

---

# HUMÁNERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS

Krizbai János

## A modern fegyveres küzdelem humán vonatkozásai, a katonai hivatás sajátosságai<sup>1</sup>

*A jelen tanulmány a modern társadalom kihívásait elemzi a haderők és a fegyveres küzdelem szempontjából. Vizsgálja a közvélemény alakulását a háborút és a fegyveres erőket érintően. Bemutatja a 20. század végére bekövetkező változásokat a háború szerepével kapcsolatban. Elemzi a változásokat a modern fegyveres erők társadalmi beágyazódását, és a működési feltételeket érintően. Bemutatja az NATO stratégia hatását az állományra, a fegyveres erők szervezési elveire. Ismerteti az önkéntes haderő személyi állománya szerkezetét, rekrutációjának jellemzőit. Szól a mai katonai karrier jellemzőiről, a humánstratégia dilemmáiról.*

Témánk bevezetőjébe kíváncsok, hogy a modern fegyveres küzdelem jellemzői leírására számos általános és szak-, illetve szakma-specifikus anyagot, megközelítést találunk. Egyre szélesebb körű az a nézet, hogy a fegyveres küzdelem már magában foglalja a válságreagáló műveleteket is. Néhány szakember a válságkezelést, a konfliktus-megelőzést is a fegyveres küzdelemhez sorolja. Különösen igaz lehet a szakembereknek ez a véleménye, ha az utóbbi évek katonai műveleteinek tapasztalatait vesszük figyelembe. Ugyanakkor a szakirodalomban fellelhető a fegyveres küzdelemnek az a felosztása is, miszerint megkülönböztetünk háborús és nem háborús katonai műveleteket. A hadtudomány és más szaktudományok kapcsolatának bővülése még érdekesebbé teszi a témát. A kibernetikai, rendszerszemléletű és a hatásalapú megközelítésekkel meglehetősen széles a skála. Közös bennük, hogy ha eredeti témájuk miatt eltérő mértékben is, de fontos kérdésként kitérnek az emberi tényezőkre. Természetesen meglehetősen széles a megközelítés akkor is, ha célzottan foglalkozunk a fegyveres küzdelemben az emberi tényezővel. Hiszen a politikai döntéshozatali oldaltól – a társadalmak állampolgárain át – a fegyveres küzdelemben konkrétan résztvevőig is meglehetősen sokszereplős a rendszer.

---

1 A szerző 2012. szeptember 13-án a Honvéd Kulturális Központban, a Mindenki Hadtudománya című előadássorozat keretében elhangzott előadásának szerkesztett változata.

Tanulmányunk kifejezetten a hadseregek és a katonai pálya, illetve az állomány biztosításának jellemzői szempontjából vizsgálja a kérdést. Ezt viszont szélesebb társadalmi összefüggések elemzésével tesszük meg. Ebben a kontextusban korunk biztonsági kérdései, kihívásai tükrében bemutatjuk, hogy a nemzetközi politikai helyzetben, a szövetségi és hatalmi rendszerekben, az egyes országokban folyamatban lévő társadalmi, politikai, gazdasági és egyéb változások, átalakulások szükségszerűen tükröződnek a fegyveres erők funkcióiban, feladataiban és ezzel együtt az őket fenntartó társadalmakhoz való viszonyaikban.

Vizsgálódásunk mottójának a változást jelöltük. Napjainkban, amikor az innovációs megoldások jelentősen beavatkoztak a természetes folyamatokba és megváltoztatták a keletkezés és elmúlás korábbi törvényszerűségét, nagy kihívás a változásokhoz való alkalmazkodás. Különösen élesen jelentkezik ez a kihívás egy olyan tradicionális, speciális funkciójú bürokratikus szervezet esetében, mint a hadsereg. Ezeket a hatásváltozásokat vizsgáljuk néhány dimenzióban, annak tételezésével, hogy azok egyik legfontosabb katalizátora maga az ember.

Nem térünk ki tehát néhány általános jelenség értelmezésére. Nem vizsgáljuk, hogy a tudományos és technikai fejlődés következményeként a 20. században jelentősen megnöttek a háború méretei, szinte eltűnt a különbség a front és a hátszág között. Ezzel más tartalmúvá vált a lakosság érintettsége is. Csak utalásszerűen – elsősorban a társadalmi értékrendben bekövetkező változásokon keresztül – jelezzük, hogy a várható pusztítás miatt megváltozni látszott egy sokáig közelinek érezhető harmadik világháború politikai értelme.

A személyi feltétel biztosítása szempontjából a társadalmi értékrendszerek változásának nagyon komoly hadseregi következményei is vannak. Az olyan társadalmi közegbe ágyazottan zajlik, ahol a legfejlettebb régiókban az elméletből erősödő gyakorlattá váltak a demokratikus személyiség és szabadságjogok, normává és törvénnyé szilárdultak a korábban forradalminak, lázítónak titulált nézetek.

Végezetül szólunk arról, hogy a komplex átalakulási folyamatokban – a szükséges eszközrendszereken túl – már az egyes katona szerepe is jelentősen módosult, mely új vezetési-szervezési, működési kultúrát igényelt. Mindezek fontos jellemzőjeként a NATO-tagországok hadseregei többségében megkezdődött a '90-es években az önkéntes típusú haderőre való áttérés.

### *Hadseregek társadalmi értékváltozások nyomása alatt*

Témánk szempontjából sem kerülhetjük meg, hogy az előbbieken túl legalább jelzészerűen kitérjünk azokra az általánosabb társadalmi változásokra, hatásokra, melyek a modern hadseregek társadalmi beágyazódását meghatározzák.

Ennek a folyóiratnak is több elméleti tanulmányában olvashattuk az elmúlt évtizedekben, hogy a modern piacgazdaság pluralista társadalma magával hozta bizonyos – korábban állandónak hirdetett – értékek szerepének változását. Ebben maga a háború és annak végrehajtója, a hadsereg, illetve annak működése is „sebeket” kapott.

