

## **Munkavállalói elkötelezettség, szeniorok, rekonverzió és mobilitás a köz- és a versenyszféra között, jó megoldások, és jó gyakorlatok adaptálhatósága HRM segítségével**

Krizbai János

### **Mire jó a kiszolgált katona?** (az obsitlevéltől a rekonverzióig<sup>2</sup>)

*„Katona vagyok én, kiszolgált katona,  
Csak káplár sem voltam, mindig közkatona.  
A katonasághoz ifjúságot vittem,  
Ott maradt az, haza öregséggel jöttem.  
Nagy volt pontosságom, nagy volt a hűségem,  
Nem volt reám mérve csak egy büntetés sem.  
Mi lett a jutalmam, mikor kiszolgáltam?  
A generális megveregette vállam.”*  
Petőfi Sándor: *Katona vagyok én...*

A szervezetek őskének tekintett hadseregek állományánál évezredek történelmi íve van a társadalmi visszaillesztés problematikájának is. Különböző korok történelmi dokumentumai, vagy éppen legendái, mondái szóltak erről. Azt is láthattuk ezekből, hogy ha nem jól nyúltak a kérdéshez, komoly társadalmi feszültségeket is okozhattak a volt hadfiak.

Sok történelmi leírás, monda idézi meg a kiszolgált katona sorsát, de miért is ez a különleges helyzet? Ennek egyik legfőbb oka, hogy a kardforgató ember, a harcot megvívó egyszerű katona a háború terheit csak egy bizonyos életkorig és egészségi állapotig tudja viselni, azután, fizikai ereje fogytán, vagy sérülése miatt feladatára alkalmatlanná válik. Többségében viszonylag fiatal emberekről van szó, akik hazájuk, társadalmuk fegyveres védelmét – esküjük szerint akár életük feláldozásával – vállalták és tették is azt évekig, évtizedekig. Sok esetben távol kerültek családjuktól, szülőföldjüktől, idegen földön ragadtak, civil foglalkozásuk (ha volt) már régen feledésbe merült. Mi lesz velük, ha már nem bírják a kardot? Mit kezdenek magukkal és mit kezd velük a társadalom, amelyért adták életüket, fiatalságukat?<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Levezető elnök: prof. dr. Poór József, egyetemi tanár SZIE, HSZOSZ elnöke

<sup>2</sup> A rekonverzió kifejezést egy francia szociológustól, Bourdieutól kölcsönöztük. Honvédségi fogalomtárunkban a civil társadalomba való visszaillesztés kifejezésére használjuk.

<sup>3</sup> A Grimm-mesék jól ismert története: Volt egyszer egy katona; hosszú ideig szolgált hűségesen a király seregében, de mikor a háború véget ért, a sok sebe miatt már nem tudott tovább szolgálni. A király maga elé rendelte, és azt mondta neki: Mehetsz, amerre látsz, nincs többé szükségem rád. De hát miből éljek én ezután? – kérdezte a katona. Az a te dolgod – felelte a király. Nekem nem kellesz, zsold pedig csak annak jár, aki megszolgálja.

Napjainkban, amikor a hadseregek szervezési elvében a NATO-tagországok többségében előtérbe került az önkéntesség, újra fontossá vált a kérdés. Az elmúlt évek koncepcionális gondolkodását és a központi döntéseit látva érzékelhető, hogy a kihívást felismerték, de kevésbé történtek érdemi lépések, a stratégiai célok még nem váltak gyakorlattá. Ennek számos oka lehet. Köztük az is, hogy a gyors és nagy léptékű változások során nem volt idő és mód a reálfolyamatok alapos elemzésére, másfelől ezen elemzési a képességeink átszervezések során meg is koptak, pedig a globális elvárások éppen ellenkezőek. Láthatóan azt is elmulasztottuk, hogy megfogalmazzuk kifelé, a társadalom felé és befelé, a tervezők felé, hogy ki is az a *katona* ma? Jól érzékeljük ezt a hiátust a civil társadalom oldaláról, amikor minden egyenruhás katonát „katonatisztnek” neveznek, a korábbi sorkatonai szolgálatot teljesítőt pedig „kiskatonának”. Valószínűleg ezért is döbrent meg a közigazgatás, illetve annak tervezői, amikor kormányprogramokból azt olvashatták ki, hogy volt katonák ezreit akarják „rászabadítani” az éppen karcsúsítandó intézményükre.

