

Tóth István alezredes:

HONVÉDSÉG ÉS TÁRSADALOM – A FORRÁS, AMELYBŐL MERÍTÜNK

Gondolatok a Magyar Honvédség legénységi állománnyal való feltöltésének nehézségeiről¹

ÖSSZEFOGLALÓ: A sorkatonai szolgálat megszüntetése óta a Magyar Honvédség a legénységi állomány folyamatos létszámhiányával küzd. A katonai pályát nem sikerült a szükséges mértékben vonzóvá tenni a társadalom számára, így a hiány megszüntetése a honvédségi állomány növekedése ellenére egyelőre bonyolult feladatnak látszik. A honvédség aktív toborzó tevékenységének eredményeként mára a szervezetet elhagyóként meghaladó számú jelentkező nyer felvételt a honvédség kötelékébe, ugyanakkor a növekedés továbbra is lassúnak mondható. A helyzetet súlyosbítja az országban uralkodó munkaerőhiány, illetve a munkaerőpiac jellemzői. E tanulmány természetesen nem tudja megoldani a problémát, de felvet olyan gondolatokat, amelyeket továbbfejlesztve növelhetjük a honvédség vonzerejét a társadalom pályaválasztás előtt álló tagjai körében.

KULCSSZAVAK: Magyar Honvédség, feltöltés, munkaerőpiac

BEVEZETÉS

Magyarországon az önkéntes haderőre való áttérés nem ment zökkenőmentesen: a sorkatonai szolgálat 2004-es megszüntetése óta a Magyar Honvédség gyakorlatilag állandóan küzd kisebb-nagyobb létszámhiánnyal. Egy 2014-ben készült felmérés szerint a honvédség bizalmi indexe 62%, amellyel az előkelő harmadik helyet foglalja el az állami intézmények, szervek között (az első helyen a tűzoltóság és a katasztrófavédelem áll 76%-kal, a második helyen a posta 66%-os eredménnyel),² ugyanakkor a katonai pályát nem sikerült kellőképpen vonzóvá tenni a fiatalok számára. Mára a munkaerőpiac jellemzőinek változása, a honvédség által kínált lehetőségek, valamint a társadalmi változások hatása azt eredményezte, hogy a honvédség mintegy 4800 fős létszámhiánnyal küzd. A probléma megnyugtató kezelésére egyelőre nem született megoldás. A helyzetet nehezíti, hogy 2015 őszétől a honvédség állománya a Közös Akarat elnevezésű feladat keretében jelentős létszámmal biztosít ál-

¹ A szerző a kéziratot 2018 nyarán zárta le. Azóta módosultak a Magyar Honvédség határvédelemmel kapcsolatos feladatai. Szintén új fejlemény, hogy dr. Benkő Tibor honvédelmi miniszter október 31-én benyújtotta az Országgyűlésnek a Magyar Honvédség új szervezeti rendjének kialakításáról szóló javaslatot. A több törvény módosításáról szóló javaslat többek között a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség irányításának szétválasztásáról rendelkezik, de a szervezeti átalakításokon túl rögzíti az önkéntes tartalékos szolgálatvállalás ösztönzését, valamint bevezeti az úgynevezett honvédelmi veszélyhelyzet fogalmát – a szerk megjegyzése.

² Szabó I. László: Az intézményi, szervezeti bizalom helyzete Magyarországon 2014 elején. Nemzet és Biztonság, 2014/3, 133. http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2014_3_12_szabo_i.laszlo.pdf (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

landó jelenlétet az országhatár mentén az illegális bevándorlás visszaszorítása érdekében. A külföldi szolgálatok ezer fős ambíciószintje³ lényegében nem változott, tehát határvédelmi feladatokra ez a létszám nem vehető igénybe. A honvédség alakulatai hiányos létszámban hajtják végre azt a feladatot, amely feltöltött alakulatok esetében valószínűleg nem okozna túlterheltséget, így azonban igen. Ennek eredménye pedig a személyi állomány fásulttá válása, motivációs szintjének csökkenése lehet.⁴ A határvédelmi feladatok, a külszolgálatok és az alaprendeltetésből adódó feladatokra történő felkészülés okozta távollét családi problémákat generálhat, amelynek kezelésére hatékony megoldás igen nehezen található. Ezek a folyamatok viszont hozzájárulhatnak a személyi állomány kiáramlásához. Bár a toborzásnak köszönhetően a létszám csökkenését ellensúlyozza – sőt már meg is haladja – a bevonulók száma, ugyanakkor látni kell azt is, hogy a kiáramlás meglévő mértéke jelentősen lassítja a létszám növekedését. A Zrínyi 2026 honvédelmi és haderőfejlesztési program végére vizionált 30 ezer fős aktív állomány azt jelenti, hogy amennyiben nem sikerül a feltöltési nehézségek kezelésére hatékony megoldást találni, a jelenlegi 4800 fős hiány tovább nőhet.

Ezt a folyamatot természetesen a munkaerőpiaci tényezők is erősítik. A gépkocsivezető például a civil életben is hiányszakma: a magyar gazdaságból mintegy 6 ezer tehergépkocsivezető hiányzik,⁵ a hiányzó létszám pótlását a kormány által támogatott programok sikerétől várják a szakemberek. Természetes, hogy a hiányzó szakemberek érdeklődése felkeltésének és a katonák megtartásának fontos eleme a bérezés, ez azonban nem emelkedhet határtalanul, összhangban kell lennie a munkaerőpiac egyéb szereplőinek bérezésével. Elmondható, hogy a Magyar Honvédség a gép- és harcjárművezetők létszámának vonatkozásában változó mértékben, de nehéz helyzetben van. A „B+H” program a problémára tüneti kezelést nyújt ugyan, hosszú távú megoldást azonban ebben a formában nem biztosít, mivel az így szerzett jogositvány a civil életben nem használható. Más kondíciókkal kialakított belső képzések vagy a korábban nagy számban támogatott gépjárművezető-képzés, ami a szervezetből történő kilépést követően elősegíti az egyén elhelyezkedését, a szükséges – és a honvédség számára is előnyös módon megkötött – szerződések mellett javíthatnának a helyzeten.

