

Turányik László:

SZERVEZETIKULTÚRA-VÁLTÁS ÉRTÉKKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSSEL

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.4

ÖSSZEFOGLALÓ: *A tanulmány bemutatja a haderőfejlesztéssel kapcsolatos változások szervezetre és személyi állományra kifejtett várható hatásait, a szervezeti kultúra fejlesztésének értékfókuszú megközelítését, továbbá a szervezeti értékek javasolt változtatási irányait és a fejlesztés megvalósításának legfontosabb feltételeit.*

KULCSSZAVAK: *haderőfejlesztés, szervezeti kultúra, szervezeti értékek, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

BEVEZETÉS

Mint minden régóta működő szervezet, a Magyar Honvédség (MH) is magában hordozza az elmúlt százötven év tapasztalatait, a szervezet által megélt sikereket, kudarcokat. A magyar társadalom, a politikai vezetés elvárásai egyértelműek. A mai kor kihívásainak megfelelően újjászervezett magyar hadseregére van szükség, amely bármely más nemzet fegyveres erejével felveszi a versenyt. „Magyarország Kormánya elkötelezett amellett, hogy hazánk és a magyar állampolgárok biztonságát garantálja, ezért fogadta el a Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot, amellyel az elmúlt huszonöt év legnagyobb és legátfogóbb honvédelmi programja indul meg.”¹ Az elkövetkezendőkben tervezett nagy arányú haderőfejlesztés kapcsán a költségvetési források, a technológiai, technikai fejlesztések mellett kevés szó esik az ezek megvalósításához szükséges emberi erőforrások biztosításával összefüggő feltételek megteremtéséről, annak ellenére, hogy a tervezett fejlesztések hatást gyakorolnak a szervezet működésére, a humánpolitikai rendszerre és az állomány tagjai közötti kapcsolatokra egyaránt. Az elmúlt időszakban a munkaerőhiány és a fluktuáció növekedése felhívta a figyelmet az állomány megtartását befolyásoló tényezők vizsgálatának és fejlesztésének szükségességére. A feltárt problémák száma és mélysége is jelzi, hogy a gyorsan változó társadalmi környezet és az ebből adódó elvárások változása kikényszeríti a szervezeti működés fejlesztését, ezzel együtt a szervezeti kultúra megváltoztatását.

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program meghatározza a technikai fejlesztés stratégia irányait, körvonalazódnak a jövőbeni működéshez szükséges új szervezeti struktúra keretei. A stratégiai célokat, a szükséges stratégia megvalósítását támogató szervezeti struktúra elemeit látjuk, de nem tudjuk, hogy a jövőben milyen szervezeti kultúra szolgálná leginkább a Magyar Honvédség eredményes működését. Nem tisztázott

¹ A Haza védelmében. Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026_190_190_7.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 01. 31.)

az sem, hogy az MH katonáinak milyen ismeretekkel, milyen kompetenciákkal kell rendelkezniük, és milyen értékek határozzák meg gondolkodásukat, magatartásukat tíz év múlva.

A TERVEZETT VÁLTOZÁSOKNAK A SZERVEZETRE ÉS AZ ÁLLOMÁNYRA GYAKOROLT VÁRHATÓ HATÁSAI

A Zrínyi 2026 program keretében már elhatározott és a jövőben tervezett fejlesztések pontos hatása nem ismert, ugyanakkor vannak olyan előre jelezhető következmények, tények, amelyek minden hasonló szintű átalakulásnál törvényszerűen megjelennek. A várható események, azok hatásai nem elkerülhetők, de tudatos felkészüléssel, a problémák menedzselésével negatív hatások csökkenthető. A tervezett változások megváltoztathatják a szervezetek működési rendjét, a szervezet által ellátott feladatokat, a belső munkamegosztást, ezzel együtt akár a szervezeti felépítést is. A feladatok változásából adódóan átalakul a folyamatokat szabályzó környezet is. A szervezetek változatlan állományi létszámmal látják el a működést biztosító és a fejlesztésekhez kapcsolódó feladatokat, ami jelentősen megnöveli az állomány, ezen belül a vezetők munkaterhelését. A megnövekedett terhelésből az új és/vagy megváltozott folyamatok következtében a korábbi rutinok érvénytelenné válnak, vagy szerepük csökken, ami bizonytalanságot eredményez a feladatok végrehajtásában. A működés megváltozott feltételei és a bizonytalanság következtében megnő a konfliktusok száma, amelyek kezelése további erőforrásokat köt le.

