

III. Évfolyam 4. szám - 2008. december

Varga Péter

ZMNE Katonai Műszaki Doktori Iskola

[mdrvargapeter@yahoo.com](mailto:mdrvargapeter@yahoo.com)

## HUMÁNSTRATÉGIA ÉS JÖVŐKÉP A HONVÉDSÉGBEN

### *Absztrakt*

*A cikk a Magyar Honvédség új humán stratégiáját elemzi, amelynek tervezetét a HM Tervezési és Koordinációs főosztálya 2008. márciusában készítette el. Az új humánstratégia kialakítását a Nemzeti Katonai Stratégia kidolgozása indukálta. A tervezet a 2003-ban elfogadott humánstratégiát váltja fel.*

*The main goal of this article is to analyse the new human strategy of the Hungarian Defense Forces, which is made by MoD Planning and Coordination Department in March 2008. This new human strategy was inducted by development of National Military Strategy. The new strategy will change the recent strategy that was accepted in 2003.*

**Kulcsszavak:** *humán stratégia, Magyar Honvédség ~ human strategy, Hungarian Defence Forces*

A HM Tervezési és Koordinációs főosztálya 2008. márciusában elkészítette a Magyar Honvédség humánstratégiájának tervezetét. Az új humánstratégia kialakítását a Nemzeti Katonai Stratégia kidolgozása indukálta. A tervezet a 2003-ban elfogadott humánstratégiát váltja fel.

A tervezet hangsúlyozza, hogy a humánstratégia megvalósításhoz nélkülözhetetlen a széles körű egyetértés, a Magyar Honvédség további fejlesztésének aktív támogatása. Széles körű egyetértés kizárólag akkor képzelhető el, ha a stratégiai célokkal az érintettek nagy része egyetért. Fontos továbbá úgy általában a társadalmi támogatottság is. A honvédelemmel közvetlenül kapcsolatban nem álló személyeket azonban a honvédelem működésének egésze, külsőleg megjelenő képe érdekli, amelynek csak egy része, talán külső szemlélő számára egy kevésbé érdekfeszítő témája a humánstratégia, az emberi erőforrás-kezelés alapköve. Mindezzel kapcsolatban a tervezet a következőket emeli ki: „A haderő teljes személyi állományával meg kell ismertetni humánstratégiában foglaltakat. A belső kommunikációval párhuzamosan a magyar társadalmat is megfelelően tájékoztatni kell a haderő személyi állománya legfontosabb mutatóit meghatározó hosszú távú célkitűzésekről és az átalakítás folyamatáról.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája befejező rész

Amint az a megfogalmazásból is kitűnik a civil szféra tájékoztatása a hosszú távú célkitűzésekre és az átalakítás folyamatára irányul, ami arra enged következtetni, hogy a civil szféra érdeklődése jellemzően a védelmi képesség és a hozzá rendelt eszközök (itt különösen az anyagi javak) kettőségre koncentrálnak.

A fentekkel szemben mindazokat, akik a honvédségnél - bármely jogviszonyban - dolgoznak, vagy potenciálisan dolgozhatnak leginkább természetesen az egyéni érvényesülés lehetőségei, a személyes kilátások foglalkoztatják. Mindezek alapvető kereteit természetesen azok a jogszabályok adják, amelyek az egyes foglalkoztatotti kategóriákra nézve meghatározzák a javadalmazás, az előremenetel, a szabadságolás, a nyugdíjazás kereteit. A emberi erőforrás felhasználásának lehetőségeit tehát ezen jogszabályi keretek szabják meg alapvetően.

Érdemes megjegyezni, hogy a honvédség állományába tartozó személyek és munkájuk társadalmi megítélése nagyban függ a katonai pálya adta lehetőségek megbecsülésétől, elismerésétől.

A humánstratégia szerepe éppen abban rejlik, hogy az adott jogszabályi – illetve költségvetési, politikai, társadalmi - keretek között minél szélesebb lehetőségeket teremtsen a meglévő, vagy leendő foglalkoztatottak részére, utat mutasson a lehetséges pályáiv felvázolásában. Komoly jelentősége van abból a szempontból is, hogy a vezetők részére világossá tegye mindazokat az emberi erőforrás kezeléssel összefüggő célokat, amelyek elérése törekedniük kell feladataik ellátása során.