A probléma azonban nem ilyen egyszerű. A megélhetéshez szükséges anyagi megbecsülés természetesen központi helyen áll a probléma vizsgálata során, de egy tisztább kép érdekében érdemes tovább boncolgatni a kérdést. A következőkben vizsgálta, a feltöltés eredményességére hatással lévő tényezők elemzése során látható lesz, hogy azok komplex módon, egymással is kölcsönhatásban befolyásolják a folyamatot, és vannak helyzetek, amikor a törvényszerűnek gondolt eredmények mást tükröznek. A kivételek okát érdemes tovább elemezni, hiszen ezek azt eredményezik, hogy a kérdés megoldására egyetlen, az ország minden területén, a toborzás célközönségére egységesen alkalmazható megoldás nem létezik.

³ A külföldi szolgálatot teljesítő katonák létszáma ezer főben van maximálva. Ez azonban az aktuálisan külföldön tartózkodó állományt jelenti, ez kiegészül a külszolgálatra felkészülő, illetve a pihentetés idejére az onnan visszaérkezett állománnyal.

⁴ Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy mind a külszolgálatok, mind a határvédelmi feladatok végrehajtása jelentős illetménytöbbletet biztosít a személyi állomány számára.

⁵ Ugyanaz a kamion, ugyanaz a meló, csak a bér más Nyugaton. Hvg.hu, 2016. december 17. http://hvg.hu/gazdasag/20161217_luxuskamion_fuvarozas_berek_soforok_munkaerohiany (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

A TOBORZÁS EREDMÉNYESSÉGÉT ÉS A FELTÖLTÉST BEFOLYÁSOLÓ MUNKAERŐPIACI JELLEMZŐK

A feltöltést nagymértékben befolyásoló első tényező a honvédség alakulatainak elhelyezkedése az ország területén (1. ábra).



A munkaerő-felmérés 15-74 éves népességre vonatkozó adatai alapján.

1. ábra A Magyar Honvédség helyőrségeinek elhelyezkedése Magyarország munkanélküliséget megjelenítő térképén

Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/173/index.html> (továbbiakban: KSH) (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

Az ábrára tekintve láthatjuk, hogy a katonai alakulatok az ország területén szétszórva helyezkednek el, ám az alakulatok fele az északnyugati országrészben, az ország gazdaságilag legfejlettebb részén található. Ez a tény a demográfiai és munkaerőpiaci jellemzők tükrében magyarázatot nyújt a feltöltés nehézségeire. Az ábrán a helyőrségek körüli körök által határolt terület jeleníti meg azt a becsült távolságot, ami a napi bejárást biztosítja. Az ábrán jól látható, hogy az északnyugati országrészben, ahol a munkanélküliségi ráta a legalacsonyabb, a honvédség tekintetében meglehetősen zsúfoltság. Jellemzően ezek azok a területek, ahol országos szinten a legmagasabb a foglalkoztatási ráta. Egyes területekről két-három helyőrség is elérhető egy óra utazással. Az ország területének megközelítőleg fele viszont olyan távolságban van a legközelebbi helyőrségtől, hogy a napi bejárást nem, vagy csak kimondottan hosszú utazással oldható meg. A Központi Statisztikai Hivatal nyilvántartása szerint a foglalkoztatottak mintegy harmada ingázik naponta; az ingázó réteg mintegy 88%-a maximum egy órát tölt utazással.⁶ Az utazási idő természetesen függ az igénybe vett közlekedési eszköztől, napszaktól, időjárástól stb. Az ilyen „lefedetlen” területeken élő katonák a szolgálati helyükről hétfvégén tudnak hazautazni, a hétköznapokat az esetek jelentős részében családjuktól távol töltik. A „lefedetlen” területek ugyanakkor munkanélküliség szempontjából a középmezőnybe tartoznak, ami alapján feltételezhetjük, hogy rendelkezésre állnak szabad erőforrások a munkaerőpiacon. A munkaerőpiaci jellemzők összehasonlítását számszerűen az 1. táblázat mutatja be.

⁶ 2011. évi adatok alapján. A foglalkoztatottak napi ingázása és közlekedése. Népszámlálás 2011. http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_ingazas (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

1. táblázat *A munkaerőpiaci jellemzők megyénkénti megoszlása*

Megye	Foglalkoztatási arány* (%)	Munkanélküliségi ráta** (%)	Nyilvántartott álláskeresők (fő)
Budapest	64,6	3,0	18 836
Baranya	56,5	7,8	14 169
Bács-Kiskun	59,3	3,9	14 314
Békés	57,4	4,7	11 432
Borsod-Abaúj-Zemplén	55,6	5,3	36 575
Csongrád	58,5	2,5	8 073
Fejér	60,9	3,5	8 435
Győr-Moson-Sopron	63,3	1,5	3 139
Hajdú-Bihar	57,0	6,6	23 943
Heves	55,3	5,3	11 068
Jász-Nagykun-Szolnok	55,8	6,9	14 884
Komárom-Esztergom	62,3	1,6	5 380
Nógrád	56,8	7,2	11 032
Pest	60,8	2,6	22 342
Somogy	52,0	7,5	13 681
Szabolcs-Szatmár-Bereg	57,9	7,8	27 906
Tolna	54,9	2,5	6 515
Vas	61,3	1,4	4 165
Veszprém	63,1	1,4	5 715
Zala	60,9	3,9	6 845

Forrás: KSH.

* A foglalkoztatottaknak a megfelelő korcsoportba tartozó népességhez viszonyított aránya.

