

Krizbai János

A kihívások negyedszázada az önkéntes haderő szemszögéből

A haderők a társadalmi változások nyomása alatt. Illeszkedés a társadalmi jogrendbe. Változások a munkaerő-piaci kondíciókban. A funkcionális változások szervezeti következményei. Az új kihívások és a szervezeti válaszok. Változások az állomány foglalkoztatási jellemzőiben. A tradicionális jellemzők és az új típusú életpálya. A pályakép. Erősödő foglalkozási jelleg/a hierarchia tisztelete. Ösztönzési, juttatási rendszerek.

A rendszerváltás óta eltelt negyedszázad sajátos kihívások elé állította a Magyar Honvédséget. A változásokat, a honvédséget érintő kihívásokat átszőtték a társadalmi lét minden szegmensét determináló globális hatások. Ezek közül is kiemelendő az erőforrások korlátozottsága és a modern demokráciák állampolgárainak erősödő ellenérzése a háborúval, a haderővel, illetve annak működésével szemben.

Gyakorlatilag teljesen átalakult a haderők szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere, sőt, ezen túl jelentősen megváltozott funkciója, szerkezete, mérete is. A honvédség esetében a megváltozott követelményeket a többször újraíródott nemzeti biztonsági és katonai stratégiák próbálták keretbe foglalni, működési filozófiaváltozásokat is elindítva a jelentős strukturális mozgások mellett. Párhuzamosan folyt tehát a jelentős – több tízezres – létszámcsökkentés, a struktúraváltás és mellette az építkezési és működési filozófiaváltás.

A kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája volt az önkéntes haderő irányába történő elindulás. A NATO-tagországok haderői többségében a '90-es évek második felétől gyorsult fel az önkéntes típusú építkezésre való áttérés. Ez önmagában is magával hozta az állomány tagjai, az egyes katona szerepének jelentős módosulását, mely új vezetési, működési kultúrát is igényel.

A honvédségben több mint húsz éve jelentek meg az első, mai értelemben vett szerződéses legénységi állományúak és immár tíz éve annak, hogy 2004 novemberében leszerelt az utolsó sorkatona. Ezek a változások a régebbi NATO-tagországok haderőtervezőinek is számos kihívást vetettek fel, de a megoldás az ő esetükben talán egyszerűbb volt, hiszen a belső környezet (az országon belüli feltételrendszer) nem változott drasztikusan.¹ A honvédségnél, illetve az egykori Varsói Szerződés (VSZ)

tagországainak haderőinél viszont egyszerre változott, változik minden, még a tervezés módszertani követelményei is. Ezen túl a befogadó társadalmi környezetben is újszerűen jelentkeznek a piaci hatások és annak speciális szegmenseként a munkaerő-piaci feltételek közvetlenebb hatása.

Az elmúlt negyedszázadra visszatekintve láthatjuk, hogy ezek a jelentős – sok esetben ellentétes hatású és értékű – változások önmagukban is jelentős feszültségekkel, veszteségekkel jártak, így szinte törvényszerű, hogy felemás válaszok születtek. Látszólag a kor gyakorlatának (divatjának) megfelelően írott stratégiákban rögzültek a jövő feladatai, melyek azonban messze nem váltak gyakorlattá.² Mindezek együttesen járultak hozzá a mai képhez. Ahhoz, hogy mélyebb számvetés nélkül is kijelenthetjük: az elmúlt két évtizedben elinduló szervezeti változások, szervezések túlnyomó többsége nem érte el kitűzött célját, azaz nem jutott el a szervezet megváltoztatásának és a szervezeti hatékonyság növelésének kívánatos szintjére. Mindezen – részben nyilvánvaló és objektívnek tekinthető – determinációk, hiátusok mellett súlyosabb negatív hozadéka is van a folyamatoknak. Annak, hogy a korszerű, tudományos igényű megközelítések többsége csak az elvek szintjéig jutott el. Jelszóként rögzültek, divatossá váltak a kifejezések, amelyek egyfajta, szaktudományosnak tűnő „mázként” rákenődtek a régi gyakorlatra, azt a látszatot keltve, mintha ténylegesen megváltoztak volna a vezérlő értékek – pedig ez elmaradt.

A vázolt komplex hatásoknak, torzulásoknak az lett a következménye, hogy ismételten megbomlott a követelmények és feltételek összhangja, kényszerűen újraindultak a „reformok”, melyek jellemzői között a fűnyírószerű csökkentések szinte mindig tetten érhetők. Ezek nyilvánvalóan veszteségekkel jártak, az erőforrásokkal, az állami vagyonnal, a költségvetési forrásokkal való pazarlás képét mutatták. Nagyok voltak a veszteségek mennyiségben és minőségben a legfontosabb erőforrásnál az emberi erőforrásnál is.