A humánstratégia tehát nem valamiféle szintézis, hanem rendeltetését tekintve alapidokumentum, funkciója, hogy a humánpolitika alapköve legyen.

Az alapidokumentumok akkor bizonyulnak sikeresnek, ha kiállják az idő próbáját. Az 1811-ben hatályba lépett osztrák polgári törvénykönyv (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch) 18 évtized világpolitikai viharait élte túl, amit az alapelvek által nyújtott rugalmasságának köszönhetett. Természetesen itt a párhuzam csak annyiban vonható meg, amennyiben az alapelvek fontosságáról beszélünk általában. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy a 2003-ban elfogadott humánstratégia rossz lett volna, csak az eltelt időben – ahogy a tervezet fogalmaz – lezajlott a katonai rendszerváltás.

A fenteből következik, hogy a stratégia kialakítása egy olyan korlátok által behatárolt tevékenység, amelynek egymással ellentmondó követelményeknek kell megfelelnie, úgy, mint általánosság és tartósság, valamint a kellően konkrét egyértelmű, gyakorlati megközelítés.

Van azonban egy olyan alapvető szemléleti kérdés is, hogy a stratégia megalkotása során milyen érdekek kerülnek előtérbe, azaz a humánstratégia szervezet, avagy személyközpontú-e?

A tervezetet olvasva az a megállapítást tehetjük, hogy szervezetközpontú megközelítésről beszélhetünk, azaz humánpolitika a honvédelmi céloknak és a honvédség feladatainak alárendelt a tervezet. Ez azonban nem kritika, nem jelenti feltétlenül, hogy az egyéni érdekekkel és lehetőségekkel nem foglalkozik a tervezet, mind inkább csak a megközelítés módját jelenti egy adott problémának. (Eklatáns példája mindennek a humánpolitikai alapelvek egyikének megállapítása, miszerint: „*A szakmai követelmények miatt a beosztások jelentős részében a foglalkoztatás időtartama korlátozott, ezért a Magyar Honvédség nem érdekelt a teljes személyi állomány számára az egész életre szóló foglalkoztatás lehetőségének megteremtésében.*”<sup>2</sup>) Maga a tervezet a humánpolitika egyik céljaként így közelíti meg a

---

<sup>2</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 4.4. a) pont

kérdéskört: „A humánpolitika a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjára épülve határozza meg a Magyar Honvédségben a foglalkoztatás kereteit, amelyre erőteljes hatást gyakorol Magyarország euroatlanti integrációja, valamint a NATO-tagságából eredő feladatok és kötelezettségek összessége.”<sup>3</sup>

De milyen problémákkal kell is szembenézni?

A tervezet maga is foglalkozik meglévő környezeti kihívásokkal. Mint lényegre törően megfogalmazza: „A magyarországi munkaerőpiac mélyreható problémákkal küszködik. Sajátos jellemzője és egyben legnagyobb problémája, hogy a népesség csökkenésével és fokozatos elöregedésével párhuzamosan a nemzetközi összehasonlításban alacsony foglalkoztatottsághoz – mérsékelt munkanélküliség mellett – magas inaktivitás társul. A munkaerőpiac nagymértékű regionális különbségei mellett egyes csoportok jelentős mértékben hátrányos helyzetben vannak, és fennáll munkaerőpiacról való kiszorulásuk veszélye.”<sup>4</sup>

Mindezzel kapcsolatban azonban fontos megjegyezni, hogy a fent vázolt helyzet komoly előnyöket is hordoz magában munkaadói oldalról nézve. Tisztán közgazdasági szemlélettel megközelítve a problémát azt mondhatjuk, hogy a honvédségnek, mint munkaadónak kiváló lehetőségei vannak egy olyan környezetben, ahol alacsony a foglalkoztatottság, hiszen munkaerőből jelentős túlkínálat van. Mindez azt eredményezi, hogy relatíve alacsonyabb ellenérték fejében (itt elsősorban bér és szociális juttatások jönnek szóba) is megfelelő utánpótláshoz juthat. Természetesen minél alacsonyabb az ellenérték annál csekélyebbé válik a pálya társadalmi megítélése is.