** Munkanélküliek a megfelelő korcsoportba tartozó, gazdaságilag aktív népesség százalékában.

A munkaerőpiaci jellemzők tükrében érdemes megvizsgálni a 2017-ben katonai szolgálatukat megkezdők megyék közötti megoszlását (2. ábra).

Az ábrából kitűnik, hogy a katonai szolgálatukat 2017-ben megkezdők jellemzően nagyobb százalékban azon megyék lakosai, ahol katonai alakulat található, vagy könnyen megközelíthető. Ez alól kivételt képez Győr-Moson-Sopron és Komárom-Esztergom megye, de azt látni kell, hogy mindkét megyében országos szinten magas a foglalkoztatottsági ráta és alacsony a munkanélküliség. Ezt jól szemlélteti egy az MH 25. Klapka György Lövészdandár (Tata) legénységi állományáról készült statisztika. Eszerint mindössze az állomány 17%-a rendelkezik állandó lakhellyel a megyében,⁷ ennek megfelelően az állomány 83%-a más megyéből származik, sőt mintegy 59% olyan térségből,⁸ ahonnan a napi bejárás a távolság miatt már nem megoldható.

⁷ Arra vonatkozó adat nem áll rendelkezésünkre, hogy e 17% mekkora hányada származik eredetileg Komárom-Esztergom megyén kívüli településről.

⁸ A távoli megyék közül kimagaslik Somogy megye: a dandár legénységi állományának 12%-a innen származik.



2. ábra A Magyar Honvédség állományába bevonultak megyék szerinti megoszlása Magyarországon munkanélküliséget megjelenítő térképén

Forrás: MH Katonai Igazgatási és Központi Nyilvántartó Parancsnokság.

A munkaerőpiaci jellemzőkkel szorosan összefüggő tényező az iskolázottság. A Magyar Honvédség szerződéses legénységi állományába történő jelentkezés alkalmával a legalacsonyabb elfogadható iskolai végzettség az általános iskola. Ez első ránézésre, önmagában nem befolyásolná jelentősen negatív irányba a toborzás és feltöltés eredményét. Ma Magyarországon jelenleg közel 2 millió fő rendelkezik általános iskolai végzettséggel, és ennek a létszámnak megközelítőleg a negyede tanul jelenleg valamilyen középfokú oktatási intézményben.⁹ Ugyanakkor tisztán kell látni, hogy a szerződéses legénységi beosztások sem minden esetben tölthetők be általános iskolai végzettséggel. Vannak köztük olyanok, amelyekre a jelentkezés feltétele a meghatározott szakmai végzettség megléte. Az altisztvá válás szempontjából sem mellékes a jelentkezéskor meglévő iskolai végzettség. Az altisztképzés egyik ága a tanfolyamrendszerű képzés, amelyre a legénységi állomány bemeneti feltételeknek¹⁰ megfelelő tagjait iskolázzák be. A legfrissebb adatok szerint Magyarországon mintegy 268 ezer álláskeresőt tartanak nyilván (1. táblázat). A nyilvántartott álláskeresők 43%-a az általános iskola 8 vagy kevesebb osztályával, 26%-uk szakmunkás vagy szakiskolai bizonyítvánnyal, 25%-uk érettségivel vagy technikus végzettséggel, 6%-uk felsőfokú végzettséggel rendelkezik.¹¹ Ez a százalékos arány, nem meglepő módon, fordított arányosságot mutat a lakosság iskolai végzettségének megoszlásával.¹² A Magyar Honvédség állományába 2017-ben bevonult személyek 40,5%-a rendelkezett alacsonyabb, 52,2%-a középfokú, míg 7,3%-a felsőfokú végzettséggel.¹³

A munkaerőpiaci jellemzők alakulását alapvetően befolyásolják a kereseti lehetőségek. A Magyar Honvédséghez szerződéses legénységi állományba jelentkező fiatalok érettségivel alacsonyabb végzettséggel 124 122 forint, érettségivel 151 693 forint nettó illetményre¹⁴

⁹ <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/173/index.html> (továbbiakban: KSH) (Letöltés időpontja: 2018. 11. 12.)

¹⁰ A tanfolyamrendszerű altisztképzés egyik bemeneti követelménye az érettségi megléte.

¹¹ KSH.

¹² A magyar lakosság (a 14 éven aluli lakosságot nem számítva) mintegy 19%-a rendelkezik az általános iskola 8 vagy kevesebb osztályával. Figyelembe véve a középszintű oktatásban részt vevők számát, ez az arány nem állandó értéket mutat.

¹³ A nyilvántartás tartalmazza a szerződéses tiszt és altiszt állományba bevonultakat is, így ez a legénységi állományra vetítve valószínűleg a közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezők arányának csökkenését jelenti.

¹⁴ Tájékoztató a szerződéses legénységi, altiszt és tiszt állomány járandóságairól. A honvédség kapuja, 2013. szeptember 25. http://www.hadkiegeszites.honvedseg.hu/katona_akarok_lenni/fizetes_juttatas (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

számíthatnak. Ez az alapilletményből, a honvédelmi szolgálati pótlékból és a legénységi kiegészítő illetményből tevődik össze. Természetesen a különböző – szolgálati időből, képzettségből, beosztásból, fokozati vizsgából, többletteljesítményből adódó – pótlékok tovább növelik a katonai illetményét. A honvédség ezen kívül számtalan módon nyújt támogatást¹⁵ a legénységi állományú katonáknak: ezek részben egyedi támogatási formák, részben a civil életben is elérhető támogatások. A folyamatban lévő, több ütemben végbemenő illetményemelés eredményeként ez a kezdő illetmény már elfogadhatónak tekinthető, különösen, ha összehasonlítjuk a kormány által meghatározott, 2018-ban érvényes 91 770 forint nettó minimálbér¹⁶ összegével. A legénységi pályakezdő illetményt a garantált bérminimum¹⁷ 2018-ra meghatározott 123 643 forint nettó összegével összehasonlítva szintén kedvező képet kapunk. Az így kapott képet árnyalja, ha ezt az illetményt összehasonlítjuk az országos (193 424 forint), vagy részletesebben a megyénként jegyzett nettó átlagkeresettel (2. táblázat).

