

PETRUSKA FERENC<sup>1</sup>Rekonverzió nemzetközi szabályozása<sup>2</sup>

## International regulation of human reconversion

## Absztrakt

*A leszerelt katonák rekonverziója sokkal nehezebb és komplikáltabb jelenség és több ponton határozottan eltér a civil munkaerő-áramlástól és pályamódosítástól. Bár mindkettő munkajogi szempontból új munkára irányuló jogviszony<sup>3</sup> létesítését célozza, a rekonverzió emellett magába foglalja veteránok visszaintegrálását a civil társadalomba is. A civil munkavállalók munkahelykeresése egzisztenciális kockázattal jár ugyan, de társadalmi reintegrációt nem követel meg, hiszen előző munkahelyén is rendszerint civileknek és civilek között dolgoztak. A legtöbb - különösen csapatszolgálatot ellátó - katona viszont olyan tudást, jártasságot sajátított el, valamint olyan szervezeti kultúrában akklimatizálódott, amely gyökeresen különbözik a civil szférától. Az egzisztenciális lecsúszás, deklaszálódás, civil adaptációs problémák, személyes konfliktusok, sőt kriminalizálódás elkerülése, valamint a produktív élet, civil társadalomban hasznosítható képességek-készségek megszerzése és társadalmi hasznosság megteremtése érdekében minden államnak széleskörű intézményrendszert szükséges kiépítenie és működtetnie (intézményes rekonverzió). A szerző a humán rekonverzió hatályos nemzetközi szabályozásának ismertetésével azt mutatja be, hogy egyes valóban korszerű hadsereggel rendelkező demokratikus államok milyen szintű rekonverziós intézményeket működtetnek.*

*Kulcsszavak: rekonverzió, outplacement, átjárhatóság, továbbfoglalkoztatás*

<sup>1</sup> Nemzeti Közzolgálati Egyetem – National University of Public Service, E-mail: [petruska.ferenc@uni-nke.hu](mailto:petruska.ferenc@uni-nke.hu), ORCID: 0000-0003-2625-7317

<sup>2</sup> „A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Concha Győző Doktori Program keretében, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem felkérésére készült.”

<sup>3</sup> Munkaviszony, megbízási jogviszony, vállalkozói jogviszony, tanulószerveződés hallgatói szerveződés alapján végzett munka, gazdasági társaság vagy szervezetet tulajdonosának személyes közreműködése vagy családtag segítése.

**Abstract**

*Reconversion of decommissioned soldiers is a much more difficult and more complicated phenomenon, and at several points it is decisive for civilian labour streams and career modification. While both are aimed at establishing a new legal relationship to labour law, reconstruction also includes the reintegration of veterans into civil society. The job search for civilian workers entails an existential risk, but it does not require social reintegration, as it usually worked between civilians and civilians in their former workplace. Most, especially team-working soldiers, however, acquired the knowledge, skills and acclimatization in an organizational culture that is fundamentally different from that of the civil sphere. Therefore, in order to avoid existential downfall, declination, civil adaptation problems, personal conflicts, and even criminalization, and to acquire productive life, skills-abilities that can be used in civil society and social utility, each state needs to build and operate a wide-ranging institutional system (institutional reconstruction). By describing modern international rules of human reconstruction in force, the author illustrates how democratic states human reconversion institutions have been able to build.*

*Key words: human reconversion, outplacement, interoperability, continued employment*

