogalmaznak.¹⁷ De ez a hazavédelem (honvédelem), véleményem szerint már nem mondható el a külföldről toborzott, elsősorban más nemzet állampolgáiról. Jogszabályt lehet változtatni, a körülményeket alkalmassá lehet tenni arra, hogy bárki jelentkezessen, de megítélésem szerint az a megoldás idegen a Magyar Honvédség

15 Ezért is helytállóan tartom az Országos Rendőrfőkapitány véleményét miszerint „nem támogatja az etnikai alapú polgárőrszervezeteket sem; ha egy roma szeretne részt venni a környezete védelmében, akkor erre a rendőrség vagy az Országos Polgárőr Szövetség keretén belül van lehetőség.”

http://www.hirszerzo.hu/cikk.bencze_jozsef_semmilyen_szabadcsapatnak_nincs_helye_az_orzagban.121195.html, 2009. 08. 29.

16 Más a helyzet a szerződéses szolgálatukat befejezőkkel. Itt már jelentős – és alapvető – feladata van az MH-nak. Következésképpen kell alkalmaznia a pozitív diszkriminációt, hogy a hátrányos helyzetűek a kiválás után megfelelő munkahelyet kaphassanak. Képzésekkel, támogatással el kell érni, hogy szolgálatuk utolsó évében a civil életben is jól konvertálható szakmát kapjanak. Ezért is fontos, hogy a tárca mihamarabb dolgozza ki a rekonverziós feladatok végzésére a megfelelő szakintézkedését, programját.

17 1949. évi XX. Törvény A Magyar Köztársaság Alkotmánya 40/A. §(1) A Magyar Honvédség alapvető kötelessége a haza katonai védelme..., 2001. évi XCV. Törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról, Preambulum, „A Magyar Köztársaság területi épségének, függetlenségének, alkotmányos rendjének, valamint a lakosság és az ország anyagi javainak védelmét, illetve a nemzetközi szerződésekből eredő kollektív feladatokat ellátó Magyar Honvédség katonáitól az állam tántoríthatatlan hűséget, magas fokú készenlélet és fegyelmet, valamint bátor helytállást követel.”

szellemiségétől. Az összehasonlítás például a francia idegenlégióval pedig erőltetett és teljességgel hamis képet ad. Megítélésem szerint akár a jelentkezési hajlandóság növelését, akár a bevalás biztosítását, de még inkább a megtartást a magyarországi viszonyokhoz kell igazítani, arra kell kidolgozni hatékony módszert, eljárást.

A másságról néhány gondolatot

Időről időre fellángolnak a „mátság” körüli viták, amelyek jobbára az egyén nemi identitására, szexuális beállítottságára utalnak. Bár ez a vita még nem érte el a honvédséget és nyilván a jelen helyzetben nem ez a legfajszínűsőbb kérdés, de úgy gondolom érdemes néhány gondolatban erről is véleményt formálni. Hiszen várható, hogy bármikor nekiszegezheti egy újságíró valamelyik katonai szervezete parancsnokának azt a kérdést: „És foglalkoztatnak-e homoszexuális katonát?”, netán „Mi a helyzet a meleg jelentkezőkkel?”

Jelen írásban nem célom, hogy a jelenség szociológiai, társadalmi hátterét elemezzem. Az sem célom, hogy értékeljem a felvételi eljárás során alkalmazott vizsgálatokat, a szűrések rendszerét. De jelzem, hogy a bevalási egészségügyi-pszichológiai-fizikai vizsgálatok végzésére kiadott honvédelmi miniszteri rendelet nem tartalmaz semmilyen utalást vagy kitétel a nemi identitás, irányultság vizsgálatára.¹⁸ De nem is tartalmazhat, hiszen az ellenkezne mind a hatályos törvényekkel, mind az EU-jogszabályokkal és irányelvekkel. Nem beszélve az alaptörvényünkről, az Alkotmányról.