2. táblázat *Nettó átlagkeresetek megyénkénti megoszlása a legénységi kezdő nettó illetmény tükrében*

Megye	Nettó átlagfizetés (Ft)	Nettó legénységi pályakezdő illetmény (Ft)	Nettó minimálbér (Ft)	Nettó garantált bérminimum (Ft)
Budapest	245 809	124 122 (érett-ségi nélkül)	91 770	123 643
Baranya	157 008			
Bács-Kiskun	163 291	151 693 (érett-ségivel)		
Békés	142 839			
Borsod-Abaúj-Zemplén	150 449			
Csongrád	166 067			
Fejér	186 073			
Győr-Moson-Sopron	199 419			
Hajdú-Bihar	159 328			
Heves	179 911			
Jász-Nagykun-Szolnok	157 879			
Komárom-Esztergom	189 426			
Nógrád	149 352			
Pest	176 452			
Somogy	159 297			
Szabolcs-Szatmár-Bereg	134 904			
Tolna	178 914			
Vas	178 264			

¹⁵ Uo.

¹⁶ Minimálbér 2018 összege: ennyi nettó bért kaphat kézhez 2018-tól. <http://officina.hu/gazdasag/175-minimalber-2018> (Letöltés időpontja: 2018. 11. 12.)

¹⁷ A megállapított bérminimum azon munkavállalók esetében releváns, akiket legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben, teljes munkaidőben alkalmaznak, és a szükséges végzettséggel rendelkeznek. Kéri Ádám: Kinek jár a garantált bérminimum? Piac és Profit, 2017. február 6. http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/kinek-jar-a-garantalt-berminimum/ (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

Megye	Nettó átlag-fizetés (Ft)	Nettó legénységi pályakezdő illetmény (Ft)	Nettó minimálbér (Ft)	Nettó garantált bérminimum (Ft)
Veszprém	172 019			
Zala	153 685			

Forrás: KSH.

Az átlagkeresetek vizsgálata során természetesen csupán az összképet látjuk, azt, hogy mekkora szakadék van a legalacsonyabb és legmagasabb fizetés között, a jövedelmi egyenlőtlenségi mutató adja meg.¹⁸ A Központi Statisztikai Hivatal 2017-es jelentésének¹⁹ legfrissebb adatai szerint ez Magyarországon 4,3-es értéket mutat.²⁰

GENERÁCIÓS KÉRDÉSEK

A honvédség szempontjából alapvetően három (X, Y, Z) generáció releváns. X generációról beszélünk az 1965–1979 között születettek, Y generációról a 1980–1994 között születettek, míg Z generációról az 1995–2009 között született személyek esetében. A generációk között óriási különbségek vannak a felkészültség, érdeklődés, munkastílus és terhelhetőség vonatkozásában a korszakoknak megfelelő társadalmi viszonyoknak, gazdasági helyzetnek és kiemelten a technológiai fejlettségnek köszönhetően.

Az X generáció tagjai a munkavállalás szempontjából pályakezdőként a jelenleginél könnyebb helyzetben voltak, a végbemenő változásokat, a munkaerőpiacon felmerülő nehézségeket már karrierjük folyamán élték meg. Ők még nem születtek bele a digitális világba, a 21. század technológiai eredményeivel már felnőtt fejjel ismerkedtek meg, és kezdték el alkalmazni annak vívmányait. Az X generáció tagjai alkalmazkodtak a változó világhoz, ők adják a legjobban képzett réteget, képesek megfelelni követelményeinek, ugyanakkor a régi értékek – lojalitás, hűség, engedelmesség – fontosak számukra.

Az Y generáció tagjai együtt nőttek fel a számítógépekkel és az internettel, azok használata alapvetően meghatározza mindennapjaikat. Számukra a gyorsaság jelenti a fő szempontot, a személyes kapcsolattartás helyett előnyben részesítik az e-mailt. E generáció tagjainak fontos az önmegvalósítás, ők a fogyasztói társadalom formálói és húzórétege. Fontos számukra a siker, a karrier és a pénz, ugyanakkor a régi értékek kevésbé befolyásolják őket, a kedvezőbb lehetőségek érdekében azonnal képesek váltani. *„A szüleik még nyugodtan beszoríthatók voltak a szorongásos tartalmú skatulyákba, de ők öntudatos munkavállalók, akiknek, ha nem tetszik valami, akkor odébbállnak. Könnyen előidézhető a köreikben egy óriási fluktuáció, mert, ha nem kapják meg azt, amit szeretnének, akkor minden különösebb érzelmi kötődés és trauma nélkül továbbállnak, megnézik, hogy hol jobb nekik.”*

A Z generáció már beleszületett a számítástechnika és az internet, a digitális technológiák világába. A digitális eszközök alkalmazása a vérükben van, nem jelent számukra problémát új eszközök, alkalmazások használata. A digitális eszközök állandó elérhetősége miatt ez

¹⁸ A jövedelmi egyenlőtlenségi ráta a felső és az alsó jövedelmi ötödbe tartozók összjövedelmének hányadosa. Magyarország, 2016. KSH, Budapest, 2017, 54. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2016.pdf> (Letöltés időpontja: 2017. 11. 12.)

¹⁹ Uo.

²⁰ Vagyis a legfelső ötödbe tartozó háztartásoknak 4,3-szer több a jövedelme, mint a legalsó ötödbe tartozóknak – a szerk. megjegyzése.