**1. REKONVERZIÓ FOGALMA ÉS RENDELTETÉSE**

A hadseregekben alkalmazott rekonverzió (angolul: *resettlement* vagy *human reconversion*) a humán erőforrás-gazdálkodásban alkalmazott terminológia, amelyet a katonáknak a polgári életbe történő békés visszavezetésére alkalmaznak. A katonák rekonverzióját - a tömeghadsereg leépítését szolgáló nagyarányú létszámcsökkentések és az önkéntes jelleg térnyerése miatt - a humán erőforrás gazdálkodásban ún. *humán rekonverciónak* nevezik. A rekonverzió alatt tehát a hadsereg tagjainak visszaintegrálásáról beszélünk a civil társadalomba<sup>4</sup>, amelynek része, hogy a leszerelt katona képzettségének, végzettségének és tapasztalatainak megfelelő munkahelyet találjon a civil munkaerőpiacon. Ez olyan komplex eljárás, amely magába foglal olyan pszichológiai, képzési, jogi és egzisztenciális elemeket is, amelyek a békés társadalmi viszonyoknak megfelelő életritmusba való illeszkedést segítik. A jelen tanulmány tárgya ezek közül a társadalmi visszailleszkedést segítő jogi szabályozás. A *rekonverzió mindennapi, tág értelemben* a hadsereg és vele szorosan együttműködő kormányzati és nem-kormányzati szervezetek által biztosított intézményrendszer a kiszolgált katonák munkaerő-piaci, valamint társadalmi visszaillesztésének elősegítésére. A *rekonverzió szűk értelemben* a nemzeti hadseregekben<sup>5</sup> fegyveres szol-

<sup>4</sup> Lásd bővebben Petruska Ferenc: A rekonverzió szabályozásának története, *Hadtudományi Szemle*, 8. évfolyam 2. szám (2015), pp. 162-181.

<sup>5</sup> A zsoldosok a katonákkal ellentétben idegen ország hadseregében fizetségért harcolnak.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

gálatot teljesítők kiválását és átállítását jelenti civil foglalkoztatási jogviszonyra. Szükséges bizonyos rekonverziós intézményrendszernek működnie a katonai karakterű szervek<sup>6</sup> teljes személyi állománya<sup>7</sup> számára is e szervek közötti átjárhatóság elősegítése érdekében, hiszen az állományváltás a katonai karakterű szervezetekből ezen szolgálati jogviszonyok hasonlósága (hierarchikus jelleg, hasonló szervezeti kultúra stb.) miatt legtöbbször nem is igényel csupán minimális rekonverziós intézkedéseket. Írásomban a rekonverziót szűk értelemben használok és ezáltal a civil mellett a közszolgálati jogviszonyba átjárhatóság lehetőségét is értem alatta. A rekonverzió fogalmától el kell határolni a HR *outplacement*<sup>8</sup> intézményét, amelynek voltak ugyan katonai aspektusai is, de manapság elsősorban a piacgazdaság általános hatásainak kezelésére használják, ahol az elbocsátott széleskörű jogi, szakmai, pszichológiai, szociális és álláskereső támogatását szintén felöleli, de civil humánpolitikai eszközként alkalmazzák. Így hasonló vonása a két intézménynek, hogy legintenzívebb ellátásban az önhibájukon kívül távozókat részesíti. Az *outplacement*nek így napjainkban már másak a fókuszpontjai: egyéni *outplacement* a közép- és felsővezetők vállalaton kívüli további karrierlehetőségeit igyekszik feltárni, a vállalati *outplacement* pedig az alkalmazottak csoportos létszámleépítésének stratégiáit foglalja magában. Mindkettő célja a sikeres elhelyezkedés mellett az is, hogy csökkentse a feszültséget a munkáltató és a (volt) munkavállalók között, megelőzze a felesleges és költséges munkaügyi pereket, valamint segítse megőrizni a foglalkoztató jó hírét ("goodwill"). Összhangban a modern társadalmakban, hangsúlyozottan a *NATO tagállamokban* történt társadalmi változásokkal politikai döntések születtek a haderő szervezési elveinek megváltoztatására. A szolgálat befejezése után a katonák emberséges elbocsátása, piacképességük megtartása mellett történő humán rekonverziója semmiképp nem az egyes tagállamok hadseregeinek, mint munkáltatónak egyedüli kötelezettsége, hanem osztársadalmi érdekként széleskörű kormányzati feladat. Rendszerszintű intézményekkel szükséges biztosítani, hogy a komoly nemzeti és nemzetközi kötelezettségvállaláson alapuló feladatokat élete kockázatásával