Néha komoly tisztázatlanság érződik belülről is, hiszen a vezetői közgondolkodásban (ti. a szervezeti kultúrában) a tisztek, esetleg az altisztek (a korábbi tiszthelyettesek) voltak a gondolkodás fókuszában, a sorkatonákat felváltó *legénységi állománynak* pedig még a megnevezése sem rögzült. Vezetők is gyakran használták a „szerződéses sorkatona” nevet. Időnként „felelős vezetők” is felvetették „miért nem hívatásos mindenki”, gondolván, hogy a karkedvezményes nyugdíj sarkított, torzított olvasata (ti. a 25 szolgálati év utáni nyugdíj) megoldaná a kérdést.

Ez a felfogás – hasonlóan sok egyéb, felszínesen kezelt társadalmi kihíváshoz – nem jelent mást, mint a szőnyeg alá terelni a problémát, pedig ez zsákutca (és mára be is telt a szőnyegalja). Érdemi válaszokat kell adni a „kiszolgált katona” helyzetére, akár 30 éves, akár 60 az illető. Fontos ez azért is, mert olyanokról van szó, akik bizonyos szempontból – aktív szolgálatuk tényleges idejétől függetlenül – egész életükre elköteleződtek, átvették a fegyveres küzdelem terhét a társadalom többi tagjától és akár békeidőszakban is kockáztatják életüket.

Konferencia-előadásomban történelmi és nemzetközi kitekintéssel próbálom bemutatni, hogy mikor, milyen válaszok születtek a kérdésre. Ennek során arra is szeretnék rávilágítani, hogy azt nem feltétlenül csak problémaként, teherként és költségként kell kezelni. Szeretném megosztani azt is, hogy a megoldást nem kell újra feltalálni, hiszen jól működő korábbi hazai, vagy nemzetközi minták vannak, amelyeket adaptálni lehet a mai viszonyokra.

\*

Az ókortól látjuk, hogy a kiszolgált katonák történelmi megnevezései bekerültek civil társadalomba, illetve a köznyelvünkbe is. Így az *evocati* már leszerelt, de visszahívott katonát jelentett a rómaiaknál. A *veterán* az idős, kiszolgált katona az ókori római hadseregben, aki leszerelése után földet, pénzt kapott. Az *obsitos* a kiszolgált katona hivatalos elbocsátó levéllel.<sup>4</sup> Történelmi példák (amelyeket gyakran irodalmi alkotások is megörökítettek) mutatják, hogy a hadseregből való kiválás nem jelentette azt is egyértelműen, hogy biztosított volt a megélhetésük. Kiolvasható ez a történelmi tanácsalanság dr. Magyar Gábor *Emlékül a napfénynek* című emlékirásából is: „... Mert tudta jól: A kiszolgált katona, a leszerelt obsitos már nem kell senkinek. Nem több az élete, mint amit semmivé lett ígéretekkel már könnyen lehet nyomorítani, amibe nagyokat lehet rugdalni csupán szórakozásból is. Nem több

<sup>4</sup> Az obsit szó a német Abschied (búcsú) szóból származik. Jelentése itt: elbocsátó levél. Aki megkapta ezt a levelet, az obsitos, vagyis mai fogalmakkal nyugdíjas katona lett.

*az ilyen élet, mint egy kósza élveteg gondolat, amelynek útja mellett sorban állnak az üres hátú fák, ahol csak a régi küzdelmek hangjait sodorgatja ide-oda a szél, ahol lassan elfogy a katona, ahol lassan csendesednek az esték, és ahol lassan kigyúl az első csillag.”<sup>5</sup>*

A római hadsereg napidíjat fizetett a legionáriusoknak. Különös vonzereje volt ezen túl, hogy a római politikai rendszer a választott politikai tisztségek, a consulsághoz vezető hivatalok betöltésének előfeltételévé tette a katonai szolgálatot. Tíz év katonai szolgálattal vagy tíz hadjáratban való részvétellel lehetett teljesíteni a követelményeket.