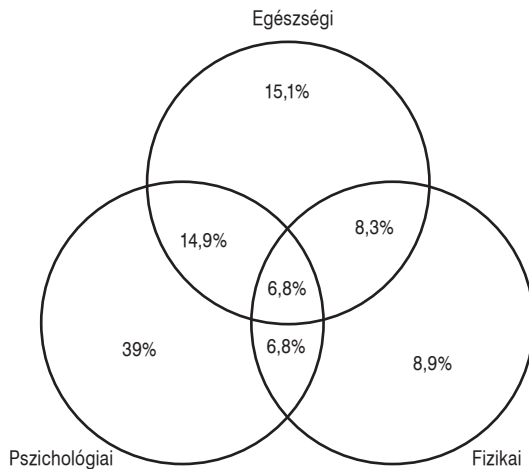
a generáció teljesen más tanulási szokásokkal rendelkezik, mint elődeik, és ennek hatására természetesen a gondolkodásmódjuk is teljesen eltér a korábbi generációkétól. A digitális világ nyújtotta rendkívül gyors információáramlás miatt képesek nagy mennyiségű információ gyors befogadására. Az így befogadott információ valóságtartalma, mélyebb megértése mellékes szempont számukra, a hangsúly az információáramlás sebességén van. Mivel ez a generáció csupán néhány éve jelent meg a munkaerőpiacon, az ő hosszú távú munkahelyi viselkedésük egyelőre még nem világos. Azonban „*mire a digitális nemzedék felnő, alacsony létszámának köszönhetően a munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át. A munkaerő iránti kereslet jelentősen meg fog nőni, míg a kínálat nagymértékben csökken. Mindez a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiaci kínálati oldalát.*” A Z generációra – az Y generációhoz hasonlóan – nem jellemző a munkahelyhez való hűség, ragaszkodás. Kedvezőbb lehetőség esetén gondolkodás nélkül váltanak, feltételezhető tehát, hogy e generáció tagjainak megtartása még a toborzásnál is nagyobb kihívást jelent. A generációs sajátosságokkal foglalkozó tanulmányok szerint számukra a kitartó munka nem jelent vonzerőt, e generáció tagjai azonnali eredményeket akarnak, azonnali sikerre vágnak. Ráadásul a generáció tagjai a honvédség tevékenységére gyakran jellemző monotonitást nehezen viselik, fontos számukra a változás, az új helyzetek gyakorisága. A Z generációra jellemző továbbá, hogy nyomtatott sajtót nagyon ritkán olvas. Számukra a televízió és a rádió szórakoztató eszköz, információigényüket elsősorban az internetről elégítik ki, elérésüknek ez a leghatékonyabb eszköze. Eredményes megszólításuk érdekében fontos olyan üzenetekkel megcélozni őket, amelyek elég érdekesek ahhoz, hogy lekössék a figyelmüket, és fontos, hogy a kívánt üzenet minél gyorsabban eljuthasson a célközönséghez.

Életkoruk alapján a három generáció más helyet kell hogy elfoglaljon a prioritási listán a toborzás-feltöltés vonatkozásában. Az X generáció mára a 39–53 éves korosztályt jelenti, ők az esetek többségében inkább a kifutó korcsoportot adják a legénységi állomány vonatkozásában, toborzás szempontjából nem ez az elsősorban megcélózandó réteg. Az Y generáció a 24–38 éves korcsoportot jelöli, míg a Z generáció jelenti a 9–23 éves korosztályt. A toborzás-feltöltés szempontjából ez utóbbi két generáció kell hogy legyen a kiemelt célközönség, ugyanakkor a hatékonyság érdekében itt is figyelembe kell venni a generációs különbségeket. A kihívás tehát adott: szükség van olyan kommunikációs stratégiára, amellyel hatékonyan megszólíthatók a fiatalok, emellett szükség van egy olyan honvédségre, amelyet a megszólított fiatalok nem hagynak el idejekorán tömegesen egy jobbnak kínálgató lehetőség miatt.

ALKALMASSÁG

A katonai szolgálatra jelentkezők egészségügyi, pszichológiai és fizikai alkalmassági vizsgálaton kötelesek részt venni. A vizsgálatok lefolytatására Kecskeméten, az MH Egészségügyi Központ Repülőorvosi, Alkalmasságvizsgáló és Gyógyító Intézetben (MH EK RAVGYI) kerül sor. 2017 második félévétől az alkalmassági vizsgálatok lefolytatása már a 6/2017. HM rendelet értelmében megváltozott rendben történik. A rendeletben foglalt változások célja a felvételi eljárások felgyorsítása. 2017 első félévében, 2017. január 1. és július 24. között az intézet 1054 fő alkalmassági vizsgálatát végezte el. Az 1054 jelentkezőből a vizsgálatok során azok egyharmada, 350 fő ért el alkalmatlan minősítést. Az intézet tájékoztatása alapján a régi rendszerben jelentkezők alkalmassági vizsgálatára során alkalmatlan minősítést kapott személyekre vonatkozó 2017-es statisztikai adatok a 3. ábrán láthatók.

Az ábrából kiderül, hogy az alkalmatlanok 8,9%-a fizikai, 39%-a pszichológiai, 15,1%-a egészségügyi, 8,3%-a fizikai és egészségügyi, 6,8%-a fizikai és pszichológiai, 14,9%-a pszi-



3. ábra A 2017. január 1. – július 24. közötti alkalmassági vizsgálatokon alkalmatlan minősítést szerzett személyek eredményének százalékos megoszlása

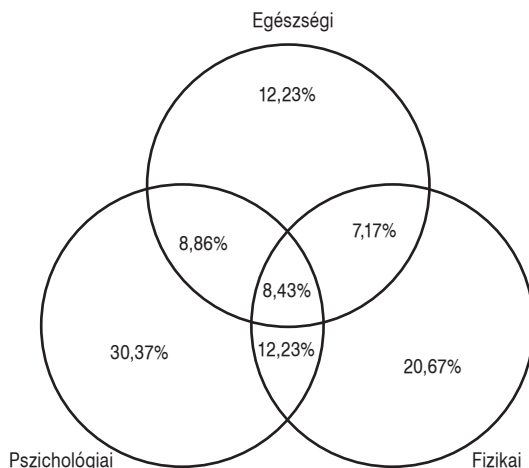
Forrás: MH EK RAVGYI.