Az esélyegyenlőségi törvény kimondja, hogy közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt szexuális irányultsága, nemi identitása miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.¹⁹ Az idézett rész teljesen összhangban van azzal az EK Irányelvvvel is, amely szintén a hátrányos megkülönböztetést hivatott kiküszöbölni. Az irányelv szerint közvetett hátrányos megkülönböztetés akkor áll fenn, ha egy látszólag semleges előírás, feltétel vagy gyakorlat – többek között – egy bizonyos szexuális irányultságú személyt más személyekkel szemben hátrányos helyzetbe hoz.²⁰ A már említett joganyagokhoz szervesen kapcsolódik a honvédelmi miniszter utasítása is, amely világossá teszi, hogy nincs helye a honvédségben a hátrányos megkülönböztetésnek, sőt a parancsnokok részére meghatározza, hogy az állomány felkészítése során fordítsanak fokozott figyelmet az előítéletesség csökkentésére, a mátság elfogadására.²¹

18 7/2006. (III. 21.) HM rendelet a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól.

19 2003. évi CXXV. Törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról, 8. § m), n)

20 A Tanács 2000. november 27-i 2000/78/EK Irányelve a foglalkoztatás és a munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód általános kereteinek létrehozásáról .

21 58/2009. (VII. 17.) HM utasítás „a Magyar Köztársaság honvédelmi miniszterének 2009–2010. évekre vonatkozó esélyegyenlőségi irányelvei” kiadásáról.

Mindezek ismeretében úgy gondolom, hogy nem lehet vizsgálni, megkülönböztetni személyeket másságuk miatt, rájuk is ugyanazon szabályok, felvételi követelmények vonatkoznak, mint bármely más állampolgárra. Itt is ki kell hangsúlyoznom: a felvételi követelmények adottak, attól nem lehet eltérni semmilyen irányba.

És végül egy záró gondolat, amely vonatkozik mind a nemzetiségi – különösen a roma – mind a másság okán történő megkülönböztetésre. *Mindkét esetben csak akkor lehetne a kérdéssel foglalkozni, ha azt a katonának jelentkező személy kérdés nélkül – és itt a hangsúly a kérdésen van – kijelentené hovatartozását, másságát.* Hiszen jogszabályaink egyértelműen tiltják az ez irányú adatfelvételt, adattárolást. Magam részéről ezt a kérdéskört mesterségesen gerjesztett problémának érzékelem.

Mi a teendő?

Mindenki ismeri, sok esetben unos-untalan ismétli azt a „korabeli” – Montecuccolinak tulajdonított – mondást, miszerint a háborúhoz (hadsereghez) három dolog kell: Pénz, pénz, és pénz! Nincs ez másképp a jelenben sem. A jelentkezési hajlandóság növeléséhez, a megtartáshoz elengedhetetlen a megfelelő és versenyképes juttatások rendszere – ami nem egyenlő csak a pénzzel. Fontos, de nem mindenható. Mielőtt a pénz mindenhatóságának elemzésénél megragadnánk, szakadjunk el tőle, vizsgáljuk meg *milyen módszerek, lehetőségek vannak, lehetnek a katonai vezetés kezében a megfelelő jelentkező „csábítására”, a bent lévő szerződéses állomány megtartására.*

Megítélésem szerint ezek lehetnek:

- hatékony, a mindenkori körülményekhez igazított külső és belső kommunikáció;
- olyan szervezeti kultúra és parancsnoki, tisztii magatartásforma kialakítása, amely elősegíti a megtartást;
- a megtartást elősegítő – béren kívüli – juttatási rendszer;
- hatékony, állandóan naprakészen tartott rekonverziós program;
- nem utolsósorban versenyképes illetmények.

Mielőtt bárki megjegyezné: igen, ezeket már sokszor és sok helyen olvastam, hallottam, azt kell, hogy mondjam: igaza van. *Ezek azok a „nagybani” feltételek, amelyek évek óta a közbeszéd tárgyát képezik. Igazak, csak nem történt e területen lényeges változás.* Nézzük például a kommunikációs tevékenységet.