Amint a korábbi gondolatokkal jeleztük, a NATO stratégiaváltása, a haderők új típusú működése és részben a napjainkban zajló fegyveres konfliktusok tapasztalatai sok olyan kérdést felvetettek, amelyekre feltétlenül választ várnak egyrészt a haderőben szolgálók, másrészt a társadalom is. Ezek között – kiindulva a működési feltételektől, a foglalkoztatási kérdéseken át, egészen az emberjogi problémákig – meglehetősen széles a paletta. Láthattuk, hogy több ország jogintézményében is átfogó módosításokat kellett végrehajtani. Az általános működési, feltöltési és foglalkoztatási nehézségeken túl egyre erőteljesebben motiválták a változásokat az *uniós munkaszervezési irányelvek* kényszerei, hazai viszonylatban pedig a közszolgálatban hosszabb ideje napirenden lévő reformok követelményei is.

Ez a tanulmány – hazai és nemzetközi kutatások eredményeinek felhasználásával – annak áttekintését tűzte ki célul, hogy a személyi feltételrendszer biztosítása

1 A francia és a spanyol haderők esetében találkozhattunk a legtöbb nyilvános felvetéssel. (I. például Crene vezérezredesnek, a szárazföldi erők vezérkari főnökének előadását a La réforme de la Défense – premiers enseignements c. fórumon, 2001. október 3-án.)

2 Akár a katonai, akár a humánstratégiákat tekintjük, azok részletes végrehajtási tervei (mestertervek) nem készültek el, illetve ha el is készültek, ezekben már nem születtek átfogó vezetői döntések, illetve nem lettek betartva.

oldaláról a ma is jellemzően erősen tagolt, bürokratikus szervezeti jellemzőkkel bíró honvédség miképp adhat a kihívásokra adekvát válaszokat.

A haderők a társadalmi változások nyomása alatt

Témánk szempontjából sem kerülhetjük meg, hogy legalább jelzésszerűen kitérjünk azokra az általánosabb társadalmi változásokra, hatásokra, amelyek a modern haderők társadalmi beágyazódását meghatározzák.

Több elméleti tanulmányban olvashattuk az elmúlt évtizedekben, hogy a modern piacgazdaság pluralista társadalmá magával hozta bizonyos – korábban állandónak hirdetett – értékek szerepének változását. Ebben maga a háború és annak végrehajtója: a haderő, illetve a haderő működése is „sebeket” kapott.

A társadalmi nézetek változása különösen intenzív volt az olyan, egyközpontú hatalomhoz kapcsolódó értékeknél, mint például a feltétel nélküli engedelmesség, a tekintélytisztelő, a hatalmi szervek tevékenységének kritikátlan támogatása. Az újabb értékek térnyerése magával hozta a korábbi hatalmi tényezők – köztük a haderő – szerepének, felépítésének és működésének átalakulását. Ennek egyik markáns megjelenése, hogy többek között átalakult a legfejlettebb társadalmakban a belső funkciókban betöltött szerepük, a haderők részvétele a politika formálásában. A '60-as, '70-es években még több nyugat-európai országban láthattuk, hogy a haderőt nagyobb rendezavarások, sztrájkmozgalmak esetében a rend helyreállításában is alkalmazták. Az elmúlt években már ezeket a feladatokat az újonnan létrehozott speciális rendőri alakulatokkal oldják meg.

Gyökeres nézetváltozások voltak (vannak) a külső funkciók 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 hányada ellenérzéseket táplál azzal szemben, hogy adott esetben a katonai erőket politikai célok elérésére is alkalmazhatják. Az elméletekben is megkérdőjeleződnek Clausewitz hosszú időn keresztül indoklás nélkül elfogadott nézetei.³ Még nem lezárt a kérdés, hogy a '90-es években „talált” új funkció: a *békeműveletek* miképp befolyásolja a közvélemény alakulását, de az országhatároktól távoli igénybevételek mindig megkérdőjeleződnek, ha emberéletben következnek be veszteségek. Az iraki, afganisztáni szerepvállalások egyelőre nem igazolták vissza a célok elérését. Sőt, egyre markánsabban körvonalazódik, hogy az új társadalmi kultúrát nem lehet a fegyverek árnyékában exportálni.