A hivatásos hadsereg létrehozását gyakran tulajdonítják Gaius Mariusnak (kr. e. 107). Nem kapott felhatalmazást, hogy új légiók felállításával erősítse az Afrikában küzdő hadsereget, önkénteseket azonban vihetett magával. Marius ekkor példa nélkül álló lépésre szánta el magát. A legszegényebb rétegeket szólította fegyverbe, azokat, akik nem rendelkeztek kellő vagyonnal a katonáskodáshoz. A *capite censi*, azaz a „fej szerint becsültek” nagy lelkesedéssel jelentkeztek szolgálatra, és hamarosan bebizonyították, hogy jó katonák. Ezzel örökre megszakadt a katonai szolgálatot a vagyonhoz kötő kapocs: innentől fogva bárki beállhatott katonának, feltéve, hogy római polgár volt. Ettől kezdve a sereg egyre nagyobb hányada a szegény rétegekből verbuválódott.<sup>6</sup>

Ezeket az embereket a hadsereg élelmezte, ruházta, fizette, és nyújtott nekik életcélt is. Amint leszerelték őket, mindez elveszett számukra. A szenátus nem volt hajlandó tudomást venni arról, hogy a hadsereg már nem a vagyonos osztályokból besorozott polgárok milíciája, hanem a megélhetésükért a hadseregtől függő, hivatásos katonák alkotta haderő. Emiatt a katonák a parancsnokaiktól várták el, hogy ha visszatérnek a civil életbe, valamilyen módon – általában termőföldhöz juttatással – támogassák őket. A jó hadvezér tehát, aki hosszú és sikeres hadjáratokban állt a serege élén, és főképpen volt tehetsége az emberek vezetéséhez, el tudta érni, hogy a hadsereg sokkal inkább hozzá, és nem a katonák gondjait figyelmen kívül hagyó államhoz legyen lojális.

A légionárius a római légiók alapja; általában 45 év alatti, írni és olvasni tudó, jó testfelépítésű római polgár. Augustus reformja állandó zsoldos hadsereget hozott létre, amelyben a légionáriusokat 25 év szolgálatra sorozták (szemben a korábbi gyakorlattal, amikor a légiók szabad hadköteles férfiakból álltak, akiket csak a hadjáratok idejére hívtak fegyverbe). A 20 évet leszolgált katonák veteránná váltak, akik az utolsó öt évben már könnyebb szolgálatot teljesítettek. Azokat a katonákat, akik leszolgálták az idejüket, majd szabadságoltatásuk után visszatértek a légióba, *evocativá* nyilvánították és kiemelt zsoldot kaptak, azaz *duplicariusszá* lettek.

Pál apostol missziós útjairól szóló írásokból ismert, hogy Római kolónia lett Filippi. „... *Gyakorlat volt, hogy a kiszolgált katonákat, akiknek római polgárjoguk volt, stratégiaián fontos helyre telepítették le. Ezek a csoportok 300 kiszolgált katonából és családtagjaikból állottak. A kolóniák képezték a nagy úthálózatok központját, amelyek az egész birodalomra kiterjedtek. Az utak olyan jók voltak, hogy a katonai megerősítő csapatok rövid idő alatt az egyik kolóniáról a másikra át tudtak menni. Ezek az utak a béke megtartását és a stratégiaián fontos területek feletti uralom biztosítását szolgálták.*” Ha korabeli hazai példát nézzünk, hasonló volt például Szombathely (korabeli nevén Savaria). „... *A település a katonák és kereskedők folyamatos letelepedése folytán egyre növekedett, de igazi várossá csak akkor*

<sup>5</sup> Kéttorony.hu 2013 Július

<sup>6</sup> J. Keegan, A hadviselés története. Budapest 2002. Corvina Kiadó, 263. o.

fejlődött. A város lakói nem bennszülöttek, hanem főként a carnuntumi és [aquincumi](#) legiók, például a legio XV Apollinaris kiszolgált katonái voltak...”.<sup>7</sup>

Ezeket a távoli példákat csak azért emeltük ki, hogy érzékeltessük: a kérdést az ókor politikai, állami vezetése is fontosnak tartotta és a gondoskodás mellett láthatóan több szempontból felmerült a társadalmi hasznosság kérdése is.