chológiai és egészségügyi, míg 6,8%-a mindhárom vizsgálaton alkalmatlan eredményt ért el. A számok mögé tekintve látható, hogy az alkalmatlan minősítést kaptak 30,8%-a fizikailag alkalmatlan, 45,1%-a egészségügyileg, míg 67,5%-a pszichológiailag alkalmatlan minősítést kapott. A vizsgálat során a fizikailag alkalmatlan jelentkezők 40%-a a felmérésen 120 pont alatti eredményt ért el.

2017. július 25-től december 31-ig hat alkalommal történt alkalmasságvizsgálat 584 fő részvételével. A vizsgálatok eredményeként a megjelentek 40%-a kapott alkalmatlan minősítést. Az alkalmatlan minősítést szerzők százalékos megoszlását a 4. ábra mutatja.

Az alkalmatlanok százalékos megoszlása az előző ábrához képest eltéréseket mutat ugyan, de az idő rövidege, illetve a vizsgált személyek alacsony száma miatt ebből hosszú távú következtetéseket levonni még korai lenne.

Az eredményekből kiolvasható, hogy a nagyszámú alkalmatlan jelölt jelentős része a korábban működő előszűrésen kiszűrhető lett volna, ami csökkentette volna a toborzási hatékonyságot, a költségeket, nem veszélyeztette volna az egyének foglalkoztatását, továbbá kevésbé gyengítette volna a honvédség hitelességét a polgári lakosság körében.



4. ábra A 2017. július 25. – december 31. között végrehajtott alkalmassági vizsgálatokon alkalmatlan minősítést szerzett személyek eredményének százalékos megoszlása

Forrás: MH EK RAVGYI.

A fizikai felmérés követelményszintjeiről a 3. táblázat nyújt áttekintést. A táblázatba a maximálisan elérhető eredmény, a felvételi eljárás során követelt minimális eredmény, illetve a 120 pontos határ került fel, ami alatt a jelentkezők felzárkóztatása problémás.

3. táblázat *A fizikai követelmények ponttáblázatának kivonata*

	3200 méteres futás		Karhajlítás-nyújtás fekvőtámaszban*		Hanyatt fekvésből felülés	
	férfi	női	férfi	női	férfi	női
360 pont	13' 30"	15' 20"	70	70	90	90
	160 pont		100 pont		100 pont	
220 pont	17' 22"	18' 55"	29	29	49	49
	102 pont**		59 pont**		59 pont**	
120 pont	19' 32"	20' 45"	14	14	25	25
	60 pont***		30 pont***		30 pont***	

Forrás: *A 10/2015. (VII. 30.) HM rendelethez készült 3. melléklet.*

* Nők részéről térdelő fekvőtámaszban történik. ** Minden részpontoszám a 220 pont minimális és maximális pontoszám közötti arányszámmal egyenlő mértékben növelve (példa). *** Minimálisan elérendő pontoszámok.

A vizsgálatok eredményével kapcsolatban fontos kiemelni és nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az eredmények a vizsgálaton megjelenők aktuális egészségügyi, pszichológiai és fizikai állapotától függttek. Jelentős változás nem volt tapasztalható: a vizsgálatok 2010–2017 között minden esetben 30% fölötti alkalmatlan eredménnyel zárultak. A rendelkezésre álló információ alapján az első fokon megállapított alkalmatlan minősítést a Másodfokú Alkalmasság-vizsgáló Bizottság az alkalmatlanok 38%-a esetén alkalmas minősítésre változtatta, ezzel növelve a rendszerben tartható honvédek létszámát.²¹

ÖSSZEZGÉS

A feltöltési nehézségek megoldására nincsen egyszerű válasz: mindenképpen egy több összetevőből álló, összehangoltan végrehajtott program kidolgozása szükséges.

A sorkatonai szolgálat visszaállítása pillanatnyilag nem tűnik reális opciónak, mivel Magyarországon a külső biztonság értéke – az ukrán válság és Oroszország utóbbi években kirajzolódó nagyhatalmi fellépése ellenére – erősödő²² képet mutat. Nagyon jó ellenpélda Svédország, ahol a Kelet-Európában folyó események hatására a sorkatonai szolgálat ismételt bevezetésével növelték a haderő létszámát,²³ emellett elérték, hogy a lakosság egyre nagyobb hányada rendelkezzen katonai kiképzéssel. Nem szabad elhanyagolni azonban azt a tényt, hogy ez a lépés Svédországban nem kizárólag a kormányzati szándék megvalósulása, hanem óriási támogatottságot élvez a lakosság körében.

²¹ MH EK RAVGYI közlése.

²² Jó állam-jelentés 2017. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017, 4., 10–11. <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentes-2017> (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

²³ Németh András: Svédország ismét soroz: „Nem fenyegetéseket látunk, a realitásokat észleljük.” [hvg.hu](http://hvg.hu/vilag/201739_a_sved_vedelmi_miniszter__ahadero_fejleszteserol__oroszoszagra_te_kinttel), 2017. október 1. http://hvg.hu/vilag/201739_a_sved_vedelmi_miniszter__ahadero_fejleszteserol__oroszoszagra_te_kinttel (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

A honvédelem ügyét és a honvédség megismerését, népszerűsítését, a fiatalok hazafias gondolkodásának kialakítását segítik elő a kormánynak a hazafias nevelést célzó, a nemzeti alaptantervben is rögzített törekvései. Ennek eredményeként a 2005/2006-os tanévtől kezdődően a középiskolákban választható érettségi tárgyként megjelent a katonai alapismeretek tantárgy, a 2007/2008-as tanévtől kezdődően a polgári felsőoktatásban pedig szabadon választható tantárgyként felvehetik a honvédelmi alapismereteket.²⁴

A kormány által a nemzeti köznevelési törvényben²⁵ megfogalmazott elvárások alapján, az általános és középiskolás korosztály napi testnevelése által hosszú távon javulhat a fiatalok fizikai állapota, így várhatóan a jelentkezők kisebb százaléka lesz fizikailag alkalmatlan a felvételi eljárások során.