A meglehetősen ellentmondásos fejlődési folyamat során napjainkra a polgári demokráciák haderői egyik oldalról virtuálisan tartják tradicionális elkülönülésüket – a valóságban viszont megfigyelhető, hogy a társadalom egyik szerves alrendszerévé váltak, és 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

3 Carl von Clausewitz szerint a „... háború a politika folytatása más eszközökkel”.

társadalmi hagyományok örökségeként – természetesen jelentős eltérések is megfigyelhetők.

Ebben a viszonyrendszerben – különösen a bipoláris világrend megszűnése után – időnként gyengébben, máskor erősebben felvetődik a haderő részben felesleges voltának kinyilvánítása. Ezen véleményeknek a politikai intézményrendszeren végigvonuló következményeként erőteljes kényszerként közvetítődik az igény a haderők működése racionalizálására (és hatékonysága fokozására – csökkenő méretekkel). Egyik oldalról visszatérőek a biztonsági kockázatelemzések és ezekre való hivatkozással a költségvetési források szűkítése. Másik oldalról pedig egyértelműen kinyilvánítódott, hogy ezt a biztonsági „szolgáltatást” most már inkább vásároljuk meg, azaz hadkötelezettség helyett önkéntesek nyújtsák. Ezzel együtt azt mondhatjuk, hogy a fejlett demokráciák mindegyikében elismert társadalmi intézmények a haderők, de a korábbi kivételes létfeltételeik és működési forrásaik egyre szűkülnek.

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 már társadalmi alrendszerként igyekeztek a társadalomba integrálni ezt a speciális szervezetet. Társadalmi, történelmi tradíciókból következően az integráltság három síkja (azon belül annak számos vetülete) figyelhető meg az egyes országok haderőit meghatározó jogszabályi rendszereknek. Erősödik azonban mindegyikben ezen a téren is a társadalmi integráció. Egyre szűkül a haderők esetében is a „kivételes” szabályzók aránya.

Az állomány foglalkoztatását meghatározó 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.

Az 1997-ben jóváhagyott Amszterdami Szerződés, amely a Római Szerződést egy új foglalkoztatási fejezettel egészítette ki, 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 valósítanak is meg.

Az uniós foglalkoztatási, munkaszervezési irányelveknek – a jelenlegi, békeidejű szabályzás egyes elemeit tekintve – egyik európai NATO-ország fegyveres és rendvédelmi szervei sem felelnek meg teljes mértékben. 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 mutattak a korábbi szolgálati törvényünk, a 2001. évi XCV. törvény (ismert nevén Hjt.) módosításai is.

A fenti szabályozási logikát tovább színesíti a válsághelyzetre vonatkozó (vagy háborús időszak) szabályrendszer, amelynek békeidőszakban sok országban csak a szűk keretei vannak, voltak meg. Ezeket a kereteket pedig csak röviddel a kritikus helyzet kialakulása (ti. a veszélyeztetettség időszak) után töltik meg tartalommal. Tekintettel arra, hogy Európában több évtizede béke van, ezek a szabályzók sok haderőnél meglehetősen háttérbe szorultak (és különösen ismeretlenek a volt szocialista országok új politikai elitje számára).

A megnövekedett békeidejű missziós tevékenység ugyanakkor 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, a pihenés/munka aránya a bevetés alatt.

Jelentős dilemmák előtt áll tehát a NATO egészében olyan kérdések kezelése, melyek egyébként következnek a haderő rendeltetészerű működéséből, de amelyek nem köthetők a normál munkaidőhöz, és amelyekhez valójában tradicionálisan kapcsolódtak speciális ellátások, juttatások (például a szolgálati nyugdíj, a speciális pótlékok és kedvezmények stb.).

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 haderőknek sem. Tehát más úton kell keresni a működési feltételek biztosítását.

Különösen élesen jelentkeztek a fenti kérdések hazánkban, illetve a környező országokban. Itt ugyanis 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, közvetítőrendszerek.

Változások a munkaerő-piaci kondíciókban

A modern társadalmak intézményrendszerében jól elkülöníthető a magán és a viszonylag széles közsféra (azon belül a fegyveres szervezetek) által kínált lehetőségek is. A közszolgálat az országok jelentős részében tartja egyes 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 általános munkaerőpiacra is ható tendencia, mely szerint a fegyveres szervezetek és szakmák presztízse – részben összefüggésben a társadalmi értékrendben bekövetkezett változásokkal – folyamatosan csökken.

A modern, piacelvű polgári társadalmakban a védelmi szektor (azon belül a fegyveres szervek) 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 haderő 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 térnyerésével. Az elmúlt évek szociológiai 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 országok kétkeresős családmodelljében egyenrangú igényel a feleség (élettárs) civil karrierigénye. Ez nem egy esetben a katonai hivatás (egyszerűbb esetben az előmenetel) feladásával jár.