A változások során, természetes módon megnő az állomány információigénye a változások céljával, a folyamatok, feltételek változásával, az abból adódó feladatokkal kapcsolatban. A rendszerek, szervezetek változása során megnő az innováció szerepe. Az új szisztemák, eljárások kidolgozása, rendszerbe illesztése kreatív hozzáállást igényel a szervezet minden szintjén. Tekintettel arra, hogy a gyors változásokat a meglévő állománnyal kell végrehajtani, a személyi állomány szakmai képzésének, fejlesztésének szerepe felértékelődik, amelyben a szokásosnál nagyobb teret kap a munka melletti képzés és az önképzés.

Az MH rendszerében az új feladatok, technikák megjelenése és az ehhez kapcsolódóan tervezett jelentős létszámnövelés végrehajtása a korábbiaktól eltérő humán képességeket, kompetenciákat igényel, amely nagy kihívás az utánpótlásért felelős és az érintett szervezetek vezetői számára.

A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉNEK ÉRTÉKKÖZPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

A szervezeti kultúra jellegéből adódóan áthatja a szervezet teljes működését, ezért a szervezeti céloknak megfelelő szervezeti kultúra kialakítására csak az állomány egésze, kiemelten a vezetők gondolkodásmódjának, attitűdjének (beállítódásának) és nem utolsósorban magatartásának megváltoztatásával van reális esély.

A szervezeti kultúra megváltoztatásának kulcsa a szervezeti értékek fejlesztése oly módon, hogy azok megfeleljenek az MH stratégiai céljainak és a szervezet jövőbeni hatékony működésének. Minden szervezetben, így az MH-ban is a szervezeti értékek hordozói, a változások sikeres megvalósításának letéteményesei a Honvédelmi Minisztérium és az MH kötelékében szolgáló katonák, honvédségi alkalmazottak és kormánytisztviselők.

A fejlett világban tapasztalható, hogy a technikai fejlődés ellenére, vagy éppen annak hatására az értékteremtés középpontjában az emberi tényezők állnak. A Magyar Honvédség-

ben is az ember a legfőbb érték, és a szervezet előtt álló célok, kihívások alapján elmondható: a jövőben az emberi tényező jelentősége még meghatározóbb lesz. Az MH előtt álló stratégiai célok csak a személyi állomány által is elfogadott és képviselt szervezeti értékekre alapozva érhetők el.

A szervezeti értékek köre nagyon széles lehet, attól függően, hogy az állomány tagjai mit tartanak fontosnak, mi az, ami leginkább befolyásolja gondolkodásukat és főleg cselekvésüket. Egy fontos érték csak akkor válik szervezeti értékévé, ha a személyi állomány döntő többsége elfogadja és azonosul vele. Ha az MH katonáit megkérdeznénk arról, hogy a bátorságot, a fegyelmet és a bajtársiasságot fontos értéknek tekintik-e, túlnyomó többségük igennel válaszolna, mert ezek a katonai hivatás meghatározó értékei. A szervezeti értékek köre azonban jóval bővebb: a hagyományos katonai értékek, erények körén kívül a szervezet működésével, a szakmai területekkel, a vezetéssel összefüggő értékek is léteznek, amelyek fontos meghatározói az adott közösségek működésének.

A szervezeti kultúra, ezen belül a szervezeti értékek jövőbeni fejlesztése csak konkrétan meghatározott értékfogalmak mentén lehetséges. A szervezeti értékek meglehetősen széles köréből az MH jellemző szervezeti értékeit négy csoportba szokták sorolni:

Katonai értékek

A katonai hivatás elemi értékei, amelyek alapvetően meghatározzák a katonák gondolkodását, hivatásukhoz, feladataikhoz való viszonyulásukat (bajtársiasság, csapatszellem, tisztelet, bátorság stb.). Az MH esetében a katonai értékek segítik a szervezeti szintű azonosulást; azt a közös nevezőt jelentik, amely minden katonára egyaránt érvényes, haderőnemtől, fegyvernemtől, szakmai területtől függetlenül.