A társadalmi értékek változása különösen intenzív volt az olyan egyközpontú hatalomhoz kapcsolódó értékeknél, mint – egyebek mellett – a feltétel nélküli

engedelmesség, a tekintélytisztelet, a hatalmi szervek tevékenységének kritikátlan támogatása. Az újabb értékek térnyerése magával hozta a korábbi hatalmi tényezők, köztük a hadsereg szerepének, felépítésének és működésének átalakulását. Ennek egyik markáns megjelenése, hogy többek között átalakult a legfejlettebb társadalmakban a belső funkcióban betöltött szerepe, a hadseregek részvétele a politikai átalakulásban. A '60-as, '70-es években még több nyugat-európai országban láthatuk, hogy a hadsereget nagyobb rendzavarások, sztrájkmozgalmak esetében a rend helyreállításában is alkalmazták. Az elmúlt években már ezeket a feladatokat az újonnan létrehozott speciális rendőri vagy csendőri alakulatokkal oldják meg.

Már említettük, hogy gyökeres nézetváltozások voltak (vannak) a külső funkció esetében is. Egyre szélesebb tömegek támogatják a külső politikai konfliktusok tárgyalásos úton való megoldásának rendszerét és ellentétes érzésekkel viseltetnek a győztesnek látszó háborúval szemben is.

A nyugati polgári társadalmak lakosságának viszonylag széles, befolyásos része alapvetően kételkedik abban, hogy a katonai erőket politikai célok elérésére hatékonyan alkalmazhatják. Elméletekben is megkérdőjeleződnek a hosszú időn keresztül indoklás nélkül elfogadott Clausewitz-nézetek.<sup>2</sup>

Még nem lezárt kérdés, hogy a '90-es években „talált” új funkció: a béketeremtés, békefenntartás miképp befolyásolja a vélemények alakulását, de az országhatároktól távol lévő igénybevételek mindig megkérdőjeleződnek, ha emberéletben következnek be veszteségek. Az iraki, afganisztáni szerepvállalások egyelőre csak részben igazolták vissza a célok elérését.

A meglehetősen ellentmondásos fejlődési folyamat során napjainkra a polgári demokráciák hadseregei egyik oldalról virtuálisan tartják tradicionális elkülönülésüket, a valóságban viszont megfigyelhető, hogy egyre jobban a társadalom szerves alrendszerévé váltak, egyre szorosabban tagozódnak az adott társadalom közszolgálati rendszerébe. A legtöbb országban teljessé vált a fegyveres erők felett a demokratikus társadalom kontrollja. Ezek formáiban, mélységében eszközrendszerében történelmi társadalmi hagyományok örökségeként természetes jelentős eltérések is megfigyelhetők.

Ezen véleményeknek a politikai intézményrendszeren végig vonuló következményeként erőteljes kényszerként közvetítődik az igény a hadseregek működése racionalizálására és csökkenő méretekkel hatékonysága fokozása. Egyik oldalról visszatérőek a biztonsági kockázatelemzések és ezekre való hivatkozással költségvetési források szűkítése. Másik oldalról pedig egyértelműen kinyilvánítódik, hogy *ezt a biztonsági „szolgáltatást” most már vásároljuk meg, azaz hadkötelezettség helyett önkéntesek nyújtsák*. Ezzel együtt azt mondhatjuk, hogy a fejlett demokráciák mindegyikében elismert társadalmi intézmények a hadseregek, de a korábbi különleges feltételeik és működési forrásaik egyre szűkülnek.

---

2 Carl von Clausewitz: „... a háború a politika folytatása más eszközökkel...” In.: *A háborúról*. Athenaeum 1917

*Illeszkedés a társadalmi jogrendbe*

A haderőknek, mint tipikus bürokratikus szervezeteknek a működését tradicionálisan széleskörű szabályrendszer és kapcsolódó intézményrendszer (katonai bíróság, katonai ügyészség, katonai rendőrség stb.) fonja körül. Ezek a szabályok a modern demokráciákban társadalmi alrendszerként igyekeztek a társadalomba integrálni a haderőt.

Alapvetően társadalmi, történelmi tradíciókból következően az egyes országok haderőit meghatározó jogszabályi rendszereknek az integráltság három síkja és azon belül számos vetülete figyelhető meg. Erősödik azonban mindegyikben ezen a téren is a társadalmi integráció. Egyre szűkül a haderők esetében is a „kivétel” szabályzók aránya. Az állomány foglalkoztatását meghatározó jogszabályok, katonai szabályzók is jelentős mértékben a civil jogszabályokból vezetődnek le. Az európai NATO-tagországok többségének szabályrendszere ebben az irányban haladt az elmúlt másfél évtizedben. Nem egyszerű ugyanakkor ez a folyamat, mert ütközik a működési igény. A háborúra való felkészülésnek több olyan mozzanata is van, amely a civil foglalkozásokhoz képest jelentősen eltérő munkarendet és igénybevételt jelent.

Az 1997-ben jóváhagyott Amszterdami Szerződés a Római Szerződést egy új *foglalkoztatási* fejezettel egészítette ki. Ez új stratégiai együttműködés kereteit határozta meg az uniós tagországok számára a foglalkoztatáspolitikai területén. Ennek értelmében a tagállamok nemzeti foglalkoztatáspolitikájukon keresztül egy közösen kialakított foglalkoztatáspolitikai stratégiát követnek és egyre szélesedően valószínűsítik is meg.

Az uniós foglalkoztatási, munkaszervezési irányelveknek<sup>3</sup> a jelenlegi békeidejű szabályzás egyes elemeit tekintve egyik európai NATO-ország fegyveres és rendvédelmi szervei sem felelnek meg. Ezek elsősorban a munkaidő hosszával, a munka és a pihenés arányával, a készenléti szolgálatokkal, az ügyeleti rendszerekhez kapcsolódó munkaidővel függenek össze. Ahhoz képest, hogy a volt VSZ-tagállamok többségében még egy-két évtizeddel ezelőtt csak a „szolgálati idő” volt érdemben elismert és nem a munkaidő, ezek már jelképes problémának tűnnek. Nem véletlen azonban a régi NATO-tagországok több éve fennálló jogsértése sem, mivel igen jelentős költségeket jelent a „civil” elvek betartása, illetve komoly szervezési változásokkal kezelhető csak a kérdés. A tárgyban született Nemzetközi Bírósági ítéletek szerint azonban valószínűleg kikényszerítődnek e jogszabályok alkalmazásai is. Ebbe az irányba mutatnak a 2001. évi XCV. törvény (ismert nevén Hjt.) módosításai is.