A tradíciókból és a közszolgálati elvekből is következően a nyugati haderők katonái korábban viszonylag jól fizetett tisztviselők voltak. Ezek a fizetési különbségek azonban az utóbbi időkben lényegesen csökkentek a civilekkel való összehasonlításban a fejlettebb országokban is. A legtöbb ország katonáinak fizetési rendszerét a közszolgálati normákból vezetik le, és az alapfizetések helyett a különböző pótlékok, kedvezmények különböztethetik meg a katonák juttatásait a civilekétől. Ezen túl további probléma a világ haderőiben, hogy a fizetések – a múlt század első feléhez, illetve korábbi korok jövedelmi viszonyaihoz hasonlítva – nyomottak, azok nem tudják leképezni megfelelően a rendfokozati, beosztási hierarchiát (nálunk ez 18 lenne, ha teljesen egymásra épülne). 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 (a legfelső szintű beosztásokig jutónak, illetve a társadalom legalsó rétegeiből, hátrányos helyzetekből viszonylag magas tiszti beosztást elérőknek). A többségnél egy szolid, versenyen alapuló, kiszámítható megélhetésre helyeződik a hangsúly, melyben a rövidtávú piaci elvek jobban érvényesülnek, jobb helyzet adódása esetén könnyen fel is adható.

A fenti okok alapján a fejlett országok haderőiben a katonai elit általában a társadalom középső (ritkábban a 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, a bevándorlók, az új állampolgárságot szerzők jelentik. Különösen élesen jelentkezett ez a kérdés az elmúlt években, Spanyolországban, Belgiumban, Franciaországban.

A funkcionális változások szervezeti következményei

A bevezető gondolatok is jelezték, hogy többdimenziós az a kihívás, amelynek a modern haderő meg kell, hogy feleljen, és amely a feladatok oldaláról is felvetette tradicionális rendszer átalakításának igényét. Egy komplex folyamatról beszélhetünk. Ennek során – úgy a régi, mint az új tagországok döntő többségénél – a haderők új típusú feladatrendszerre, a NATO megváltozott és tovább formálódó stratégiájára, és bizonyos társadalmi nyomások hatásainak eredője kikényszerítette a

változások legmarkánsabb eredőjeként az önkéntes haderőt és a szerkezet további változásait.

Az új kihívások és a szervezeti válaszok

A biztonság és a védelem új, az ENSZ-ben, NATO-ban és az EU-ban teret nyerő missziója az új "háborúkerülő" konfliktusrendezés európai, illetve világméretű intézményrendszerének munkájában való szerepvállalás (béke kikényszerítés, békefenntartás stb.). E misszió főként a felmerülő új fenyegetések elhárításában (vagy legalábbis azok csökkentésére való törekvésben) ölt testet. Ez – amint már utaltunk rá – jelentős szerkezeti, működési változásokban jelentkezik, melyek nagymértékben hatottak és hatnak az állomány elvárt jellemzőire és szolgálata feltételrendszerére is. Egyik fontos momentum a már említett önkéntes jelleg gyors térhódítása.

A funkcionális tevékenységek és a feltételek változása oldaláról jellemző, hogy a haderő békeműködéséhez szükséges biztosító-kiszolgáló tevékenységeket eltérő mértékben, de növekvő arányban civil munkavállalók vagy külső szolgáltatók végzik, illetve azok egy részét technikai korszerűsítéssel kiváltják. Több régebbi NATO-oroszországot 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 kérdéssé vált az elmúlt években, hogy kik őrizzék a katonai objektumokat. Általában azt tapasztaltuk, 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 lehet 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 és a tényleges szolgálatteljesítést. A bipoláris világrend felbomlásával a múlt század utolsó éveiben felgyorsult folyamat két fő okkal hozható összefüggésbe. Egyrészt az emberi jogok szélesedése maga után hozta a közgondolkodásban háború, a konfliktusok fegyveres megoldásának egyre erősödő elítélését. Ennek enyhébb megnyilvánulási formája a kötelező katonai szolgálat mind erőteljesebb tagadása, amely napjaink törvénykezési folyamataiba és joggyakorlatába is beépült. A másik, döntően szervezeti ok az, hogy 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 katonai képesség birtokában lévő, azonnal és rugalmasan alkalmazható haderőt követelnek meg. Az ilyen képességek kialakítása olyan jól képzett katonákat kíván, akik ezt szakmájuknak tekintik, képesek a kor követelményeinek megfelelő haditechnika alkalmazására, illetve a szövetség célkitűzéseivel összhangban határokon kívül is bármikor bevethetőek.