Későbbi korokból és térségekből is emelhetnénk ki példákat, de lássunk inkább néhány hazai történelmi adatot helyettük. Az 1807. évi I. törvénycikk 1. §-a szerint: „... Hogy a katonai pályára lépők nagyobb kedvet kapjanak: otthon hagyott vagyonukról kellőképpen gondoskodni kell; s javaikat az illetékes hatóság, még pedig vármegyékben a földesur hozzájárulásával, azonnal írja össze, és ingyen a polgári árvagondnokság felügyelete alatt őriztesse; azon katonáknak pedig, a kik husz évi szolgálat után elbocsátó-levelet kaptak, a következő kedvezmények adassanak, ugymint: hogy a fejadó személyes terhe, valamint a közmunka, ugyanis ut, töltés és hidak építése s javítása, úgyszintén a hivatalos levelek ingyenes szállítása alól is fölmentve legyenek. Oly helyeken pedig, a hol társas-házak vannak, valami munka vagy mesterség teljesítése fejében, mindenütt ingyen fogadtassanak be; ezek a kedvezmények továbbá a rokkantakra, feleségeikre, sőt mindkét nembeli gyermekeikre is, a meddig atyjokkal egy kenyéren élnek, olyképen terjesztessenek ki, hogy az ily gyermekek árva- és szegényházakba, valamint segélydíjakra, mindenkor tiszteletben tartván az alapítók szándékát, első sorban vétessenek föl: mesterségek és keresetek után végre az ilyen rokkant és a mondott módon levéllel elbocsátott katonák sehoh se rovassanak meg.”

Érdekes példát találunk a társadalmi hasznosságára a bujdosó '48-as honvédek esetében: „... Az a körülmény, hogy Szeged hatalmas tanyavilága a városból rajzott ki, mint ahogy falvak egész sora is kirajzott, magával hozta az iskoláztatás igényét is. Olyan tanítóval, amilyen éppen akadt. A menekülő katonának mindenestre kapóra jöhetett ez a megbízatás, hiszen kosztot és kvártélyt kaphatott, ha átmeneti időre is. Bujdosók réme volt a tél minden időkben.”<sup>8</sup>

Mérföldkőnek tekinthető a katonákról való gondoskodások sorában a véderőről szóló 1868. évi XL. törvénycikk. A 38. § szerint az altiszteknek, „... a kik tizenkét évig s e közben legalább nyolcz évig mint altisztek tetteleg szolgáltak a hadseregben, a hadi tengerészetnél, vagy a honvédtörzsek és osztályoknál, és magukviselőtől kedvező igazolványt nyertek, igényök van alkalmazásra akár valamely közszolgálatban, akár pedig az állam által segélyezett vasuti, gőzhajózási és egyéb vállalatoknál. Ezen határozat foganatosítása külön törvény által fog szabályoztatni.” Ez a külön törvény az 1873. évi II. törvénycikk a kiszolgált altisztek alkalmazásáról.<sup>9</sup> A jogszabály egyebek mellett a következőkben rögzíti a jogosultságot:

„3. § Ebbeli igényük kielégítése tekintetéből az 1. és 2. §-ban megjelölt altisztek részére:

1. bizonyos szolgálati állomások kizárólag fenntartatnak;
2. más állomások betöltésénél pedig, egyéb kérelmezők felett, elsőbbségi jog biztosítatik.

<sup>7</sup> Kunc Adolf–Kárpáti Kelemen: Szombathely-Savaria r. t. város monographiája. 1880–94

<sup>8</sup> Kutasi (Brunner) Ödön: A szegedi tanyai iskolák története. (1928.) (Kézirat.) Az adat „őse” föltehetően Reizner János: Szeged története III. (1900) 292. o.

<sup>9</sup> „Azon altisztek, kik a hadseregben, a hadi tengerészetnél vagy a honvédtörzseknél és osztályoknál tizenkét évig, s e közben legalább nyolcz évig mint altisztek tetteleg szolgáltak és magukviselőtől kedvező igazolvánnyal vannak ellátva: ez által igényt nyernek akár közszolgálatban, akár pedig az állam által segélyezett vasuti, gőzhajózási és egyéb vállalatoknál leendő alkalmaztatásukra.”

4. § Azon, akár állandó, akár ideiglenes állomások, melyek kiszolgált altisztek számára tartatnak fenn, a következők:

a) minden hivatalozgái és alsóbbrendű felvigyázói állomás a közös és a magyar királyi ministeriumoknál, a horvát-szlavon országos kormányznál és a fiumei királyi kormányzóságnál, valamint a magyar államban létező törvényszékeknél, bírósági s egyéb hivataloknál, fegy- és más olyan intézeteknél, melyek egészben vagy részben államköltségen tartatnak fenn;

b) ugyanezen állomások a köztörvényhatóságoknál felerészben;

c) minden, a hivatal- és irodaszolgái, s az alsóbbrendű felvigyázói és kezelési szolgálat körébe tartozó állomások, az állam által javadalmazott vagy biztosított azon vasúti, gőzhajózási és egyéb vállalatoknál, melyek jövőre engedélyeztetni fognak, vagy a melyek már engedélyeztetettek és alapszabályaiknál, engedélyokmányaiknál fogva vagy egyébképen kötelezve vannak, a szolgálati állomások betöltésénél kiszolgált altiszteket figyelembe venni.