A fenti szabályozási logikát tovább színesíti a válság, vagy háborús időszak szabályrendszer, amelynek békeidőszakban sok országban csak a szűk keretei vannak, voltak meg és csak röviddel a helyzet kialakulása (veszélyeztetettségi időszak) kerülnek tartalommal megtöltésre. Tekintettel arra, hogy Európában több évtizede béke volt, ezek a szabályzók sok hadseregnél meglehetősen háttérbe szorultak, különösen ismeretlenek a volt szocialista országok új politikai elitje számára.

---

3 2003/88EK

A megnövekedett békeidejű missziós tevékenység számos problémát vet fel. Ezekben is leginkább a személyi állomány biztosítása, illetve az állomány alkalmazása jelent komoly problémákat. Ilyen lehet többek között a foglalkoztatási feltételek közül egyes alkotmányos jogok további korlátozása, a „munkaidő” hossza, pihe-nés-munka aránya a „bevetés” alatt.

Jelentős dilemmák előtt áll tehát a NATO egészében olyan kérdések kezelésével, amelyek egyébként a haderő rendeltetésszerű működéséből következnek, de nem köthetők a normál munkaidőhöz, és amelyekhez valójában tradicionálisan kapcsolódtak olyan speciális ellátások, juttatások, mint a szolgálati nyugdíj, a speciális pótlékok és kedvezmények.

Az is nyilvánvaló, hogy más – a civil társadalmat, szűkebben a közszolgálatot szabályzó – békejogszabályok egy részét biztosan nem lehet békeidőszakra vonatkozó alkotmányos viszonyok között megsérteni a hadseregeknek sem. Tehát más úton kell keresni a működési feltételek biztosítását.

A jelzett kérdések különösen élesen jelentkeztek hazánkban, illetve a környező országokban, ahol egy hosszabb időszak látszat-stabilitásában, egy mesterségesen fenntartott, a '90-es évekre törvényszerűen összeomlott, biztonságosnak tűnő rendszerben megmerevedtek az egyes társadalmi alrendszerek, nem alakultak ki a másutt már hosszabb ideje működő kezelő, közvetítő rendszerek.

#### *Változások az állomány kondícióiban és megbecsülésében*

A konverzió kérdésének tárgyalásakor nem kerülhetjük meg a szervezési, szerveződési elvek és a katonai értékek alakulását a mai hadseregekben. Az elmúlt évtizedekben a katonai irodalomban komoly munkák születtek. Összecsengő megállapításuk szerint egyre dominánsabb szerepet játszanak a fegyveres erőkhöz a szakmai, az erkölcsi és a személyiségértékek. Ezek mind nagyobb szerepet játszanak a katonai hivatás presztízsének növelésében is. Az előbbi gondolatok logikai láncolatában kell kiemelnünk a professzionalizálódás kérdéskörét.

A professzió értelmezése is több síkú a magyar katonai terminológiában is. Egyik értelmezése fellelhető a nálunk is több éve napirenden levő önkéntes, vagy sorozott haderő kontextusban, ahol – hasonlóan Európa több országához – az anyagi megfontolásokon túl az emberi megfelelés is komoly polémiákat okoz.

Sorozott, zsoldos, hivatásos, önkéntes vagy professzionalista – vetődik fel a kérdés, melyre a választ Mátyás király fekete seregétől, a békefenntartó kékszakosoktól, az iraki, afganisztáni háborúk nemzetközi állományáig húzódó íven sokan keresik. Egy másik értelmezése, bizonyos értelemben szoros összefüggésben az előzővel: a professzionalizmus, amely már a múlt században teret nyert egyes országokban, – a szakmai felkészültséghez és az ehhez kapcsolódó szervezési, előmeneteli rendhez kapcsolódva – meghaladja a korábbi öröklési, illetve pénzen vett rangok rendszerét. Századunkban terebélyesedő nézetrendszerek még szélesebben, komplexebben értelmezik a kérdést. Általában három központi mozzanatot emelnek ki Huntington nyomán: a *speciális hozzáértést*, az *univerzális felelősséget* és az *elkötelezettséget*.

A speciális hozzáértés megnyilvánul a hadsereg-működtetés képességében és ehhez magas szintű szakértelmiségi tudás igényében. Az univerzális felelősség

túlmutat a munkakörökhöz kapcsolható egyszerű állampolgári felelősségen. Egy többdimenziós, élet és halál kérdését széles értelemben magába foglaló, oszthatatlan döntési felelősséget jelent. Az elkötelezettség az általánosan ismert haza, nemzet iránti elkötelezettségen túl egy nagyon erős testületi szellem kiépítését tételezi, mely alapja azon megpróbáltatások elviselésének, melyre a katonát a háború kényszeríti. Ennek fontosságát, a harci közösségek szerepét korunk háborúi fokozták azzal is, hogy sok esetben csak a társak közvetett támogatásával, jelenlétével lehet megbirkózni a borzalmakkal, ugyanakkor bebizonyították roppant fontosságát elsősorban a pszichikai veszteség csökkentésében.

#### *A szolgálat értéke*

A modern társadalmak intézményrendszerében jól elkülöníthetők a magánszféra és a viszonylag széles közszféra (benne a fegyveres szervezetek) kínálta lehetőségek is. A közszolgálat az országok jelentős részében tartja némely korábbi, tradicionális jellemzőit, melynek egyik fontos eleme, hogy jó szintű kiegyensúlyozott és hosszú távú, kiszámítható megélhetést biztosít (bár ezek sem feltétlenül nyugdíjas állások már). Általában a magánszférában nagyobb jövedelmeket lehet elérni, de lényegesen nagyobb a kockázata az állás elvesztésének.

Az új típusú haderők munkaerő-piaci lehetőségei szempontjából nem hagyható figyelmen kívül az az általános munkaerő-piacra is ható tendencia, mely szerint a fegyveres szervezetek és szakmák presztízse – részben összefüggésben a társadalmi értékrendben bekövetkezett változásokkal – folyamatosan csökken.