Ez az új típusú és működésű haderő – fenntartásának költségessége miatt – a korábinál 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 változnak az egyes állománykategóriák (tiszt, altiszt, 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 az altisztek aránya, akiknek megváltozik a haderő napi életében betöltött szerepe.

A korábbi sorállományt felváltó szerződéses állomány teljes egésze önkéntes és általában határozott időre szóló jogviszonyú. Feladatrendszere a korábbiaktól eltérően 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 tehát egy fontos történelmi változás az önkéntes haderőben, hogy a haderő teljes állománya „fizetett munkavállaló” lesz. További fontos működési változást hozott az expedíciós jelleg erősödése, vagy más szóval a missziós tevékenység, mely a korábbiaktól eltérően minden NATO-tagállamot érinti valamilyen formában. Ez felborítja a statikus békefelkészülés/háború működési filozófiát, 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 haderő veszélyes üzem, a benne folytatott tevékenység pedig sok korlátozással jár, a piaci értékek világában ezeket a többi munkahellyel szemben el kell ismerni. Ez tovább drágítja az állomány biztosítását. A jövő hadereje állományának biztosítási feltétele tehát az optimalizált erőforrás-gazdálkodás, melyben pontosan számolni és mérlegelni kell, hogy:

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

Az előzőknél is komolyabbnak mondható a következő fontos összefüggés: a rendfokozat és a szolgálati beosztás dimenziója, melyek mögött nyilvánvalóan képzettségi, gyakorlottsági és költség-összefüggések húzódnak meg.

Ha csak a legszűkebben vett juttatásokat vesszük figyelembe, NATO-szinten általánosíthatóan egy-egy tiszt „bekerülési” költsége (nem a fizetése) 3–4 legénységi állományú költségét jelenti. A hatékonysági, gazdasági összefüggések következménye az egyes országokban többirányú. Egyrészt a bürokratikus szervezeti racionalitást 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 engedményeket, de azok is többnyire átmenetileg az egy rendfokozattal való eltérést engedélyezik. Az új NATO-tagországok mindegyikénél megfigyelhetjük a beosztás és rendfokozat egyiségére irányuló a törekvést.

A beosztás és a rendfokozat szoros kapcsolatával egyrészt gazdasági megközelítéssel is egyszerűbben átlátható a rendszer, másrészt az „piaci” és szervezeti

hasznossági összefüggéseivel is kifejezi (megerősíti) az egyén számára a szervezeti fontosságot. Az állománytáblák, munkaköri jegyzékek 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

A NATO-országokban általános jellemzőként megfogalmazható, hogy az elmúlt mintegy másfél évtizedben az állomány feladatrendszere a korábbinál jobban strukturált lett, az a rendfokozati, beosztási szinthez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeken alapul. Ennek megfelelően változtak, illetve változnak az egyes állománykategóriák funkciói, szerkezete, továbbá foglalkoztatásának elvei és szabályai.

Egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjeként ki kell emelni, hogy az önkéntes haderők sajátos feladatrendszere végrehajtásával járó igénybevétel miatt azok állományának jelentős része aktív kora elején járó fiatal. Többségüknek (elsősorban a legénységi 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 katonai állományt érintő fontos jellemzők a következőkben általánosíthatók:⁴

- A *tiszti állomány* a haderő katonai állományának 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 haderőkbe. Viszonylag kevés országban lehet nagyobb arányban átlépni az altiszti pályáról a tiszti pályára és ott is elsősorban szaktiszti beosztásokba.
- Jelentősen megváltozott az *altiszti állomány* szerepe, funkciója és rekrutációja. (Különösen markánsak ezek a változások a volt VSZ-tagállamokban, ahol meglehetősen ellentmondásos volt korábban szerepük.) A legtöbb országban a haderő 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 legénység, a kiegészítő egységek közvetlen békekiképzői, funkcionális összeköttetést biztosítanak a vezető-irányító tisztek és a végrehajtó legénység között. További fontos

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

momentum, hogy az önkéntes haderőben döntően a legénységi állományból történik utánpótlásuk, biztosítva a kellő gyakorlati ismeret megszerzését.

- Az önkéntes alapon szerveződő rendszerben a katonai hierarchia alapját képező, legnagyobb számú állománykategória a *legénységi állomány*. Tagjai a haderő szervezetében végrehajtó feladatokat látnak el, működtetik, kezelik, kiszolgálják a fegyverzeti, harci-technikai eszközöket, elvégzik a katonai szervezetek tevékenységének biztosítását. Legjobbjaik számára továbblépési lehetőség van az altiszti állománykategóriába.