A katonai pálya népszerűsítése érdekében éves szinten több ezer toborzórendezvény szerveznek, ám az ezeken részt vevő potenciális jelölteknek töredéke jelentkezik szerződéses katonának. A honvédség és a katonai pálya népszerűsítése érdekében a média és az internetes oldalak szerepe megkérdőjelezhetetlen.

A legfontosabb célközönségnek számító Y és Z generáció tagjainak toborzása során célszerű kihasználni a generációs sajátosságokból adódó, digitális világtól való függőséget. Erre kitűnő lehetőséget biztosíthatna a honvédség profiljához közel álló témájú e-sport rendezvények (például World of Tanks, Counter-Strike) támogatása, illetve természetesen az azokon történő megjelenés, aktív toborzótevékenység. Ezen a területen komoly tapasztalattal rendelkezik az OTT-ONE Nyrt., illetve az ISRV Zrt., akik partnerként vesznek részt különböző e-sport rendezvények szervezésében és lebonyolításában.²⁶

A Zrínyi 2026 honvédelmi és haderőfejlesztési program – amint annak részletei ismertek lesznek a társadalom számára – toborzóértékkel is bírhat. Ha a program célkitűzéseinek elérése azt jelenti, hogy 2026-ra a Magyar Honvédség 21. századi hadsereg lesz, 21. századi felszereléssel és eszközökkel, a 21. század követelményeinek megfelelő laktanyákkal, a honvédség minden bizonnyal vonzó alternatívát jelent majd a munkaerőpiacon. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a programban szereplő fejlesztések (modern haditechnikai eszközök, új és korszerű egyenruhák, fegyverzettechnikai eszközök beszerzése, laktanyák korszerűsítése) mind motivációs tényezőként jelentkezhetnek, és egy korszerűen felszerelt, anyagilag elismert, a társadalom megbecsülését bíró szervezethez történő csatlakozásra csábíthatja a fiatalokat.

A Zrínyi 2026 honvédelmi és haderőfejlesztési program keretében beszerzett személyi felszerelések, fegyverek és technikai eszközök jelentőségét a személyi állomány megtartásának és motiválásának vonatkozásában sem szabad lebecsülni. Az MH 5. Bocskai István Lövészdandárnál a szervezetet elhagyó katonák körében készült felmérés eredményének egyik leglátványosabb tanulsága, hogy a leszerelők nagy többsége a leszerelés okaként az első öt hely között a személyi felszerelés színvonalát jelölte meg.²⁷ Ehhez azonban minden-

²⁴ Jobbágy Zoltán – Stummer Judit: Kihívások a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás megítélése a fiatal generáció körében. Hadtudomány, 2016/különszám, 156. http://real.mtak.hu/50162/1/ht2016_kulonszam_157_167_u.pdf (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

²⁵ 2013. évi LV. törvény a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény módosításáról. Nkt 27. § (11) „Az iskola a nappali rendszerű iskolai oktatásban azokban az osztályokban, amelyekben közismereti oktatás is folyik, azokon a tanítási napokon, amelyeken közismereti vagy szakmai elméleti oktatás is folyik, megszervezi a mindennapos testnevelést legalább napi egy testnevelés óra keretében...”

²⁶ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katonai Felsővezető Szakirány Továbbképzési Szak részére 2018. május 14-én tartott előadáson elhangzott közlés alapján. Az előadáson részt vett az MH HFKP képviselője is.

²⁷ Lippai Péter ezredes, az MH 5. BILDD parancsnokhelyettesének 2018. március 26-i közlése alapján.

képpen szükség van a program kezdeti fázisában is látható eredmények felmutatására, illetve a honvédség kommunikációjának fejlesztésére.

Az olyan területeken, ahol napi bejárással nem megoldható a katonai szolgálat, a lakhatási támogatási rendszer legénységi állományra történő részleges kibővítése megoldást jelenthetne a családosok számára. Kedvező költségű, apartman jellegű szálláshelyek biztosításával támogatható lenne a párkapcsolatban élők katonai szolgálata a családok szétszakítása nélkül. Ez javítaná az alakulatok feltöltöttségi mutatóit, emellett kedvező irányba mozdíthatná el a munkanélküliséggel leginkább sújtott térségek munkaerőpiaci statisztikáit.

Az egyik legnagyobb ösztönző erő minden bizonnyal a versenyképes illetmény lenne. A Magyar Honvédség által kínált illetmények egyelőre nem tudnak vetélkedni a versenyszféra béreivel. Az erre irányuló kormányzati szándék meg sem tudna valósulni a manapság jellemző munkaerőhiányos környezetben, mert félő, hogy az eredménye egy munkaerőpiaci ördögi kör kialakulása lenne.

A munkaerő megtartása a növekvő munkaerőhiány miatt nem csak Magyarországon kulcskérdés:²⁸ a civil életben a HR-szakemberek is olyan programokon dolgoznak, amelyekkel biztosítani próbálják a szervezetek számára értékes munkaerő megtartását. A versenyképes fizetés mellett e programok fontos elemei az olyan jóléti csomagok,²⁹ mint a hosszú távú ösztönzési rendszerek, vagy az olyan hűségprogramok,³⁰ mint a kulcsemler program.³¹ Emellett más, a munkavállalók hosszú távú maradására motiváló tényező is szerepet kap. A program elemei nem kötöttek: profilja és elemei a szervezet igényeihez kell igazodniuk, az adott szervezet munkavállalóinak megtartását kell szolgálniuk. A programok kidolgozására, tanácsadásra szakemberek, cégek szakosodtak, az általuk kínált programok a civil életben már számos szervezetnél működnek.