Működési értékek

A szervezet működését leíró, befolyásoló értékek, amelyek a vezetők és beosztotti állomány gondolkodásán, magatartásán keresztül meghatározzák a rendszer működését, annak hatékonyságát. Példaként említhető a szervezettség, szabályozottság, nyitottság, teljesítmény-központúság. A szervezet hatékonyságát ezek az értékek közvetlenül határozzák meg, ezért a szervezeti kultúra fejlesztése szempontjából kiemelt jelentőségűek.

Szakmai értékek

Az egyes haderőnemek, fegyvernemek, szakágak jellegéből, tevékenységéből adódóan képviselnek olyan értékeket, amelyek csak rájuk jellemzők. Ezek az értékek nagymértékben kötődnek az adott terület szakmai sajátosságaihoz, ezért ezek az értékek az érintett csoportok állományát kötik össze (szakmai tudás, felkészültség, minőségi szemlélet, biztonság stb.).

Vezetői értékek

A vezetők gondolkodását, magatartását, a beosztott állományhoz való viszonyt meghatározó értékek (bizalom, következetesség, felelősségvállalás stb.).

A szervezeti kultúra fejlesztése során fel kell tárnunk a felsorolt értékcsoportokban fontos értékeket, és ki kell jelölnünk azokat a kulcsértékeket, amelyek döntő fontosságúak az MH fejlesztése és jövőbeni működése szempontjából.

A SZERVEZETI MŰKÖDÉSI ÉRTÉKEK JAVASOLT VÁLTOZTATÁSI IRÁNYAI

A szervezeti értékek előbbieken felvázolt csoportjai között nincs alá-fölé rendeltség vagy rangsor; a személyzet magatartásának befolyásolása szempontjából – más módon – mind-egyik fontos. Írásomban elsősorban a *működési értékekre* fókuszálok, amelyek közvetlenül befolyásolják és egyben jellemzik egy szervezet működését.

A Magyar Honvédség szervezeti kultúrája jellegzetesen szabályorientált kultúra (szerepkultúra²), amelyre a befelé irányultság, szabályozottság, szervezettség és az erős kontroll jelenléte jellemző.

A szervezeti értékek szükséges változtatásának mértékét még nem ismerjük, de az elmozdulás irányai jól kivehetők. A Magyar Honvédség szervezete, rendeltetése és feladatai révén továbbra is szabályorientált (szerep típusú) kultúra marad, magas szervezettséggel, szabályozottsággal, meghatározott erős kontrollrendszerrel, de a fejlesztések sikere érdekében legalább átmeneti jelleggel – szükséges a következőkben meghatározott változtatások irányába történő elmozdulás:

- A változások a magas fokú szervezettség fenntartása mellett megkövetelik az innováció szerepének megerősítését.

- A változások jellegéből adódóan, a tervezett stratégiai fejlesztésekkel járó megváltozott folyamatok, eljárások, munkamegosztás miatt az eddiginél *jóval nagyobb rugalmasságra* van szükség a szervezeti működésben, a szabályozásban és végrehajtásban egyaránt.

- A szervezetben jelenleg tapasztalható zártság, befelé irányultság akadályja lehet a változtatások hatékony végrehajtásának. A technikai fejlesztések jelentősen megnövelik a külső kapcsolatok számát, jellegét, amely szükségessé teszi az *erőteljesebb nyitást* a külső környezet felé.

- A meglévő tudás, tapasztalatok megosztása, a hatékonyabb együttműködés érdekében *növelni kell* a Magyar Honvédség szervezetén belül a *nyitottságot, az egyes honvédségi szervezetek és szakterületek között* is.

- A vezetői szemléletmód tekintetében a jelenleginél lényegesen nagyobb hangsúlyt kell fektetni a *teljesítmény- és eredményorientált gondolkodásra*.

- A feladatközpontú tervezéstől és végrehajtástól el kell mozdulni a *célorientált megközelítés* felé, azaz egyértelmű célokat kell kitűzni és azokat a végrehajtás és megvalósítás szakaszában mindvégig szem előtt kell tartani. A feladatok meghatározása csak ennek figyelembevételével történhet.³