A megváltozott haderő-szervezési elvek maguk után vonták az egyes állománykategóriák 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, a pályakép tervezése többcsatornássá vált és nem csak a felfelé mozgást 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.⁵

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 *tartalékos állományának* biztosítása, melynek szintén erőteljesek a munkaerő-piaci összefüggései. Sajnos az elmúlt évek hazai gondolkodásában nem fordítottunk kellő figyelmet a tartalékképzésre. Mondhatjuk, hogy ez olyan „gazdasági hiba” is, ami egy piacgazdaságban nem engedhető meg. A legtöbb ország csak szünetelteti a hadkötelezettséget, így – élön tartva az intézményrendszert – válsághelyzetben egyszerűbben megteremthetik a feltételrendszerét a hadkötelezettség visszaállításának és az utánpótlás, veszteségpótlás biztosításának.

A NATO szövetségi rendszere 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.

5 Ennek nyilvánvaló oka, 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 (döntően legénységi és altiszti állomány).

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, amelyek létrehozására a haderő békeidejű alkalmazása során nagyon ritkán kerülhet sor, ezért nem érdemes állandó állományt tartani, költeni rájuk. Ezek lehetnek például egyes katasztrófák esetén alkalmazott speciális munkakörök, vagy a NATO szövetségi rendszerében számvetett feladatokhoz egyedi esetekben szükséges állomány biztosítása, melyek:

- bekövetkezésének kevés a valószínűsége,
- nem igényelnek hosszabb felkészítést,
- esetében fontosabb lehet a speciális civil tudás.

Ilyenek lehetnek például egyes specifikus tudást igénylő CIMIC-feladatok, vagy a lőszer- és sebesültszállítók, 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, altiszti) beosztás, de speciális esetekben lehetnek tisztibei beosztások is. A nálunk kiépítés alatt lévő rendszer – egyéb, átmeneti objektivációk miatt – részben felel meg az ismertetett elveknek.

Az önkéntes tartalékos 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, szabályozni kell ezt is. 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.

A 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 élethelyzet: a szervezetből történő 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 haderő egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjévé vált, hogy állománya jelentős részének viszonylag fiatalon vissza kell lépnie a civil munkaerőpiacra, mivel alkalmatlanná válnak a katonai szolgálattal járó terhelések elviselésére.

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

Erősödő foglalkozási jelleg/a hierarchia tisztelete

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 az altiszti állománykategória mentén is értelmezhető. Ennek egyik fontos oka, hogy – a specializálódással is összefüggésben – nőtt az utóbbiak aránya a katonai szervezetekben és racionalizálási kérdések miatt az altiszti szerepek fokozatosan felértékelődtek.

Az egyes országokban különböző gyakorlatok alakultak ki az altiszti karrierlehetőségekre. Megfigyelhetünk olyanokat, melyekben a katona megmarad ugyan az altiszti állománykategóriában, de ott magas (felsőfokú) iskolai végzettséggel magas beosztás (intézményigazgató, különleges specialista stb.) elérését garantálják számára. Ezek a beosztások sok esetben korábban tiszt beosztások voltak, magas rendfokozattal. Egyes országok haderői altisztiük leendő civil karrierjét alapozzák meg az iskolázás támogatásával (ilyen például az USA). Más országokban lehetővé teszik az átlépést az altiszti pályáról a tiszt pályára. Németországban a fontos speciális tiszt beosztások jelentős részében (például minisztériumi szakbeosztások) volt altisztek szolgálnak, akik megszerezték a felsőfokú végzettséget és tisztként szolgálnak tovább.

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

Az előzőekkel együtt azt kell mondani, hogy jelenleg az általános építkezési elvekről nem könnyű hosszabb időszakra 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 gazdagabb országokban, mint Németország) sem működnek egyértelműen. Adott esetben a most már általánosan dolgozó feleség karrierje miatt inkább kilépnek a haderőből, ha az tűnik a család szempontjából jobb megoldásnak.

A korszerű haderők 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 tudnia felrajzolni. Az egyik a hagyományos, amely a szervezeti hierarchiában való előrelépést jelenti, a másik az, amely a szaktudásban való előrelépést célozza. Fontos dilemma, hogy vajon lehet-e, kell-e biztosítani a vezetői és szakmai hierarchia közötti ájárhatóságot.