A modern, piacelvű fogyasztói polgári társadalmakban a védelmi szektor működésére és fejlődésére egyre erőteljesebb nyomást gyakorolnak az uralkodó termelési, fogyasztási és érintkezési módok. Azt a bonyolult folyamatot, amely a változásokat leírja, egyszerűen abban látják megragadhatónak, hogy a hadsereg értékekre, szimbólumokra orientált, tradicionálisan intézményi jellege fokozatosan utat nyit, illetve átengedi pozícióját a piaci mechanizmusokon és választhatóságokon alapuló foglalkozási jellegnek. Ez a jelenség csak részben függ össze az önkéntes jelleg tértnyerésével.

Az elmúlt évek szociológiai<sup>4</sup> kutatásai egyértelműen jelezték, hogy jelentősen más a motivációja a legénységi állományba jelentkezőnek és más a hivatásos szolgálatot megcélzó tisztjelölteknek. Ezek mellett egyre erőteljesebben megjelenik a fejlett országokban a kétkeresős családmodellben egyenrangú igényrel a feleség (házastárs) civil karrierigénye. Ez nem egy esetben a katonai hivatás – egyszerűbb esetben az előmenetel – feladásával jár.

Nemzetközi társadalmi, katonai irodalmakból megismertük, hogy a tradíciókból és a közszolgálati elvekből is következően a nyugati hadseregek katonái korábban viszonylag jól fizetett tisztviselők voltak. Ezek a fizetési különbségek azonban az utóbbi időkben a civilekkel való összehasonlításban lényegesen csökkentek a fejlettebb országokban is. A legtöbb ország katonáinak fizetési rendszere a közszolgálatéból van levezetve, és az alapfizetések helyett a különböző pótlékok, kedvezmények

---

4 Samuel P. Huntington: A katona és az állam. Zrínyi Kiadó, 1994

különböztethetik meg a katonák juttatásait a civilekétől. Ezen túl további probléma a világ hadseregeiben, hogy a múlt század első feléhez, illetve korábbi korok jövedelmi viszonyaihoz hasonlítva a fizetések nyomottak, nem tudják leképezni megfelelően a rendfokozati, beosztási hierarchiát. Legfeljebb a legfelső és legalsó beosztások viszonyában jelentősebbek a különbségek. A katonákat is erőteljesen sújtották az elmúlt évek gazdasági válságaiból következő – a közszolgálatokat erőteljesen érintő – korlátozások. Mindezekből következően *csak egy viszonylag szűk réteg számára tekinthető a pálya társadalmilag is elismert karriernek* (ti. a legfelső szintű beosztásokig jutónak, illetve a társadalom legalsó rétegeiből, hátrányos helyzetekből viszonylag magas tiszti beosztást elérőnek). A többségnél egy szolid, versenyen alapuló kiszámítható megélhetésre helyeződik a hangsúly, mely már korlátozottabb időtartamú is és jobb helyzet adódása esetén könnyen fel is adható.

A fenti okok alapján a fejlett országok hadseregeiben a katonai elit általában a társadalom középső (esetleg felső) rétegeiből kerül ki. Az állomány nagyobb része azonban egyre inkább a szegényebb társadalmi csoportokból rekrutálódik, sőt a legénység utánpótlási bázisát egyre nagyobb arányban a társadalmi kisebbségek, bevándorlók, új állampolgárságot szerzők jelentik. Különösen élesen jelentkezett ez a kérdés az elmúlt években Spanyolországban, Belgiumban, Franciaországban.

#### *Kihívások – szervezeti, működési válaszok*

A funkcionális tevékenységek és a feltételek változása oldaláról jellemző – és ennek hazai viszonylatban is tanúi vagyunk –, hogy a hadsereg békeműködéséhez szükséges biztosító-kiszolgáló tevékenységeket eltérő mértékben, de növekvő arányban civil munkavállalók, vagy külső szolgáltatók végzik, illetve azok egy része technikai korszerűsítéssel kiváltásra kerül. Több, régebbi NATO-országot áttekintve is látható, hogy jelentősen eltérő a gyakorlat. Van, ahol például a civil logisztikai biztosítás kiterjed a háborús feladatokra is, míg másutt a békeműködés egyszerűbb feladatait is katonák végzik. Ebben a folyamatban egyik jelképesnek tűnő, de más oldalról fontos kérdés napjainkban, hogy kik őrizzék a katonai objektumokat. Általában azt tapasztaltuk, átérezve a csapatai szétszaladását megakadályozandó Nagy Frigyes dilemmáit is,<sup>5</sup> hogy a külső védelem békeidőben jelképes és hangsúlyosabb az értékek őrzése. Ezt megteszik a jelképes biztonsági őrök is, mert ez sokkal olcsóbb (lehet). De jogos az a társadalmi és vezetői igény is, hogy legyen látható békében a jól felkészített katona, aki már személyében is biztonságérzetet ad.

Az általános hadkötelezettség gyakorlatát a huszadik század második felében kezdték megváltoztatni, de hosszú ideig a NATO-ban is csak néhány ország szüneteltette békében a sorozást. A bipoláris világrend felbomlásával a múlt század utolsó éveiben felgyorsult folyamat két fő okkal hozható összefüggésbe. Egyrészt – ahogy már bemutattuk – az emberi jogok szélesedése maga után hozta a közgondolkodásban a háború, a konfliktusok fegyveres megoldásának egyre erősödő elítélését. Ennek enyhébb megnyilvánulási formája a kötelező katonai szolgálat mind

5 Ld. részletesen Veszprémi László: Korlátozott stratégia. Zrínyi Kiadó, 2007

erőteljesebb tagadása, amely napjaink törvénykezési folyamataiba és joggyakorlatába is beépült. A másik döntően szervezeti ok, miszerint az új kihívásoknak a globális konfliktusokra felkészített tömeghadseregek nem képesek megfelelni.

A megváltozott és új típusú biztonsági kockázatok kisebb létszámú, de a korábinál lényegesen több, azonnal és rugalmasan alkalmazható katonai képesség birtokában lévő haderőt követelnek meg. Az ilyen képességek kialakítása olyan jól képzett katonákat kíván, akik ezt szakmájuknak tekintik, képesek a kor követelményeinek megfelelő haditechnika alkalmazására, illetve – összhangban a szövetség célkitűzéseivel – a határokon kívül is bármikor bevethetőek.