A már idézett doktori értekezésben a belső kommunikáció jelentőségéről olvasható: *„a belső kommunikáció elégtelenségei tovább mutatnak a szervezeten, részben meghatározzák a haderő lakossági megítélését, és ezzel összefüggésben társadalmi integrációját. Sajnálatos módon a kilépőkről történő gondoskodás, kommunikációs támogatása rendkívül alacsony színvonalú.”*²² Ez a nem kellően hatékony belső kommunikáció is nehezíti a haderő társadalmi integrációját, ugyanakkor nem kellő hatékonysággal vesz részt (külső kommunikáció) a társadalmi kommunikációs folyamatokban sem.

22 Szombath Cs.

Nem jutnak el a honvédség hírei – kivéve persze a bombasztikus, a bulvárszintű, negatív értékűeket – a lakossághoz. Ezáltal is csökken a lakosság érdeklődése a honvédség iránt, ami már napjainkra érdektelenséggé degradálódott.²³

Nem növeli a honvédség imázsát a napjainkban is tapasztalható, a bulvárosodás irányába hajló médiajelenlét, amely jobbára civil – a mai szóhasználatnál élve „celeb” – személyeket próbál megnyerni a honvédelem, a szerződéses haderő népszerűsítésére. A „Dream Team” kapcsán – dacára annak, hogy tagjai az MH katonái – inkább a pazarlás jut az állampolgár eszébe, mintsem a kihívás, a férfias próbatétel. A bulvármédiából megismert személyek kiválasztásával pedig ott motoszkálhat az olvasó fejébe az a gondolat: vajon az MH-ban nincsenek olyan katonák, akik felkészültségükkel, emberi tartásukkal és tevékenységükkel pozitív képet tudnának sugározni a honvédségről? *Bizton állíthatóm, hogy vannak, és várják is, hogy megkeressék őket.* Nem elég az időközönként megrendezett falunapi „téglatörő” bemutató, ettől azért profibb módon kellene bemutatni az MH képességeit. A katonák körében – de a honvédelem ügyét, helyzetét közelről szemlélő civilek soraiban is – több olyan tiszt, tiszteltyettes neve ismert, akik szakmai tevékenységükkel, tudásukkal, emberi-katonai magatartásukkal egyfajta hírnevet vívtak ki maguknak. Erre a közbeszédre csak „rá kellene erősíteni”, ami véleményem szerint jóval hitelesebb képet festene a honvédsérről, a katonákról.

A jól megtervezett és megszervezett majd levezényelt kommunikáció alapvetően meghatározza és befolyásolja a toborzás hatékonyságát. Amikor a felmérések azt mutatják, hogy a honvédség iránti érdeklődési index a 2002. évi 44 százalékpont-ról 2006. évre a 38-ra csökken²⁴, minden pozitív hír, amely eléri az állampolgárt, csak javíthat ezen az érdektelenségen. Ugyanígy javíthat a honvédség megítélésén a hatékony, kommunikációs és marketing módszerek helyes használata a toborzásban.

Előrebocsátom, hogy nem vagyok sem kommunikációs, sem marketing szakember. Jelen esetben csak a józan észre és a tapasztalatra hagyatkozok. Maradva a korábban megfogalmazott, és a jelentkezettek számának növelésére megjelölt elveknél, feladatoknál – a toborzásnál – mi a célszerű? Véleményem szerint *mindenek előtt pontosan meg kell fogalmazni: milyen beosztásokra kell a toborzást végezni, melyek a beosztás betöltésének követelményei, ennek alapján:*

- kihez kívánok szólni;
- a megszólított csoportnak vannak-e olyan kulturális, viselkedési tulajdonságai, amelyek elhanyagolása, figyelmen kívül hagyása meghiúsíthatja az erőfeszítéseinket;
- a végrehajtó állomány alkalmas-e arra, hogy mindezeket figyelembe véve eredményesen tudja a kiszemelt csoportot megszólítani, körükben a toborzó munkát végezni, és végül
- rendelkezik-e azokkal az eszközökkel, feltételekkel, amelyekkel eredményesen tudom a toborzást végrehajtani a kiszemelt és megcélzott csoportnál.