Sokkal jelentősebbek a belső kihívások és feszültségek. Azon belül is a legégetőbb problémák minden bizonnyal a legénységi állományban tapasztalhatóak. „A legénységi állomány katonai szolgálathoz való viszonya elsősorban megélhetési, és nem elkötelezettségi alapú. Ennek megváltoztatása a foglalkoztatáspolitikai egyik legnagyobb kihívása, amelynek alapja a valós, hiteles pályakép felvázolása, ezzel együtt a megtartó képesség fokozása. Az előzőekben vázolt megoldatlan probléma miatt az utóbbi időben ismét növekedett a legénységi állomány fluktuációja.”<sup>5</sup>

A tisztii állományt is belső konfliktusok terhelik, amint azt a tervezet kiemeli „a szervezeti átalakítások velejárója volt, hogy a 40-45 év feletti korosztály tömeges kiválása miatt kényszerűen a fiatalabb, sok esetben a beosztások betöltéséhez szükséges tapasztalattal nem rendelkező korosztály mozgott felfelé az előmeneteli rendszerben. Ez a tisztii állomány számára – a korábbi évek túlzott mértékű beáramlási, beiskolázási létszám okozta feszültségek mellett – az előmeneteli lehetőségek hosszabb távú beszűkülését jelenti, ami további kiválásokat vonhat maga után. A tisztii állomány rendfokozati összetételét nézve megállapítható, hogy a jelentős létszámcsökkenés ellenére sem történt érdemi változás.”<sup>6</sup>

A tisztihelyettesi állomány tekintetében a tervezet megállapította, hogy hosszabb távon – a tisztii állományhoz hasonlóan – a tisztihelyettesi állomány alacsony átlagéletkora is feszültséget okoz a beosztásba helyezések és előléptetések során.

Mind az egyén mind a szervezet szempontjából az a kérdés merül fel, hogy milyen jövőképet vázol, és milyen lehetőségeket teremt a humánstratégia, illetve konkrétan a humánpolitika, mint a humánstratégia végrehajtására irányuló tevékenység.

<sup>3</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 4. pont

<sup>4</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 3.2 pont

<sup>5</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 2.3 pont

<sup>6</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 2.1 pont

A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (a továbbiakban: Hjt.) 84. §-a alapvető keretként meghatározza az előremeneteli rend minimális és maximális várakozási idejét, továbbá a Hjt. sok más tekintetben is szabályozza a katonai pályára lépők érvényesülésének lehetőségeit, mindezt azonban csak annyira teszi, hogy a rendszer lehetőséget nyújtson az egyéniesítésre, a szorgalmas és tehetséges egyének kiemelésére, pályájuk támogatására. Ez utóbbi az, amiben a humánstratégia agy segítséget nyújthat, hiszen nemzeti érdek, hogy a felelős posztokat a lehető legalkalmasabb személyekkel töltsék fel. A belső verseny vitathatatlanul ösztönzőleg hat a foglalkoztatás minden területén és szintjén.

*„A honvédelem nemzeti ügy ezért a honvédelmi feladatokat teljesítő személyek megbecsüléséről és jogos érdekeinek a védelméről az állam gondoskodik. Ez az állami gondoskodás olyan kedvezmények biztosításában nyilvánul meg, amelyekre a polgári életben az állampolgárok nem szereznek jogosultságot. Az így biztosított jogosultságok egy része pénzbeli, vagy természetbeni ellátás, más része pedig ingyenes szolgáltatásokat nyújt a honvédelmi feladatokban bevont személyek, s részben a hozzátartozóik részére.”<sup>7</sup>*

Az egyik legfontosabb és külön kiemelésre méltó gondolata a tervezetnek, hogy *„a Magyar Honvédség humánpolitikája alapértékként kezeli az emberi élet és a személyiség tiszteletét, az esélyegyenlőség kérdését, előtérbe helyezi a versenyszellem ösztönzését, a kiemelkedő teljesítmények elismerését, a követelmények egyértelmű meghatározását és az objektivitásra törekvő értékelést”<sup>8</sup>.*

Kérdés merül fel a fentiek után, hogy milyen eszközökkel kívánja a humánstratégia kezelni a fennálló problémákat.