5. § A 4. § a) b) és c) pontjaiban elősorolt hatóságok, törvényszékek, bírósági és egyéb hivatalok, intézetek és vállalatok, azon irodai és kezelési alsóbbrendű hivatalnoki állomásainak betöltésénél, melyekre már fizetésben levő kebelbeli hivatalnokok vagy nyugdíjasak nem találhatók: az ezen szolgálatra teljes képességüket igazolt igénynyel bíró altiszteknek más pályázók felett elsőbbség adatik. Ugyanazok a rendőrségi és pénzügyőrségi állomások betöltésénél is hasonló előnyben részesülnek.”

Kiolvasható tehát az is, hogy a társfegyveres szervezetek legénységi állományának utánpótlása is a kiszolgált katonákból lehetett. A hadtörténész 2011-es nyilatkozatában így fogalmaz: „... Kissé más volt a csendőrlegénység – a tiszthelyettesi állomány – helyzete. Csendőr az lehetett, aki a kötelező két éves katonai szolgálatát letöltötte. A honvédségben legalább tisztési - őrzetű, tizedes, szakaszvezető - rendfokozatot ért el s megfelelő szellemi és fizikai képességekkel rendelkezett és a testületbe történt felvétele után másfél évi próbaszolgálatot teljesített, közben elvégezte a járőrtárs iskolát.”<sup>10</sup>

Az említett jogszabály intézkedései tehát visszaköszönek mindazon szabályozókban, melyek az államigazgatásban és az állami vállalatokban foglalkoztatást tartalmazták. Láthatóan mindez differenciáltan, a volt katonák képzettségéhez és képességeihez kapcsolódóan történt. A legegyszerűbb betanított munkától, az iskolai pedelluson, hivatalsegéden át a komolyabb vezetői, igazgatósági funkciókig.

A trianoni békeszerződés rendelkezései szerint a magyar haderőt csak önkéntes jelentkezés útján lehetett feltölteni. A jelentkezési kedv növelése érdekében az 1921. évi XLIX. törvénycikk a magyar királyi honvédségről a legénységnek polgári életpályákra való előkészítésére külön szakaszban rendelkezett. Mint fogalmazott: „... Korszerű és az önkéntes jelentkezésre alapított kiegészítési rendszerrel vele járó újítás a törvénycikkben a legénységnek a katonai szolgálat ideje alatt polgári életpályákra való szakszerű előkészítésének, illetőleg továbbképzésének bevezetése. A törvény 23. §-a szerint »A m. kir. honvédség legénységi állományú tagjait tényleges szolgálatuk ideje alatt polgári életpályákra – a katonai szolgálat által megengedett keretek között – szakszerű kiképzésben, illetőleg továbbképzésben kell részesíteni.«.”

<sup>10</sup> Forrás: Szakály Sándor. Fn24, 2011. június 14

Ezek mellett ki kell emelni, hogy az 1931. évi III. törvénycikk tovább terjeszkedik, amennyiben a honvédség, vámőrség, folyamőrség és csendőrség kötelékében szolgálatot teljesített legénységi állományú egyéneknek a köz- és magánszolgálatban alkalmazásáról szól. A jogszabály 2. §-a utat mutat a hadseregen belüli előmenetelre és az állami alkalmazásra is: „Az első §-ban meghatározott igényt az érdekeltek megszerzik, ha azt egyébként valamely elvállalt szolgálati kötelezettségük nem akadályozza:

1. altiszti, valamint az ezekkel egy tekintet alá eső állásokra 6 évi tényleges szolgálati idő eltöltése után;

2. állami rendszerű kezelői, az állami üzemeknél és közforgalmú vasúti vállalatoknál a segédtszti, valamint az ezekkel egy tekintet alá eső állásokra 6 évi tényleges szolgálati idő eltöltése után és a középiskola IV. osztályának sikeres elvégzése esetén, végül

3. az e törvény alá eső és az irodakezelési szakhoz tartozó tisztviselői állásokra, 12 évi tényleges szolgálati idő eltöltése után és ugyancsak a középiskola IV. osztályának elvégzése esetén.”