Ez az új típusú és működésű haderő költségessége miatt sokkal jobban igényli a szervezeti racionalitást. Ebben a szervezeti nyomásban az állomány feladatrendszere a korábinál jobban strukturált, a rendfokozati, beosztási szinthez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeken alapul. Ennek megfelelően változik az egyes állománykategóriák (tiszt, tiszthelyettes, legénység) funkciója, szerkezete és foglalkoztatásának elvei. Általános tendenciaként tovább csökken a tiszti állomány létszáma, ezen belül az alacsonyabb rendfokozatúak arányának növekedésével megváltozik belső szerkezete. Jelentősen növekszik a tiszthelyettesek aránya, megváltozik a hadsereg napi életében betöltött szerepük.

A korábbi sorállományt felváltó legénységi állomány teljes egésze önkéntes és általában határozott időre szóló jogviszonyú. Feladatrendszere – eltérően a korábbiaktól – a békeidejű működés során döntően a katonai jellegű tevékenységek végzésére terjed ki. Kiképzésük, felkészítésük rendszere egymásra épülő, fejlesztő, szinten tartó, gyakorlatias, amely biztosítja a teljes időszakban az arányos leterheltséget, foglalkoztatottságot. Keretét egy komplex kiképzési koncepció rögzíti.

Összességében egy fontos történelmi változás az önkéntes haderőben, hogy a haderő teljes állománya „fizetett munkavállaló” lesz. További fontos működési változást hozott az *expedíciós jelleg erősödése*, mely a korábbiaktól eltérően minden NATO-tagállamot érinti valamilyen formában. Ez felborítja a statikus *békefelkészülés/háború* működési filozófiáját, hiszen láthatóan az ezekben résztvevők háborús, vagy ahhoz közeli szituációkat oldanak meg.

Az új típusú szövetségi feladatokra szélesebb értelemben tervező önkéntes haderő működtetése és állományának biztosítása a korábbival ellentétben azon múlik, hogyan lehet optimalizálni a feladatokat. Tekintve, hogy a hadsereg veszélyes üzem, ezen túl a benne folytatott tevékenység sok korlátozással jár, a piaci értékek világában ezeket a többi munkahellyel szemben el kell ismerni. Ez tovább drágítja az állomány biztosítását. A jövő hadserege állományának biztosítási feltétele tehát az optimalizált erőforrás-gazdálkodás, melyben pontosan számolni és mérlegelni kell, hogy:

- egyes feladatot kivél, hogyan és mennyi idő alatt végeztetek el;
- az egyénre mennyit költök, mennyi beinvestált tőke szükséges;
- és azt, hogyan tudom a leghatékonyabban hasznosítani.

Az előzőknél is komolyabbnak mondható a következő fontos összefüggés: a rendfokozat és beosztás dimenziója, mely mögött nyilvánvalóan *képzettség, gyakorlat és költség* összefüggések húzódnak meg. Ha csak a legszűkebben vett juttatásokat vesszük figyelembe, NATO-szinten általánosíthatóan 1 tiszt költsége (nem a fizetése) 3–4 legénységi állományú költségét jelenti.

A hatékonysági, gazdasági összefüggések következménye az egyes országokban több irányú. Egyrészt a bürokratikus szervezeti racionalitás jelző mutatójaként ismét szorosabb lett a legtöbb országban a beosztás és rendfokozat kapcsolata. A szoros kapcsolatot az is kifejezi, hogy az illetményrendszer több országban a rendfokozathoz és nem a beosztási szinthez kapcsolódik. Néhány – többnyire déli – NATO-tagországban találhatunk bizonyos engedelményeket, de azok is többnyire átmenetileg az egy rendfokozattal való eltérést engedélyezik. Az új NATO-tagországok mindegyikénél megfigyelhetjük a beosztás és rendfokozat egységére irányuló a törekvést.

A beosztás és rendfokozat szoros kapcsolatával egyrészt gazdasági megközelítéssel is egyszerűbben átlátható a rendszer, másrészt „piaci” és szervezeti hasznosság összefüggésekkel is kifejezi (megerősíti) az egyén számára a szervezeti fontosságot. Az állománytáblák pontosan meghatározzák, hogy adott beosztást milyen rendfokozattal lehet betölteni. A rendfokozat kiemelt szerepét a függelmi viszonyokban, több országban azzal is erősítik, hogy azonos rendfokozatúak nem kerülhetnek szolgálati alá-, fölérendeltségbe.

#### *Változások az állomány foglalkoztatási jellemzőiben*

Amint az előzőkben is utaltunk rá, a NATO-országokban általános jellemzőként megfogalmazható, hogy az elmúlt, mintegy másfél évtizedben az állomány feladatrendszere a korábbinál jobban strukturált lett, a rendfokozati, beosztási szinthez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeken alapul. Ennek megfelelően változott, illetve változik az egyes állománykategóriák funkciója, szerkezete, továbbá foglalkoztatásának elvei és szabályai.

Az önkéntes hadseregek – sajátos feladatrendszerük végrehajtásával járó igénybevétel miatt – állományának jelentős része az aktív kora elején járó fiatal, akik többségének (elsősorban a legénységi és a tiszthelyettesi állományból) még fiatalon vissza kell lépni a civil munkaerőpiacra, mivel alkalmatlanná válnak a katonai szolgálattal járó terhelések elviselésére. Ez a követelmény önmagában is fontos foglalkoztatáspolitikai döntéseket indukált az önkéntes rendszerre való áttéréssel. A katonáállományt érintő fontos jellemzők a következőkben általánosíthatók:<sup>6</sup>

- *A tiszti állomány* a hadsereg katonáállományának meghatározó eleme, amelynek tagjai magas szintű szakmai és általános műveltséggel rendelkeznek. A legtöbb országban szakaszparancsnoki és ennél magasabb parancsnoki és szakbeosztást látnak el, parancsnokságokon, törzsekben és más vezető szervezetekben, valamint intézményekben teljesítenek szolgálatot. Jog- és hatáskörük alapján vezetik, irányítják az alegység, egység, magasabb-egység tevékenységét, biztosítják azok működőképességét, tervezési, szervezési, illetve ellenőrzési tevékenységet folytatnak. Általános jellemzőként fogalmazható meg, hogy felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek és többségükben eleve tiszti beosztásra készülve lépnek be a hadseregekbe. Viszonylag kevés ország-

6 Ezeket több korábbi saját tanulmány és a hatályos humánstratégia is hasonlóan közelíti meg.

ban lehet nagyobb arányban átlépni a tiszthelyettesi pályáról a tiszti pályára és ott is elsősorban szaktiszti beosztásokba.