Hangsúlyozni kell, hogy több ország hadereje humánpolitikai elveiben, terveiben a karrier „haszna”, annak várható eredményei is számvetésre kerülnek.⁶ A karriertervezés a szervezeti cél érdekében alapvetően az egyén teljes szükséglet-rendszerére épít, belefoglalva az alapvető fizikai szükségletek növekvő szintű kielégítettségét és a legmagasabb szintű szükségletek, 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 jelenniük. Ezek a legtöbb országban a haderőkhöz kapcsolódó jogszabályokon túl az országok alkotmányában is indukáltak változásokat.

Ösztönzési, juttatási rendszerek

Egyik sarkalatos kérdése a modern haderők működésének, hogy az milyen feltétel-rendszert, kompenzációt tud biztosítani azokért a terhekért, köztöttségekért és veszélyekért, amelyek a civil foglalkozásokhoz képest jelentkeznek. Jól érzékelhetően ezen a téren több ország haderejében erőteljes lemaradás van. Bizonyos tradicionális rendszerek túléltek magukat, míg mások (ti. a munkaerőpiacnak jobban megfelelők) nem tudtak létrejönni. Különösen nagy a lemaradás ezen a területen az új NATO-tag-országoknál. Amint már bemutattuk fontos erkölcsi és anyagi ösztönző lehet az előmeneteli rendszer, de annak ellentmondásai komoly feszültségek hordozói lettek (főleg a

6 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; megalégedettség, a siker érzése; a jó közérzet.

jelentős átalakuláson átment országokban). Ezen túl csak viszonylag szűk csoport számára biztosít a „laposodó” rendszerekben igazán érdemi karriert a rendszer.

A juttatási rendszerben megfigyelhető, hogy sok esetben a haderők állománya az akadály a változásoknak, mivel olyan rendszerekhez ragaszkodnak, amelyek már nem fejezik ki a tényleges terheléseket és veszélyeket. Általános tendencia a kutatás során vizsgált országok többségében, hogy erősödő kapcsolat van a civil juttatási rendszerek és a haderők békeellátási szabályai között, azok jellege azonban eltérő.

Kiemelt ösztönző szerepe van még a legtöbb országban a kedvezményes nyugdíj-lehetőségeknek.⁷ Látható volt az elemzések során, hogy eltérő a gyakorlat és az igazán jelentős kedvezmények a haderők átalakításához kapcsolódtak. Legszemléletesebb példa volt erre az elmúlt évtizedben Lengyelország.⁸ Érzékelhetően a fejlett világ egészét érintő nyugdíjproblémák miatt változások, korlátozások lesznek ebben a rendszerben is. Ezen túl a határozott idejű jogviszonyban levőknél ez a legtöbb országban nem jelent semmilyen kedvezményt.

A fentiekkel együtt speciális kihívást jelentett a megnövekedett „éles” szolgálat, a sok esetben komoly veszélyek között teljesített missziós tevékenység. Elemzésünk szerint eléggé ellentmondásos a kialakult gyakorlat. Ha a hazai szabályozást és annak alkalmazását nézzük, akkor hasonlóak a tapasztalatok. Látható, hogy a feladat nehézségén és veszélyén túl sok egyéb tényezőt is figyelembe vesznek, de ellentmondásos, hogyan viszonyuljanak ezek a juttatások az alapjuttatásokhoz. Több esetben a katonadiplomácia gyakorlata volt a minta. Több országban – köztünk nálunk is – napirenden volt az elmúlt években a szabályok módosítása, amelyek okai között a már említettek mellett látható egy szervezeti racionalításra való törekvés.

A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat változó elvei miatt is fogalmazódnak meg változtatási igények, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja hangsúlyozódik. Erőteljes a törekvés a teljesítményelv megerősítésére, melyet széleskörű mérési, teljesítményértékelési rendszerek bevezetésével akarnak elérni.

* * *

Összefoglalóan elmondható, hogy a változások dinamizmusa jellemzi a NATO-országok haderői működésének egészét. Általános az a tendencia, hogy – a specialitások figyelembevételével – a közszolgálat szerves részeként kezeljék a haderőket. Nagyon új ugyanakkor a teljes működési mechanizmus és nem tisztázottak azok a kontúrok, melyek az önkéntes haderők társadalmi integrációja mellett a munkaerő-piaci versenyképességet is biztosíthatják. Láthatóan több fejlett, régi NATO-ország küzd jelentős munkaerő-problémákkal, mely jelzi, hogy a követelmények és a

7 Az európai országokban leszállított korhatárral mehetnek nyugdíjba, mely karkedvezmény mértéke átlagosan 5 év.

8 Jelentős nagyságú járadékokkal, korai nyugdíjjal oldották meg a létszámcsökkentést. Már 15 év után jártak az életjáradékok, melyet később visszaemltek 20 évre.

kompenzációk nincsenek összhangban és ezekre önmagában a haderő nem is tudja a válaszokat megadni.