Az említett és kapcsolódó, de most nem elemzett jogszabályokból a mai értelemben vett differenciált pályaképek is kirajzolódnak. Azok számára, akik igényelték és megfeleltek, a háborús, rokkantsági jóvátételhez kapcsolódó trafikokon és egyéb intézményeken túl számos állami cég és a közszolgálat biztosított – törvényi kötelezettséggel – lehetőségeket.

A II. világháború utáni időszakban hosszú ideig sorozott haderő működött, de a szabályozókból láthattuk, hogy a fegyveres és rendvédelmi szervek legénységi állománya esetében a sorkatonai szolgálat letöltése előfeltétel volt, tehát már kiképzett szervezeti emberek léphettek be hozzájuk.<sup>11</sup>

\*

A bevezetőben utaltunk rá, hogy a NATO-országok többségében az elmúlt két évtizedben zajlott le az átállás. Áttekintettük a belga, a holland, a francia és a spanyol és az ún. Visegrádi országok önkéntes haderővel kapcsolatos tapasztalatait. Ez a legtöbb országban újszerű probléma, olyan kérdés, amelyet úgy ítélnék meg, hogy a haderő önmaga nem is képes rendezni.

Azt is láttuk, hogy mindegyik haderőben (régi és újabb NATO-tagországban egyaránt) jelentős létszámcsökkentéssel párhuzamosan zajlott a folyamat, ezért egyébként is ellentmondásos időszakról van szó. Ebből is következhet, hogy több országban még nem kap kellő hangsúlyt a kérdés. A *belga haderőben* egyszerűen intézték el. A szolgálati idő lejártát követően a szerződéses katonát 3–6 havi „távozási díj” illeti meg (abban az esetben is, ha a szolgálat meghosszabbításra kerül, amely általában 4 év). A *holland haderőben* – annak ellenére, hogy komoly nehézségek vannak az állomány megszerzésével – csak kezdetlegesen működtetnek olyan rendszert, amely elősegítené az aktív szolgálatukat befejezők visszailleszkedését a polgári életbe.

*Franciaországban* komoly intézménye jött létre a visszailleszkedés támogatásának. Egy 1996-ban elfogadott törvény alapján azok a hivatásos és szerződéses katonák, akik legalább négyéves szolgálati idővel rendelkeznek, jogosultak arra, hogy szolgálati idejük alatt, vagy annak befejezésekor a társadalmi

---

<sup>11</sup> 1971. évi 10. tvr.

visszailleszkedést megkönnyítő oktatásban, szakképzésben és egyéb támogatásban részesüljenek. Ezek fő formái: orientáció, a szolgálat végén nyújtandó támogatások, kedvezmények, visszailleszkedési szabadság. A szolgálat végén nyújtandó támogatásoknak és kedvezményeknek több formája létezik. Ha a katona ismeretei, képzettsége konvertálható a civil szektorba akkor az alábbi támogatásokban részesülhet:

- munkahelyhez segítő tanfolyam (amely maximum hat hónapig tarthat és a CIR-ekben folyik);
- vállalati beilleszkedési időszak;
- ingyenes vállalati képzés;
- személyre szabott tanfolyamok.

Ha a katona felkészültsége közvetlenül nem teszi lehetővé, hogy polgári munkakört lásson el, akkor oktatásban, szakmai képzésben részesülhet. A felmerülő költségek 25–97%-át (a szolgálatban eltöltött idő és egyéb körülmények figyelembevételével) fedezik. Az adott alakulat személyügyi részlege a katonák haderőből való távozása előtt maximum hat hónapig terjedő fizetett szabadságot biztosíthat a katonák részére. Ez egyéni elbírálás alapján újabb hat hónappal meghosszabbítható, de erre az időszakra már csak csökkentett illetmény folyósítható.

A visszailleszkedéshez a következő segítségeket kaphatják a szolgálatukat befejező *német katonák*:

- a munkaerő-ügynökséggel együttműködve, az állásbörze által nyújtott lehetőségekhez szükséges szakmai képzésben való részvétel elősegítése, tanfolyamok keresése;
- munkabörzék szervezése, ahol a potenciális munkavállalók elsőként tájékozódhatnak a lehetőségekről;
- igazolások, tanúsítványok kiadása azokról a katonai tanfolyamokról, amelyek hasznosak lehetnek a civil életben;
- a haderő megtéríti a következő költségeket: bemutatkozó utazás az új munkaadóhoz;
- az új munkahely miatti költözködés kiadásainak fedezése; katonai jogosítványok civil jogosítványra való átíratásának költségei.