- Jelentősen megváltozott a *tiszthelyettesi állomány* szerepe, funkciója és rekrutációja. (Különösen markánsak ezek a változások a volt VSZ-tagállamokban, ahol meglehetősen ellentmondásos volt korábban szerepük.) A legtöbb országban a hadsereg napi működésében vezető, biztosító funkciók ellátásában tevékenységük alapvető jelentőséggel bír. Az utóbbi években növekszik a szerepük a NATO vezetési rendszereiben, törzsbeosztásaiban is. Szakterületükön önálló feladatsorral, hatáskörrel és felelősséggel rendelkeznek. A légénység, a kis alegységek közvetlen békekiképzői, funkcionális összeköttetést biztosítanak a vezető-irányító tisztek és a végrehajtó légénység között. További fontos momentum, hogy az önkéntes haderőben döntően a légénységi állományból történik utánpótlásuk biztosítva a kellő gyakorlati ismeret megszerzését.
- Az önkéntes alapon szerveződő rendszerben a katonai hierarchia alapját képező, legnagyobb számú állománycsoport a *légénységi állomány*. Tagjaik a honvédség szervezetében végrehajtó feladatokat látnak el; működtetik, kezelik, kiszolgálják a fegyverzeti-harci technikai eszközöket; elvégzik a katonai szervezetek tevékenységének biztosítását. Legjobbjaik számára továbblépési lehetőség van a tiszthelyettesi állománycsoportba.
- A megváltozott haderő-szervezési elv maga után vonta az egyes állománycsoportok *foglalkoztatási időhorizontjának* módosulását is. Ennek egyik alapvető oka a katonai munkakörökhöz eltérő módon kapcsolódó, de általában jelentős fizikai, egészségügyi követelményrendszer, melynek csak bizonyos életkorig tud megfelelni az állomány. Más oldalról a technikai jellegű munkakörök széles köre maga után vonja azt is, hogy – alkalmazkodva a társadalmak megváltozott mobilitási jellemzőihez – bizonyos mértékig növelni kell a haderőkben is (adott esetben katonai munkakörökben is) a horizontális átjárhatóságot. Ez azzal a konzekvenciával is jár, hogy a modern katonai szervezetekben a karriermodell, pályakép tervezése több csatornássá vált, és nem csak a felfelé és a szervezeten belüli emelkedést támogatja, hanem a szervezetből való harmonikus kilépés lehetőségét is. Különös jelentőségű az is, hogy a kilépni kényszerülők a lehető „legpiacképesebben” tudjanak kilépni és ehhez a feltételeket a szolgálati idő alatt is biztosítják több haderőben.

Az előbbiekből következően az önkéntes haderők fontos foglalkoztatási sarokpontja lett a kilépés kérdése. Ennek nyilvánvaló oka, hogy sajátos feladatrendszer végrehajtásával járó igénybevétel miatt állományának jelentős része az aktív kora elején járó fiatal, akik többségének még viszonylag fiatalon vissza kell lépni a civil munkaerőpiacra, mivel alkalmatlanná válnak a katonai szolgálattal járó terhelések elviselésére.

Kutatási beszámolókat, vezetői értékeléseket áttekintve azt mondhatjuk, hogy a haderőben szolgáló személyi állomány jelentős arányú átalakítása általában azon NATO-tagországokban bizonyult sikeresnek, amelyekben rendszerszerűen, tervszerűen előkészítve, más kormányzati és nem-kormányzati szervezetekkel, intézményekkel szoros együttműködésben hajtották végre.

Sajátos kérdésként jelenik meg az önkéntes haderő tartalék(os) állományának biztosítása, melynek szintén erőteljesek a munkaerő-piaci összefüggései. Sajnos az elmúlt évek hazai gondolkodásában – évezredes tapasztalatok figyelmen kívül hagyásával – nem fordítottunk kellő figyelmet a tartalékképzésre. Mondhatjuk, hogy ez olyan „gazdasági hiba” is, ami egy piacgazdaságban nem engedhető meg. Hozzánk hasonlóan a legtöbb ország csak szünetelteti a hadkötelezettséget, így – „élőn tartva” az intézményrendszert – válsághelyzetben egyszerűbben megteremthetik a feltételrendszerét a hadkötelezettség visszaállításának és az utánpótlás, a veszteségpótlás biztosításának.

A NATO szövetségi rendszerének megváltozott stratégiája miatt sor kerülhet olyan feladatok végrehajtására és olyan erők alkalmazására, amelyek korábban csak háborús viszonyok között jelentek meg és a normál békeműködés során nincs igazi funkciójuk. Ezekre válaszul jelent meg több országban az önkéntes tartalékos rendszer intézménye.

Az önkéntes tartalékos állománycsoport létrehozása általában együtt történt az önkéntes rendszerre való áttéréssel. Egyes országokban vannak eltérések az önkéntes tartalékosok alkalmazásában, azonban általában ezen állománycsoport egyik funkcionális rendeltetése, hogy a hadkötelezettség visszaállítása előtt biztosítsa a haderő békeállományon túli létszámszükségletét. Ez a rendszer jelenthet olyan speciális beosztásokat, munkaköröket, amelyekre a haderő békeidejű alkalmazása során nagyon ritkán kerülhet sor, ezért nem érdemes állandó állományt tartani (fizetni), biztosítani rájuk. Ezek lehetnek például egyes katasztrófák esetén alkalmazott speciális munkakörök, vagy a NATO szövetségi rendszerében számvetett feladatokhoz egyedi esetekben szükséges állomány, melyek:

- bekövetkezésének kevés a valószínűsége;
- vagy nem igényel hosszabb felkészítést;
- vagy adott esetben fontosabb lehet a civil speciális tudás.