- A jövőt tekintve a honvédségi konzekvenciák a következőkben összegezhetők:
- Jelentősen megváltozott az a társadalmi és munkaerő-piaci hatásmechanizmus, amelyben az állampolgárok hosszabb rövidebb időre választják a katonai szolgálatot, karrierlehetőséget, stabil megélhetést látva benne és vállalják a kapcsolódó terheket, veszélyeket.
 - A haderők az állomány többsége számára nem tudnak élethosszig tartó foglalkoztatási lehetőséget biztosítani, a társadalmi értékrendben elismert karrier csak nagyon keveseknek adatik meg.
 - Az önkéntes elven működő honvédség társadalmi környezete, működési feltételrendszere még erőteljesen formálódik. A környezeti hatások, feltételek elemzése, a nemzetközi tapasztalatok beépítése dinamikus tervezést igényel.
 - Nemzetközi kitekintésekből láthatjuk, hogy a legtöbb országban az újonnan bevezetett önkéntes rendszerek szabályozása, az alkalmazási, foglalkoztatási keretek a közelmúltban is jelentősen változtak.
 - A változtatások során kitapintható, hogy a legtöbb országban érvényesítik a teljes állományt átfogó normatív rendszer kialakítását, mely képes megjeleníteni és támogatni az egyének szervezet számára preferált pályastratégiáját, illetve kompenzálni a ténylegesen felmerülő terheket, korlátozásokat.

Végül megfogalmazhatjuk, hogy nem kerülhető meg az új típusú haderő szervezeti integritásának kialakítása. Több éve benne vannak ezek a kérdések a jelmondatokban, olvassuk, tanítjuk Huntington,⁹ Moskos¹⁰ és mások korábbi, többnyire az amerikai értékrendben megfogalmazott, gondolatait. Ezek lehetnek iránymutatóak, de adósak vagyunk azzal, hogy megfogalmazzuk a mai európai, a mai magyar értéktartalmát a hivatásnak, a katonai szolgálatnak. Le kell rakni és meg kell ismertetni azokat az állomány és a társadalom számára értelmezhető jellemzőket, amelyek érték-alapon megkülönböztetik az önkéntes haderőt a zsoldostól.

FELHASZNÁLT IRODALOM

2001. évi XCV. törvény a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses katonái jogállásáról
 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról
 A Magyar Honvédség humánstratégiája 2008–2017 (HM 53/2008)
 A Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra (1. melléklet a 79/2011. (VII. 29) HM utasításhoz)
 A HM humánpolitikai programja a haderő átszervezésének befejezésére és helyzetének stabilizációjára a 2007–2010 közötti időszakra. (HM 88/2008 utasítás)
 Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest, 2000. KJK–KERSZÖV

⁹ Huntington, Samuel P.: A katona és az állam. A civil és a katonai szféra viszonyának elmélete és politikája. Budapest, 1994. Zrínyi – Atlanti Kiadó.
¹⁰ C. Moskos: A hivatástól a foglalkozásig. Trendek a katonai szervezetben. Fordítás az Armed Forces and Society, 1977/4. novemberi számából.

- Bakonyi Károly – Peter Lorange: Stratégiai management. Budapest, 1991. KJK
- Ifjúság 2008. Gyorsjelentés. (szerk. Szabó Andrea – Bauer Béla) Budapest, 2009.
Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet
- Carl von Clausewitz: A háborúról. Athenaeum, 1917.
- Dávid János: Az önkéntes hivatásos hadsereg létrehozásának munkaerő-kínálati lehetőségei és problémái.
Humán Szemle, 2003/1. szám
- Fagyal Zoltán: Változások a Magyar Honvédség „munkaerő-gazdálkodásában” (avagy, megkésített „munkaügyi rendszerváltás” a hadseregben). Tudásmenedzsment, 2005/4. 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. Budapest, 2002. Corvina Kiadó
- James E. Varner: Decoding Clausewitz. Military Review 2009 jan-febr.
- Krizbai János: A Magyar Honvédség Humánstratégiájának megvalósulása, avagy a puding próbája...
Humán Szemle, 2006/különszám
- Kutatási beszámoló a katonai szervezetek belső viszonyairól és az emberi kapcsolatok sajátosságairól.
HM TKKF, 1997. (Szervezet '96 kutatási beszámoló ZMNE Szociológia tanszék, 1997)
- Zolu Senyucel: Managing the human resource in the 21st. century.
Free study book, 2013. www.bookboon.com