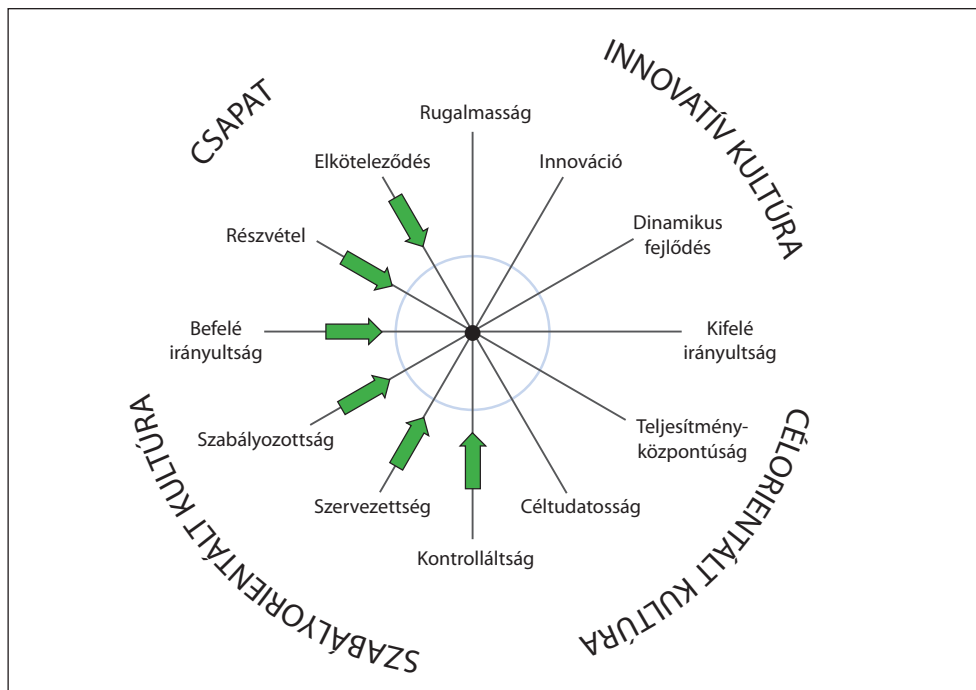
- A jövőben *növelni kell a felelősségvállalás szerepét a vezetői és beosztotti állomány körében*, amely egyrészt az egyes felelősségi körök alacsonyabb szintre delegálásával, másrészt az elvárások, következmények meghatározásával és azok következetes betartásával, betartatásával lehetséges.

² A Handy- (Harrison-) féle kultúrátípusok egyike. A szerepkultúra fókuszában a logikus, észszerű működés áll, amelyben a személyekkel szemben a szerepek kapnak elsőbbséget. A szerepkultúrával rendelkező szervezetek stabil, kiszámítható környezetben működnek hatékonyan, az alkalmazottak számára biztonságérzést, kiszámíthatóságot jelentenek.

³ A valóságban nincsenek tisztán feladatközpontú vagy célorientált szervezetek. A haderőfejlesztés és az MH előtt álló változások megkövetelik a célorientált megközelítés erősítését. A szervezet ettől még dominánsan feladatközpontú marad, de a változások, fejlesztések miatt – legalább átmenetileg – a szokásosnál nagyobb szerepet kell kapnia a projektípusú megközelítésnek és a változásmenedzsment-eszközök alkalmazásának.

– A Magyar Honvédség szervezeti kultúráját, azon belül a szervezeti értékeket az állomány teremti meg és formálja, ezért a szervezeti értékek változása csak a rendszer tagjai gondolkodásmódjának, attitűdjének és kompetenciáinak megváltoztatásával lehetséges. Ez a körülmény felhívja a figyelmet arra, hogy a Magyar Honvédség előtt álló változások sikerének egyik legmeghatározóbb feltétele az *állomány tagjainak célirányos, intenzív fejlesztése a szervezeti értékekkel összhangban*.

A szervezeti értékek terén szükséges elmozdulások iránya jól szemléltethető Robert E. Quinn „versengő értékek” modellje felhasználásával (szervezettség felől az innováció felé, kontrolláltság felől a rugalmasság felé stb.).



1. ábra Szükséges szervezetiérték-változási irányok bemutatása Quinn „versengő értékek” modellje felhasználásával (Forrás: Kim S. Cameron – Robert E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass, San Francisco, 1999.)

A szervezet működésével kapcsolatos problémák feldolgozása során a „versengő értékek” modellben megtalálható értékeken kívül további három szervezeti értékpárt lehet beazonosítani, amelyeknek szintén szerepük lehet a szervezet megújítása során:

- technikai orientáció → humán orientáció
- kockázatkerülés → kockázatvállalás
- konfliktustűrés → konfliktusmegelőzés

A fejlesztés során nem lehet – és nem is szükséges – egyidejűleg valamennyi szervezeti értéket megváltoztatni; a szakmai előkészítést követően a HM és az MH vezetőinek döntése szükséges az időbeli preferenciák meghatározásához.