*Spanyolországban* úgy ítélik meg, hogy a problémakör ma még nem megoldott, de vannak kezdeményezések. A közelmúltban – törvényi szabályozással – néhány katonai képzésben szerzett szakképesítést a polgári életben kötelezően elfogadottá tettek. A védelmi, a munkaügyi és az oktatási minisztériumok közös bizottságot állítottak fel, amely vizsgálja a támogatás lehetséges területeit, formáit. A Védelmi Minisztériumban külön e célra létrehozott osztály működik. A katonai tanulmányoknak a civil diplomákkal egyenlő elismertetése is régi célkitűzés. Kidolgozásra került egy új törvény, mely biztosítja a civil életben is meglévő szakterületek esetén „katonai technikus” és a harcászati, operatív szakterületek esetén „védelmi technikus” végzettséget kaphatnak a katonák.

Más hadseregek visszaillesztési gyakorlatában is előforduló támogatási forma a munkahely közvetítés olyan vállalatokhoz, amelyek közbeszerzés során váltak nagybeszállítójává a haderőnek, és a beszállítói pályázat feltételei között foglalkoztatási feltételek is megjelentek. Spanyolországban ez a modell jogszabályokkal is megtámogatottan működik. Feltehetően ezzel a szakmai

megoldással a hazai gazdasági közegben is lehet megoldást találni a szervezetből kiválók továbbfoglalkoztatásának elősegítésére.

*Ausztriában* a katonák polgári életbe történő visszailleszkedéséhez a jogszabályi háttérrel a katonák szakmai továbbképzésének támogatásáról szóló törvény adja. A törvény azokat a konkrét intézkedéseket, szabályzókat tartalmazza, amelyek eredményeként jó esély mutatkozik a polgári életbe való visszailleszkedésre. Ezek közül kiemelkedő a szakmai kiképzés és továbbképzés az oktatási intézmények átképző tanfolyamain, valamint a kül- és belföldi vállalkozásoknál folyó képzésen való részvétel lehetősége. A törvény által biztosított támogatásra azok jogosultak, akik már leszolgáltak a maximális kilenc év szolgálati időt.

Az újonnan áttért országokban is felmerült a visszailleszkedés segítése, bár még kevés érdemi lépés történt. A *visegrádi országok* rendszeres katonai humánpolitikai találkozóin több esetben napirendre került a kérdés. Érdemi válaszok azonban még csak körvonalazódtak. A probléma a többi országban is elsősorban a létszámcsökkentéshez kapcsolódóan volt napirenden.

A *cseh* védelmi minisztérium különböző tanfolyamok szervezésével segíti azon katonák polgári életbe történő visszatérését, akik nem kívánják meghosszabbítani szerződésüket. A védelmi minisztérium személyügyi osztályvezetője minden év szeptember 30-áig közzéteszi tájékoztatóját arról, hogy a következő évben milyen átképző tanfolyamok indulnak. A tanfolyamokra azok jelentkezhetnek, akik legalább öt évet szolgáltak a haderőben. A tanfolyamok időtartama három hónap, azokat az oktatási minisztérium által akkreditált intézményekben szervezik. A *szlovák katonák* azonban egyelőre nem tudták elérni, hogy érdemi támogatást kapjanak, így elsősorban a konvertálható tudással rendelkezők visszailleszkedése rendezett.

Hasonló a helyzet a Magyar Honvédség esetében is. Az eddigi humánstratégiák mindegyike megfogalmazta az elvet, miszerint a Magyar Honvédség „... *humán erőforrás-gazdálkodásának a toborzáson át, a szolgálat alatt folytatott tudatos felkészítésen és megtartáson keresztül, a szolgálatból való kilépés támogatását is magában kell foglalnia. A szervezeti szintű, munkaerő-piaci visszailleszkedést támogató rendszernek a szervezeti és az egyéni célok összehangolásával, kiszámíthatóan, megbízhatóan, átfogóan és elfogadottan kell működnie.*”<sup>12</sup> Az idézett dokumentum többi részéből láthatóan az elvekben is a hivatásos állomány, tehát a tisztek és altisztek egy része számára fogalmazódnak meg részletek, pedig a többséget nem ők jelentik. Persze a korkedvezményes nyugdíj körüli társadalmi viták számukra is átértékelik a helyzetet.