23 Az árnyaltabb képhez tartozik, hogy az MH bizalmi indexe nem romlott, tartósan az első öt hely valamelyikét foglalja el.

24 Szombath Cs., p. 74.

Maradva a tanulmány témájánál, tervezzünk meg egy toborzást.

Lövész beosztásokra – egy képzeletbeli észak-magyarországi lövészezredhez – keresünk 100 főt. Ismertek a beosztási követelmények, iskolai végzettség a 8 általánostól a szakmunkásképzettségen keresztül az érettségiig terjed. Ebből adódóan adott a lehetőség, hogy célzott toborzást hajtsunk végre a katonai szervezetet érintő környéki megyékben. Miután a környezetben élők hátrányos helyzetűeknek minősülnek, jelentős a magukat romáknak vallók aránya, a toborzás módszerét is ennek megfelelően célszerű összeállítani. Cél: eredményes toborzás végzése a magukat romáknak való csoport körében. Itt most nem kívánok részletesen szólni azokról a marketing módszerekről, amelyek megelőzik a konkrét toborzást, illetve amit menet közben kell folytatni. Csak néhány kérdést állítok a középpontba.

Meg akarom szólítani azokat a potenciális roma szerződéses katonákat, akik alkalmasak a tervezett beosztásokra. Az az elképzelésem, hogy a felvételre tervezett létszám jelentős százalékát ebből a csoportból biztosítsam, csökkentve ezáltal is a körzetben élő munkanélküliek számát, biztos megélhetést adva több családnak. A cél megfogalmazása után adódik a kérdés: *hogyan, milyen módszerrel lehet sikeresen megszólítani őket?* Hiszen nyilvánvaló, hogy a roma lakosságnak, kisebbségnek mások a kulturális hagyományai, a szociológiai körülményei, mások az értékrendjeik. Sok esetben más szavakat kell használni annak érdekében, hogy bennük a honvédség pozitív asszociációt keltsen, ezáltal örömmel válasszák a katonai szolgálatot. *Ismerjük mi ezeket pontosan? Készített már valaki szociológiai felmérést, amelyre biztosan lehet támaszkodni, hogy a toborzási feladatot eredményesen tudjuk végrehajtani?* Talán nem járok messze az igazságtól, ha azt mondom: anélkül, hogy megismerném az említett háttereket, nem lehet őket az eredmény reményében megszólítani, jelentkezésre bírni, de ami még fontosabb, eredményesen, hosszú ideig megtartani a szerződéses katonai szolgálatban. Ugyanakkor ez a felmérés abban is segítene, hogy a végrehajtott állományt alaposan fel lehessen készíteni. Hasonló a helyzet az alkalmazott marketing módszerek, illetve az alkalmazott eszközök körének kiválasztásában is.

Summa summárum: véleményem szerint addig nem lehet eredményes toborzást végezni az említett kisebbségben, amíg nem ismerjük meg hagyományait, nem vagyunk tisztában kultúrájukkal, egyedi attitűdjeikkel. Addig a kitűzött célt sem tudjuk olyan szinten elérni, ami emelné a roma származásúak számát, arányát az MH-ban, amivel sikeres megtartási programot is végre tudnánk hajtani. Megkockázatom: talán ártunk is ennek a nemes célnak, hiszen az előkészületlenül végrehajtott toborzási folyamat sokakban csalódást fog okozni, ami tovább csökkenti ebben a kisebbségben a honvédség elfogadottságát.

* * *

Összefoglalva a toborzás eddigi tapasztalatait megállapíthatjuk, hogy fontos a célzott toborzás, hiszen a felmérések is azt mutatják, hogy – dacára a jövedelmi viszonyoknak – még van esély azokat a csoportokat eredményesen megszólítani, akik közül kikerülnek a jövő szerződéses katonái.