A VÁLTOZTATÁS TÖBBOLDALÚ MEGKÖZELÍTÉSE

A szervezeti kultúra a szervezeti működés egészét meghatározza, ennek megfelelően fejlesztése is többirányú lehet. A szervezeti értékek változtatásának kétoldalú (*hard, soft*) megközelítése a javasolt megoldás:

A szervezet működésének, működési feltételeinek megváltoztatása („hard” tényezők)

A „hard” tényezők a szervezeten belüli viszonyokat, folyamatokat, szabályokat rögzítik, ezzel meghatározzák az állomány tagjainak helyét, feladatait és mozgásterét a szervezeti munkamegosztás keretein belül. Ez a jó értelemben vett „szelíd” kényszer a kívánt értékek irányába mozdítja el az állomány tagjainak viselkedését, de ezek a kívánt változások nem lehetnek túl gyorsak vagy túl direkttek, mivel ez erős, akár szervezeti szintű ellenállást generálhat. Néhány „hard” tényező:

- szervezeti struktúra, szervezeti munkamegosztás;
- szervezeti folyamatok;
- szabályozás, szabályozási rendszer;
- tárgyi környezet.

E tényezők megfelelő anyagi és emberi erőforrások rendelkezésre állása esetén részben akár két-három éves távlatban megvalósíthatók, és változtatásuk révén az állomány tagjainak értékválasztása jelentősen befolyásolható; fontos azonban a fokozatosság elvének betartása.

A személyi állomány gondolkodásának, magatartásának, attitűdjének változtatása („soft” tényezők)

Az értékek emberekhez kötődnek,⁴ a szervezeti értékek az MH személyi állományához. Az állomány fejlesztésének oly módon kell megvalósulnia, hogy a fejlesztett személyes kompetenciák összhangban legyenek a kialakítandó szervezeti értékekkel. Ha a küldetésorientált vezetés kialakítása a stratégia cél, amelyben kulcsszerepe van az alacsonyabb szintű vezetők, beosztotti állomány rugalmasságának, nagyobb fokú felelősségvállalásának, akkor e kompetenciák fejlesztésének meg kell jelennie a kiképzésekben, az iskolarendszerű katonai képzésekben. A kiemelt szervezeti értékeknek jelen kell lenniük a szervezet mindennapjaiban a toborzástól a leszerelésig, és ezeket az értékeket minden szintű vezetőnek tudatosan képviselnie kell az irányításban, külső-belső kommunikációban egyaránt. A fejlesztés fontosabb színterei:

- kiképzések;
- tisztképzés;
- altisztképzés;
- vezetők kiválasztása, fejlesztése;

⁴ „A kultúrát egyének alkotják. Egy szervezet kultúrája mindig az azt alkotó egyénektől származik. Ezek a tagok arra használják a kultúrát, hogy általa megerősítsék azokat az elképzeléseket, érzéseket és információkat, amelyek összhangban állnak saját hiedelmeikkel.” Heidrich Balázs: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting, Budapest, 2001, 19.

- beosztotti állomány kiválasztása, fejlesztése;
- belső kommunikáció;
- teljesítményértékelés;
- továbbképzések;
- kompetenciafejlesztő programok.

A személyi állomány gondolkodásának, értékválasztásának fejlesztése időigényes folyamat, az MH mérete, összetettsége miatt nagyobb energiát, szellemi befektetést kíván, ugyanakkor hatása az értékek belsővé válása miatt vélhetően mélyebb, tartósabb lesz. A fejlesztés feltétele a „jövő katonája” profil(ok) megalkotása. Végig kell gondolni, milyen katonákra, honvédségi alkalmazottakra van szükség a stratégiai célok megvalósításához. Világosan látni kell, hogy öt-tíz év múlva milyen tudással, kompetenciákkal, értékekkel rendelkező katonákra lesz szüksége az MH-nak.

A változtatásra vonatkozó elgondolások gyakorlati megvalósításának alapját a fejlesztendő területeken, szervezetben meglévő tudásra épített, az állomány aktív bevonásával létrehozott és működtetett fejlesztési csoportok és az ezeket támogató szakértői háttér képeznek.