Láthatóan előttünk áll tehát a gyakorlat, a hogyan kérdése. Konferenciák is szóltak már a kérdéstről, de többnyire felszíni megközelítésekkel, érdemi elemzések híján inkább feszültségkeltően és nem megoldást körvonalazóan. A probléma újszerűsége miatt nem is igazán lehet tudni, hogy mekkora létszámot is jelent ez.

Nemzetközi és hazai számvetések, matematikai háttérrel támogatott elemzések szerint normál esetben (válságjelenségek nélkül) a haderők katonai állományának kevesebb, mint tíz százaléka cserélődik évente. Nagyjából 5–5%-ban a tiszti, altiszti állományból és kb. 20% a legénységi állományból. Egy részük saját elhatározásból civil karrier érdekében, családi okok miatt, viszonylag rövid szolgálat után, másrészt szervezeti okból, kényszerből. Tehát a valós, szervezeti támogatást is igénylő munkaerő piaci probléma viszonylag keveseket érint. Persze nagyon

<sup>12</sup> 1. melléklet a 79/2011. (VII. 29) HM utasításhoz, 17. o.



heterogén összetétel jelent, ezért a kezelésnek is differenciáltan kell megtörténnie, mint azt láttuk az idézett történelmi jogszabályokból is.

Az eddigi válaszokból az is látszik, hogy még a fegyveres és a rendvédelmi szervek is elbeszélnek egymás mellett és azt sem alkalmazzák, amely több évszázados, jogszabályokban is fellelhető gyakorlat volt: csak az lehet rendőr, tűzoltó, börtönőr, katasztrófavédő stb., aki volt katona. Mindegyik szervezetben nagyon drágán megadjuk a felvett civileknek a katonás alapkiképzést, erre bázisokat építünk, milliárdokat költünk, ahelyett, hogy alkalmaznánk a néhány évet már szolgált katonát, akinek már csak a speciális szakmai tudást kell megadni.

\*

Visszatérve a bevezető gondolatokra ki is az a katona? A honvédség katonaállományában kik is a békekiképzés időszakában tényleges szolgálatot teljesítő aktív katonák:

- tisztek (hadnagy – vezérezredes): felsőfokú végzettség; a vezető, a stratégia;
- tiszthelyettesek (őrmester – főtorzszászlós): középfokú végzettség; a közvetlen, napi élet irányítója;
- legénység (honvéd – szakaszvezető): a fegyverforgató, az eszközező.

Mit tudnak ők, milyen kompetenciákkal rendelkeznek, mihez értenek? Sokszínű szakmai tudás mutatható ki mindegyik állománycsoportban; szervezeti tudás (tervezés, szervezés, irányítás, menedzselés); szervezeti tapasztalat és fegyelem; túlélés kezelése, együttműködés kritikus, válságos helyzetekben is; nemzetközi (interkulturális) tapasztalat; szagoltak puskaport. Ha a modern társadalmak értékeit nézzük, akkor azt látjuk, hogy ezek a kompetenciák civilben is nagyon fontosak. Nem véletlen, hogy a régebbi piacgazdaságokban sok esetben versenyelőnyben van a katona. Nálunk, formálódó gazdaságunkban sem a társadalom, sem a katona nem látta ezt be és kölcsönösen tartanak egymástól.

A bemutatott anyagokból, jogszabályokból is látszik, hogy központi, társadalmi szinten megoldandó kérdéssről van szó. Nemzetközi tendenciákra, illetve az általános kormányzati lépésekre (korkedvezményes nyugdíj kérdése stb.) is figyelemmel, erőforrás-megközelítésű részletes elemzésre és konkrét cselekvési programokra van szükség.

Vannak jól használható, adaptálható példák, amelyekkel a szervezeti célok, képességek és az egyének távlati céljai jobban összehangolhatók. Ezeket már nem kell újra feltalálni, legfeljebb aktualizálni. Optimalizált megközelítéssel tehertétel helyett társadalmi és egyéni szinten is jelentős közvetlen és közvetett nyereségek realizálhatók és a társadalmi integritás is erősíthető.