Természetesen hosszabb távon – béremelés hiányában – a honvédség kiegészítése nem is oly távoli jövőben komoly problémát fog jelenteni. Azonban a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetben, a munkaerő feleslegből – szakszerű kommunikációval – még felvehető a haderő számára a hiányzó létszám. E „hamari” kiegészítés mellett azonban *érdemesebb a potenciális szerződéses katonák egy másik szegmensét megcélolni: a fiatalokat, a jelenleg még iskolai tanulmányokat folytatókat.* Így zárul be az a kör, amely a sikeres toborzást eredményezné.

A honvédelmi tárca 2002-ben egy sikeres mozgalmat indított a fiatalok körében, ami a 2005-ben elindított „Bebetés Klub” néven és szervezetben érte el a csúcspontját. A klub saját weblappal, újsággal rendelkezett, vetélkedősorozatokat rendezett. A regisztrált klubtagok száma 2007-ben már 7000 fő fölé kúszott, így jó esély volt arra, hogy olyan stabil adatbázis alakuljon ki, amelyből – már célzott toborzással – a megfelelő időben biztosítható lesz az MH létszámigénye. Ezek a klubtagok eléggé motiváltak voltak ahhoz, hogy később élethivatásnak és munkahelynek válasszák az MH-t, hiszen a regisztrált tagok még további 20–30 ezer főt értek el²⁵. Sajnos az adatbázis karbantartása elmaradt, majd 2008-ban a tárca megszüntette ezt a hosszú távú utánpótlást biztosító klubot. Hiánya véleményem szerint azonnal feltűnhetett, hiszen a tárca a kiadott irányelvekben újra megfogalmazta azt a kívánságát, hogy készüljön elgondolás a fiatalok állampolgári, honvédelmi ismereteit bővítő, az indirekt toborzást segítő, ún. „Katonasuli program” kiszélesítésére.

A társadalomban, a társadalmi környezetben rendkívül gyors, dinamikus változások mennek végbe. Az önkéntes haderőnek, a toborzásnak követni kell ezeket a változásokat ahhoz, hogy eredményes legyen, hogy meg tudja szerezni, és őrizni munkavállalóit. Kérdés, hogy a honvédelmi ágazat és a katonai szervezetek képesek-e és milyen időtávon tudják érzékelni a társadalmi környezetben végbemenő rendkívül dinamikus változásokat. Vajon képesek-e megtalálni e szervezeti modell működtetéséhez szükséges intézményrendszereket, módszereket és eszközöket? Képesek lesznek-e azokat működtetni, alkalmazni? Mert nem elég csak megfogalmazni az olyan elvárásokat, amelyek a légüres térben lebegnek, végrehajtásukra kicsi az esély.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Vilner Péter mk. ezredes – Jobbágy Zoltán alezredes: A toborzás és megtartás egyes kérdései nemzetközi összehasonlításban, Honvédségi Szemle, 2009. július 4. szám, pp. 34–40.
2. Dr. Földesi Ferenc: A tartalékos rendszerről, Honvédségi Szemle, a Magyar Honvédség központi folyóirata, 2008/11. 62. évfolyam 3. szám, pp. 34–37.
3. Szombath Csaba ezredes: A Magyar Honvédség társadalmi integrációjának szervezeti kommunikációs aspektusai az információs társadalom küszöbén (az 1997–2008 közötti időszakban), PhD értekezés, ZMNE 2009.
4. Görög István ezredes: A szárazföldi csapatok humán erőforrás biztosítása és fejlesztése a hadsereg modernizációs időszakában, különös tekintettel a szerződéses légénységi állomány biztosítására, PhD értekezés, ZMNE, 2009.
5. Az idézett jogszabályokat lásd: Kerszöv Complex jogtár

²⁵ Nem szabad elfelejteni a „hírvivők” szerepét, akik gyakorlatilag ingyen propagandát folytatnak, jelen esetben az MH érdekében.