Ilyenek lehetnek például egyes CIMIC-feladatok végrehajtói, vagy a lőszer- és sebésült szállítók, akikre csak akkor van szükség, ha az adott szervezeti egység például a NATO szövetségi rendszerében háborús feladatot hajt végre (de az országban nem rendeltek el semmilyen béke időszaktól eltérő rendszabályt).

Az önkéntes tartalékos beosztások nagyobb része általában alacsony (legénységi beosztás), de egyes speciális esetekben lehetnek akár tiszti beosztások is.

Ezen intézményrendszer viszont felveti, hogy az érintett állomány alkalmazása a felkészítés után csak a konkrét igény esetében valósul meg. Az érintettek civil munkahelyeken dolgoznak és az eredeti foglalkoztatásukat speciális szolgálatvállalásuk jelentősen nem befolyásolhatja. Tehát úgy, ahogy el is kezdődött az elmúlt években nálunk is, ezt szabályozni kell. Ezzel együtt a tapasztalat az, hogy több országban (még az USA-ban is) vet fel problémákat civil munkáltatóknál ez a kérdés, melyre állami garanciákkal, kompenzációkkal lehet érdemben megoldást találni. A nemzetközi katonai irodalomban viszonylag széles köre található meg az alkalmazott gyakorlatoknak.

*Tradicionális jellemzők és az új típusú életpálya. A pályakép*

A katonai életpálya tervezése során a beosztási-rendfokozati előmenetelhez kapcsolódva fogalmazódik meg markánsan a katonai szolgálat jellegéből, nehézségeiből következő természetes aktus: a kilépés. Sok országban élettani és előmeneteli törvényszerűségek mentén a kilépés rendfokozathoz kapcsolódik. Több ország szolgálati nyugdíjrendszerébe már korábban szervesen beépült, hogy aki bizonyos rendfokozati szint után meghatározott ideig nem lépett elő, akkor nyugdíjba kerül.

A beosztások specializálódásával, illetve az önkéntes jelleg terjedésével több országban kialakult a határozott időszakhoz kapcsolódó szolgálat valamilyen formája, mely képes volt megjeleníteni a haderő mindenkori állományszükségletének rendfokozati struktúráját is. Az önkéntes hadsereg egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjévé vált, hogy sajátos feladatrendszere végrehajtásával járó igénybevétel miatt állományának jelentős része az aktív kora elején járó fiatal, akik többségének még viszonylag fiatalon vissza kell lépni a civil munkaerőpiacra, mivel alkalmatlanná válnak a katonai szolgálattal járó terhelések elviselésére.

Kezelik tehát azt a problémát is, hogy a hivatásos hadseregek megjelenésével, illetve a hivatásos jelleg erősödésével törvényszerűen növekszik a rövidebb szolgálati időt vállalók – fogalmaink szerint szerződésesek (tiszték, tiszthelyettesek, tisztsek) – aránya. Általános (szervezési, foglalkoztatási) elvként kimondható, hogy az önkéntes haderőben lényegesen többen vannak azok, akik átmeneti foglalkozásként választják a katonai szolgálatot, és azt nem élethivatásként vállalják.

A nemzetközi gyakorlat elemzéséből megállapítható, hogy bár erősödik a „foglalkozási jelleg”, továbbra is igen erős a hierarchia tisztelete a haderőkben.

A hadseregek karriermodelljei jellemzően a tiszt, de a fejlett NATO-országoknál növekvő mértékben a tiszthelyettesi állománykategóriák mentén is értelmezhető. Ennek egyik fontos oka, hogy a specializálódással is összefüggésben nőtt arányuk a katonai szervezetekben, és racionalizálási kérdések miatt a tiszthelyettesi szerepek fokozatosan felértékelődtek. Az egyes országokban a tiszthelyettesi karrierlehetőségekre különböző gyakorlatok alakultak ki. Megfigyelhetünk olyanokat, melyekben megmarad ugyan tiszthelyettesi állománycsoportjában, de ott magas iskolai végzettséggel (felsőfokú) magas beosztás elérését garantálják (intézményigazgató, különleges specialista stb.). Ezek a beosztások sok esetben korábban tiszt beosztások voltak, magas rendfokozattal. Egyes országok hadseregei a tiszthelyettesek leendő civil karrierjét alapozzák meg az iskolázás támogatásával (ilyen például az USA). Más országokban lehetővé teszik az átlépést a tiszthelyettesi pályáról a tiszt pályára. Németországban a fontos speciális tiszt beosztások jelentős részében (például minisztériumi szakbeosztásokban) volt tiszthelyettesek szolgálnak, akik megszerzték a felsőfokú végzettséget és tisztként szolgálnak tovább.

A karriermodell legfontosabb elemének tekinthető a katonai beosztások hierarchiája, azzal szoros kapcsolatban a rendfokozati előmenetel, illetve a hozzájuk rendelt juttatások, járandóságok rendszere. Az előmenetelhez szorosan kapcsolódik a továbbképzések folyamat jellegű struktúrája.

Az előzőekkel együtt azt kell mondani, hogy jelenleg az általános építkezési elvekről nem könnyű hosszabb időszakokra is érvényes következtetéseket

megfogalmazni a régebbi NATO-országok esetében sem, mivel ezekben is nagyon jelentős létszámcsökkentések következtek be az elmúlt másfél évtizedben. Ezen túl azok a korábban természetesnek tartott lépések, miszerint a „karriertisztek oda mennek, ahová mondják” már sok országban – köztük olyan gazdag országokban, mint Németország – sem működnek egyértelműen. Adott esetben a most már általánosan dolgozó feleség karrierje miatt inkább kilépnek a hadseregből, ha az tűnik jobb megoldásnak.

A korszerű hadseregek munkaerő-piaci stratégiája sok tekintetben hasonló. Kifejeződik ez abban az értelemben is, hogy tagjaikkal általában hosszú távon számolnak, függetlenül attól, hogy az aktív szolgálat a többségnél viszonylag rövid idő (10–15 év). Ez azt is jelenti, hogy mindent megtesznek annak érdekében, hogy tagjaik munkaképességüket aktív szolgálatban hosszú távon a számukra hasznos szinten megőrizhessék, illetve ezen túl tartalékként rendelkezésre álljanak.