A Magyar Honvédség szervezetének mérete, összetettsége alapján a szervezeti kultúra teljes megváltoztatásához teljes felső vezetői támogatásra, illetve – a szükséges erőforrások rendelkezésre állása mellett – hozzávetőleg nyolc-tíz éves időszakra van szükség. Ugyanakkor egyes részcélok elérésével rövid távon is érzékelhetők lesznek a fejlesztés pozitív hatásai.

A MEGVALÓSÍTÁS GYAKORLATI LÉPÉSEI

A szervezeti kultúra fejlesztése a szervezet egészét érinti, nem egy szűk vezetői kör vagy egy-két szervezet játéktere. A fejlesztésnek akkor lesz pozitív hatása a szervezetre, ha kialakításában minden honvédségi szervezet, minden állománycsoport tevékenyen részt vesz. A feladat hatalmas, de megvalósítása jelentős értékeket teremt.

A korábban elfogadott humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésére vonatkozó végrehajtási programok megvalósítása és a szervezeti értékek fejlesztése ezer szállal kötődnek egymáshoz, ezért folyamatos koordinációra, egyeztetésre van szükség a közös célokhoz való igazodásra.

A szervezeti kultúra változását támogató eszközök alkalmazása

A Magyar Honvédségnél évtizedek óta nem volt ilyen jellegű fejlesztés, éppen ezért a vezetők többsége nem rendelkezik változáskezelési tapasztalatokkal, az alkalmazható menedzsment módszerei nem naprakészek. A fentiekben előre jelzett változások által kiváltott hatások kezeléséhez a vezetői, parancsnoki állomány tudatos felkészítése elengedhetetlen.

A vezetők mellett a szervezeti kultúra fejlesztési folyamatában kiemelt szerepe lesz azoknak a kiválasztott szervezeteken belüli szakembereknek, akik részt vesznek a helyzet-elemzési, javaslattevési feladatok kidolgozásában. Rendkívül fontosnak tartom valamennyi állománycsoportot és szakmai területet képviselő, közreműködő szakértők felkészítését. A fejlesztés során célszerű olyan módszereket alkalmazni és olyan szemlélettel dolgozni, amelyet a szervezet jövőbeni működésében elvárunk.

Fejlesztői csoportok létrehozása

A változások megtervezéséhez, a jelenlegi helyzet feltárásához és a feltárt problémakörök megoldásához fejlesztői csoportok létrehozása szükséges, amelyekben a téma érintett szakértői és a honvédségi szervezetek képviselői is részt vesznek, ezzel biztosítva a reális helyzetértékelést és a gyakorlatias javaslatok kidolgozását.

Belső szakértői kör kialakítása

Részben a fejlesztői csoportokban való közvetlen részvételre, részben a fejlesztői munka szakmai támogatására meg kell találni az állomány azon tagjait, akik szaktudásukkal, katonai tapasztalatukkal részesei lehetnek a fejlesztési folyamatnak.

Változásmenedzsment-eszközök alkalmazása

A szervezetfejlesztési és menedzsment-szakirodalom és -gyakorlat széles módszertani kínálattal rendelkezik a különböző szervezeti változások kezeléséhez, amelyek alkalmazása segíthet a változási folyamat megtervezésében, végrehajtásában, a menetközben felmerülő problémák kezelésében. A változáskezelési eszközök ismerete, alkalmazása jelentős segítséget adhat a változási folyamatokat irányító vezetők, parancsnokok számára. *„Az új jövőkép megtervezéséhez, a jövőkép eléréséhez szükséges stratégiák kialakításához, illetve a változás egészének kommunikálásához elengedhetetlen egy erős irányító csapat kialakítása.”*⁵

Projektmenedzsment-eszközök alkalmazása

A technikai, strukturális és szervezeti kultúrát érintő változások végrehajtásában számos olyan feladat várható, amelyek jellegükből adódóan projektszemlélettel és a projektmenedzsment eszközeivel kezelhetők hatékonyan.