- Humánerőforrás tervezés
- Humánerőforrás gazdálkodás
- Humánerőforrás fejlesztés
- Humán szolgáltatások

Mindezeknek a részletesebb kifejtése kimerítően meg is történt a tervezetben, azonban - természetesen - tartalmaz néhány olyan elemet is amelyek hatékonysága, eredményessége már első olvasatra kétségesnek mutatkozik. Ezek közül – példaként - a teljesítményértékelés gondolatkörét ragadnám ki.

A teljesítményértékelés a közigazgatásban is működik, azonban nem hagyható figyelmen kívül, hogy gyakorlati szempontból rengeteg vitatható elemet tartalmaz, amelyek nagyban csorbítják a rendszer objektivitását. A legtöbb beosztott szemében az értékelés indokolatlan különbségeket eredményez, felesleges belső feszültségeket generál, sőt az értékelés folyamatát a köztisztviselők – nem reprezentatív felmérés eredményeként, de számottevő beosztott véleményének figyelembevételével - szinte kivétel nélkül erősen szubjektívnak tartják.

Az értékelés szubjektivitása nem kizárólag az egyes szervezeti egységeken belül feltűnő, hanem jelentős különbségek mutatkoznak a szervezeti egységek között is. Így például egy adott szervezeten belül gyakran előfordul, hogy az értékelések eredményeként kiosztott pontok statisztikai átlagban eltéréseket mutatnak. A honvédség feladatainak figyelembevételével, működése során sok esetben nehezen mérhető tevékenységet végez, ebből következően a teljesítményértékelés nem végezhető el olyan könnyen és egyértelműen, mint egy szolgáltatással, vagy termeléssel foglalkozó cégnél, esetleg a közszféra kifejezetten

<sup>7</sup> Dr. Horváth László: Érdekvédelem 7. oldal

<sup>8</sup> Magyar Honvédség humánstratégiája 4.1 pont

szolgáltató tevékenységet végző szervezeténél, ahol valamilyen mennyiségileg mérhető produktum keletkezik. Így például relatíve könnyen mérhető egy hatósági ügyintéző teljesítménye akkor, amikor teljes munkaidejében igazolásokat állít ki és azok darabszámából – feltételezve, hogy egy adott ügy elintézésére fordítandó idő a technikai feltételek, illetve a jogszabályi előírások, stb. figyelembevételével állandó – az adott időszakban elvégzett munka mennyisége visszakövetkeztethető. Ezzel szemben nyilván nehezen mérhető annak foglalkoztatottnak a teljesítménye, aki szabályzat előkészítéssel, őrzésvédelemmel, vagy karbantartással foglalkozik, esetleg olyan területen dolgozik, ahol a rendelkezésre állás és az effektív munkavégzés arányát külső körülmények határozzák meg.

Záró gondolatként egy közhellyel élnék, miszerint a lényeg mindig a részletekben, avagy az apró betűs részben rejlik, a honvédelem humánstratégiájának legizgalmasabb kérdése a jövőben az lesz, hogy milyen módon sikerül majd az elveket a gyakorlatba átültetni, vagyis, hogy a vezető beosztásúak hogyan tudják és mennyiben hajlandóak azokat magukénak elfogadni és következetesen érvényesíteni.

## **Felhasznált irodalom**

1. Magyar Honvédség humánstratégiájának 2008. évi tervezete
2. Magyar Honvédség humánstratégiája 2003.
3. A Magyar Köztársaság Alkotmányáról szóló 1949. évi XX. törvény
4. A honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény
5. A Magyar Honvédség hivatásos és szerződése állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény.
6. A honvédelemről és a Magyar Honvédségről szóló 2004. évi CV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról szóló 71/2006. (IV. 3.) Korm. rendelet
7. Dr. Horváth László: Érdekvédelem Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem egyetemi jegyzet 2005.
8. Dr. Horváth László: Védelmi igazgatás Minősített időszakokban Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem egyetemi jegyzet 2003.