Jól szabályozott rendszere van az inaktív állománnyal (tartalékosok, nyugállományúak) való kapcsolattartásnak. Megfigyelhető azonban bizonyos „lazulás” ebben a rendszerben is. Ez bizonyos mértékig összefügg anyagiakkal és egyéb kapacitásokkal is, de tetten érhető benne a „foglalkozási jelleg” erősödése, melyet erősít, hogy megjelentek nagy számban a rövid időt szolgálók és az aktív életpályát másutt folytatók.

Nemzetközi elemzésekből azt is láthatjuk, hogy a specializáltabbá vált modern katonai szervezetnek kétféle karrierképet kell tudni felrajzolni. Az egyik a hagyományos, amely a szervezeti hierarchiában való előrelépést jelenti, a másik, amely a szak tudásban való előrelépést célozza. Fontos dilemma, hogy a vezetői és szakmai hierarchia közötti átjárhatóságot hogyan biztosítja, illetve tudja-e, akarja-e biztosítani.

Fontos hangsúlyozni, hogy több ország hadserege humánpolitikai elveiben, terveiben a karrier „haszna” várható eredményei is számvetésre kerülnek.<sup>7</sup> A karriertervezés a szervezeti cél érdekében alapvetően az egyén teljes szükségletrendszerére épít, belefoglalva az alap fizikai szükségletek növekvő szintű kielégítettségét és a legmagasabb szint, az önmegvalósítás lehetőségének biztosítását is.

Amint az előzőkben már utaltunk rá, a haderők működési specialitása miatt a vázolt kihívásokra adott válaszoknak jogszabályokban is meg kellett jelennie. Ezek a legtöbb országban – a haderőkhöz kapcsolódó jogszabályokon túl – az országok alkotmányában is indukáltak változásokat.

7 A karrier tervezés várható eredményei:

a, A szervezet szintjén jelentkező eredmények: gazdaságosabb erőforrás felhasználás; a szervezeti innováció erősödése; rugalmasabb szervezeti működés; a célokkal való azonosulás, hozzájárulás a szervezet céljai eléréséhez; a körülményekhez való gyorsabb alkalmazkodás; a szervezeti kultúra fejlődése; a szervezethez való hűség javulása; aktív részvétel az image képviseletében.

b, Az egyén szintjén jelentkező eredmények: a folyamatosan fejlődő képességek, készségek; a képességeknek megfelelő munkafeladatok színvonalas elvégzése; ambícióknak megfelelő munkakörök ellátása; megelégedettség, a siker érzése; a jó közérzet.

## Összegzés

A korszerű humánerőforrás-gazdálkodás alaptétele a megszerzett erőforrások hatékony felhasználása. Ez komoly kihívás a honvédség, de az egész közszolgálat állományát érintően, hiszen napjaink gyorsan változó világában az alkalmasság/megfelelés egyensúlya dinamikájában értelmezendő, melyben alapvető tényező a folyamatos fejlődés.

A Magyar programban megfogalmazódott a törekvés, hogy egységes és átjárható életpályákat alakítsanak ki. A központi akarat deklarálása mérföldkő lehet. Fontos azonban kiemelni, hogy a korábbi tapasztalatok alapján az átfogó stratégiai szemlélet kialakítása és a céloknak elkötelezett menedzsment nélkül az általánosságok szintjén maradhatnak a törekvések.

Reményt ad, hogy van saját történelmi példa, melyek közül csak egyet emelünk ki: a kiegyezés utáni törvények, amelyek a véderőről, a honvédségről, valamint a népfelkelésről rendelkeztek, már több fejezetet szenteltek a tisztek és altisztek helyzetének javítására, könnyítésére. Így a véderőről szóló 1868. évi XL. törvénycikk külön szakaszban intézkedik a *hosszasan szolgált altisztek ellátására*. Ez elsősorban a hadseregből, a haditengerészettől történő kilépés utáni munkaviszonyról szól: *„Altiszteknek, a kik tizenkét évig s e közben legalább nyolcz évig mint altisztek tetteleg szolgáltak a hadseregben, a hadi tengerészetnél, vagy a honvédtörzsek és osztályoknál, és maguk-velétéről kedvező igazolványt nyertek, igényök van alkalmazásra akár valamely közszolgálatban, akár pedig az állam által segélyezett vasuti, gőzhajózási és egyéb vállalatoknál.”*<sup>8</sup>

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, H. J.: Strategic Management. The MacMillan Press, 1979
- Barakonyi Károly – Peter Lorange: Stratégiai management. KJK, 1991
- Dávid János: Az önkéntes hivatásos hadsereg létrehozásának munkaerő-kínálati lehetőségei és problémái. Humán Szemle XIX. évfolyam 1. szám
- Fagyal Zoltán: Változások a magyar honvédség „munkaerő-gazdálkodásában” (avagy, megkéséssel „munkaügyi rendszerváltás” a hadseregben). Tudásmenedzsment, XXI. évfolyam, 4. szám.
- Huntington, Samuel P.: A katona és az állam. A civil és a katonai szféra viszonyának elmélete és politikája. Budapest 1994. Zrínyi – Atlanti Kiadó
- John Keegan: A hadviselés története. Corvina, 2002
- James E. Varner: Decoding Clausewitz. Military Review, 2009 jan-febr.
- Dr. Krizbai János: Pálya- és karriermodellek a megvalósulás útján. Humán Szemle 2001, (26–39)
- Dr. Krizbai János: Kihívások előtt a honvédség foglalkoztatáspolitikája. Hadtudomány 2004/1, 68–75. o.
- Dr. Krizbai János: Foglalkoztatáspolitikai kihívások, avagy a személyi feltételrendszer, mint a valós képesség alapja. Humán Szemle 2006/3. 3–12. o.
- Kiss Zoltán – Rusznyák József: A honvédelmi tárca kompenzációs és ösztönzési rendszere korszerűsítésének kérdései. Társadalom és honvédelem, 2001
- Veszprémi László: Korlátozott stratégia. Zrínyi kiadó, 2007

<sup>8</sup> A véderőről szóló 1868. évi XL. törvénycikk, 38.§