Összességében egy olyan Magyar Honvédség jelenthet vonzó alternatívát a pályaválasztás előtt álló fiatalok számára, amely korszerű eszközökkel felszerelt, a kor követelményeinek megfelelő elhelyezési és munkakörülményeket biztosít, versenyképes illetményt kínál, és ezeket aktívan, a célközönség szokásainak ismeretében, széles tömegekhez eljutó módon kommunikálja. A Zrínyi 2026 honvédelmi és haderőfejlesztési program következetes végrehajtása kulcsszerepet játszhat e célok megvalósításában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1500010.HM>

²⁸ Barna Eszter: Munkaerő-megtartás a HR kulcskérdése. 2017. január 11. <https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdesere-20170111.html> (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

²⁹ QUANTIS Consulting Zrt.: A legjobb befektetés az ember – Vállalati jóléti csomagok. http://penzugyi-strategia.hu/oldalelemek/pdf/Vallalati_csomagok_20170801.pdf (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

³⁰ Czirákiné Kocsis Mónika: Hogyan tartsd meg, hogy eszébe se jusson továbbállni? <http://etikuspenzugyek.hu/cikk/hogyan-tartsd-meg-hogy-eszebe-se-jusson-tovabb-allni> (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

³¹ „A kulcsemler program esetén a vállalat szakembere számára egy befektetési számlát nyit. Ezen a számlán rendszeresen olyan összegeket helyez el a vállalat, amely nagysága kellőképpen vonzó a szakember számára közép- vagy hosszú távon. A vállalat a szakemberrel egy külön megállapodást köt, ami szerint a befektetési számlán lévő pénz, nyereséggel együtt csak akkor kapja meg, ha bizonyos idő eltelt (pl. 3–5–8 év) és bizonyos körülmények teljesülnek (vállalat önálló hatásköre).” <http://balazsivan.hu/szolgáltatások/reszletek/kulcsemler-program.html> (Letöltés időpontja: 2018. 06. 12.)

2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről. <https://mkogy.jogtar.hu/?page=show&docid=A1100190.TV>
2013. évi LV. törvény a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény módosításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/?page=show&docid=a1300055.TV>
- 6/2017. (VI. 8.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1700006.HM×hift=ffffff4&txreferer=00000001.TXT>
- A foglalkoztatottak napi ingázása és közlekedése. Népszámlálás 2011. http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_ingazas
- Barna Eszter: *Munkaerő-megtartás a HR kulcskérdése*. 2017. január 11. <https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdes-e-20170111.html>
- Czirákiné Kocsis Mónika: *Hogyan tartsd meg, hogy eszébe se jusson továbbállni?* <http://etikuspenzugyek.hu/cikk/hogyan-tartsd-meg-hogy-eszebe-se-jusson-tovabb-allni>
- Fókuszban a megyék. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/173/index.html>
- Jó állam jelentés 2017. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017. <https://akfi.uni-nke.hu/jo-allam-jelentes/jo-allam-jelentes-2017>
- Jobbágy Zoltán – Stummer Judit: *Kihívások a Magyar Honvédség személyi állományának utánpótlásában. A katonai hivatás megítélése a fiatal generáció körében*. Hadtudomány, 2016/különszám. http://real.mtak.hu/50162/1/ht2016_kulonszam_157_167_u.pdf
- Kéri Ádám: *Kinek jár a garantált bérminimum?* Piac és Profit, 2017. február 6., http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/kinek-jar-a-garantalt-berminimum/
- Magyarország, 2016. KSH, Budapest, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2016.pdf>
- Minimálbér 2018 összege: ennyi nettó bért kaphat kézhez 2018-tól. <http://officina.hu/gazdasag/175-minimalber-2018>
- Németh András: *Svédország ismét soroz: „Nem fenyegetéseket látunk, a realitásokat észleljük.”* Hvg.hu, 2017. október 1. http://hvg.hu/vilag/201739__a_sved_vedelmi_miniszter__ahadero_fejleszteserol__oroszszoagra_tekintettel
- Pál Eszter (szerk.): *A Z generációról... irodalmi áttekintés*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2013. <http://www.zgeneracio.hu/getDocument/4252>
- Prensky, Marc: *Digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók*. http://goliat.eik.bme.hu/~emese/gtkmo/didaktika/digital_kids.pdf
- QUANTIS Consulting Zrt.: *A legjobb befektetés az ember – Vállalati jóléti csomagok*. http://penzugyi-strategia.hu/oldalelemek/pdf/Vallalati_csomagok_20170801.pdf
- Szabó I. László: *Az intézményi, szervezeti bizalom helyzete Magyarországon 2014 elején*. Nemzet és Biztonság, 2014/3. http://www.nemzetesbiztonsag.hu/cikkek/nb_2014_3_12_szabo_i.laszlo.pdf
- Tájékoztató a szerződéses legénységi, altiszti és tisztii állomány járandóságairól. A honvédség kapuja, 2013. szeptember 25. http://www.hadkiegeszites.honvedseg.hu/katona_akarok_lenni/fizetes_juttatas
- Ugyanaz a kamion, ugyanaz a meló, csak a bér más Nyugaton. Hvg.hu, 2016. december 17. http://hvg.hu/gazdasag/20161217_luxuskamion_fuvarozas_berek_soforok_munkaerohiany
- Y generáció. Interjú Tari Annamária pszichoterapeutával. Lejegyezte: Szávai Ilona. http://www.fordulopont.hu/FP-41_y-generacio.pdf