Tudásmenedzsment-rendszer kialakítása

A tervezett jövőbeni változások hatékony megvalósítását segítheti a változások végrehajtásához, kezeléséhez kapcsolódó, szervezeten belül meglévő ismeretek, tudás átadása. A változás minden szakaszában lesznek olyan szervezetek, vezetők, akik már rendelkeznek saját tapasztalatokkal bizonyos problémák megoldásában. Rendkívül fontos lenne a már megszerzett ismeretek MH-szervezetén belüli gyors és hatékony átadása, a „jó gyakorlat” szervezett, irányított átadása, ami jelentősen meggyorsíthatja a szervezeti tanulás folyamatát és csökkentheti a változásokból adódó feszültségeket. *„Gyakran van szükség arra is, hogy csoportokba tömörülve több szakértő működjön együtt. A tudásmunka további jellemzője, hogy általában egyedi folyamat, az eljárás nem szabványosítható. A tudásmunka során tudás-előállításra (új tudás létrehozása), tudásközvetítésére és másoktól átvett tudás alkalmazására egyaránt sor kerülhet.”*⁶

Minőségmenedzsment-gyakorlat szélesítése

A tervezett technológiák, műszaki eszközök, fegyverek beszállítói szinte biztosan fejlett minőségbiztosítási folyamatokkal, rendszerekkel rendelkeznek. A minőségbiztosítási rendszerek, a minőségszemlélet, a minőségbiztosításban alkalmazott módszerek ismerete, alkalmazása megkönnyítheti az új technikák, rendszerek átvételének folyamatát. A minőségbiz-

⁵ Farkas Ferenc: Változásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005, 61–62.

⁶ Uo. 156.

tosítási gyakorlat emellett támogatja a folyamatok hatékonyabbá tételét, az észszerű belső szabályozás kialakítását és a teljesítményorientáció fejlesztését is.

A fejlesztés megvalósításának legfontosabb feltételei

A szervezeti kultúra változtatásának alapfeltétele a fejlesztési irányok és a kapcsolódó szervezeti értékek pontos meghatározása. A változások másik elengedhetetlen feltétele a HM és az MH felső vezetésének egyértelmű támogatása.

A fejlesztési folyamat megkezdése előtt el kell készíteni a szervezetikultúra- és érték-központú szervezeti diagnózist: egy reális kiinduló állapotot, helyzetképet szükséges meghatározni, ideértve a problémák felismerését és az esetleges konfliktusok felvállalását is.

A kiinduló állapot ismeretében meg kell határozni a szervezeti kultúra jövőképét (vízió) és azt, hogy milyen értékek mentén kell az MH-nak működnie a távoli jövőben. Ennek egyik fontos eleme a „jövő katonája” profil létrehozása, amely az egy évtized múlva szolgáló katonákkal szemben támasztott követelményeket, elvárt kompetenciákat is tartalmazza. A kialakított profil, profilok nem köbe vésett elvárásokat tartalmaznak, a fejlesztés során idővel változtathatók, de a fejlesztés indításához határozott irányt mutatnak.

A fejlesztések sikeres tervezése, lebonyolítása erőforrásigényes, ezért a tervezéshez, koordinációhoz, végrehajtáshoz szükséges humán és anyagi erőforrások rendelkezésre állása elengedhetetlen feltétele a tervezett változások megvalósításának.

ÖSSZEZÉS

A Magyar Honvédség megújulásához, a társadalmi elvárásoknak való megfeleléshez adva van a politikai szándék, s a fegyverzet, technológiai háttér fejlesztése elindult. A változások hatékony megvalósításához azonban kiemelt figyelmet kell fordítani a stratégia, a szervezeti struktúra és a kultúra megújítására, mivel ezek nem egyszerűen támogatják a technikai fejlesztéseket, hanem elengedhetetlen feltételei azok sikeres megvalósításának.

Az állomány gondolkodásában elengedhetetlen a paradigmaváltás. A stratégiai célok-nak megfelelő szervezeti kultúra kialakítása hosszú távú, akár évtizedes léptékű kihívás, amelyhez erős és következetes vezetői támogatásra és az érintett szervezetek nyitott, valódi együttműködésére van szükség. Az állomány és a szervezeti kultúra fejlesztése jelentős anyagi és szellemi erőforrásokat igényel, de ez a legjobb befektetés. A kitűzött szervezeti célok csak felkészült, a szükséges készségekkel, kompetenciákkal rendelkező, elkötelezett állománnyal érhetők el.

FELHASZNÁLT IRODALOM

A Haza védelmében. Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program. https://honvedelem.hu/files/files/108409/zrinyi2026_190_190_7.pdf

Farkas Ferenc: *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005.

Heidrich Balázs: *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Budapest, 2001.

Cameron, Kim S. – Quinn, Robert E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass, San Francisco, 1999.