<sup>6</sup> E fogalom alatt minden katonai rendfokozati hierarchiában, parancsuralmi vezetési rendszerben és a szervezet egészét általánosságban jellemző fegyveres jellegű működő testületeket értjük. A katonai karakterű szervek fogalmát dr. Farkas Ádám alkotta meg és jelenleg széleskörűen alkalmazza és hivatkozza számos kutató. Lásd Adalékok az állam fegyveres védelmének rendszertani megközelítéséhez Honvédségi Szemle 44-58. (2017), valamint Dr. Hautzinger Zoltán: A katona büntetőjogi fogalmának metamorfózisa. Mészáros Ádám (szerk.): Fiala büntetőjogászok az új büntető törvénykönyvről. Magyar Jog- és Államtudományi Társaság, Budapest, 2014, 35. és Nagy Szintia Mirtill: Rend és fegyver: A függelmi viszonyok jelentősége a magyar katonai anyagi büntetőjogban. Diskurzus, 2014/2.,

<sup>7</sup> E tanulmány születésekor a Magyar Honvédség tényleges állományú tagja (Btk. 127. §), valamint a Nemzeti Adó- és Vámhivatal pénzügyőrei és tisztjelöltjei (a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról szóló 2010. évi CXXII. törvény 1. § (1) bek., valamint 15. § (1) bek. b) pontja). A NAV állománykategóriái jelenleg nem szerepelnek még a Btk. "katona" fogalma alatt, bár a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. törvény hatálya alá tartoznak.

<sup>8</sup> HR Portál, internet, letöltve 2017.04.12., elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/outplacement-gondoskodo-elbocsatas-20030306.html> (Letöltve: 2017.03.22.) "

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

végző „munkaerő” a lehető legelőnyösebb anyagi, erkölcsi támogatás mellett, szakszerű eljárás keretein belül kerüljön vissza a társadalomba. A nemzetközi tapasztalatok<sup>9</sup> azt mutatják, hogy a legkiválóbb munkaerő pedig eleve el sem kötelezi magát a hadsereg mellett, ha nem látja biztosítva életpályáját szolgálati viszonya megszűnése után. A rekonverziós szabályozásnak ezért hármas rendeltetése van: a szolgálati jogviszonnyal járó többletkövetelmények ellenére egyrészt a legkvalifikáltabb munkaerő állományba vétele és abban tartása, másrészt a hatékonyság- produktivitás növelése, harmadrészt pedig a leszerelőkriől való gondoskodás erkölcsi és gyakorlati indokokból. A társadalomban is tudatosítani kell, hogy az önkéntes haderők állománya jelentős áldozatot vállal az ország biztonságáért, viszont különböző képzettségi, gyakorlati, szervezeti és kulturális okok miatt korlátozott az alkalmassága a civil társadalomba és munkaerőpiacra történő visszailleszkedésre. A hozott áldozatok elismerése mellett össztársadalmi érdek szolgálati viszonyuk végeztével visszasegíteni őket a társadalomba. Ezen a téren az előremutató lépésekkel együtt láthatóan jelentős elmaradások vannak. A Magyar Honvédségben a megfelelő humán rekonverziós szakpolitika és jogi szabályozás megfogalmazása, és intézmények kiépítése érdekében a demokratikus társadalmak korszerű hadseregeinek rekonverziós intézményrendszerének szabályait ismertetem és értékelem.

## 2. NATO TAGÁLLAMOK ÁLTALÁNOS REKONVERZIÓS PROBLÉMÁI

Szinten minden nemzeti hadseregben, így számos NATO tagországban is komoly kihívást jelent a toborzási, megtartási és rekonverziós célok elérése. A hadsereg szembesül azzal a jelenséggel, hogy magasan képzett katonák a kötelező szolgálati idő leteltével leszerelnek<sup>10</sup>, amelyet az egyes tagországok több tényezőnek tulajdonítanak. *Alacsony munkanélküliség* van a NATO tagországokban és a potenciális munkavállalók a viszonylag *magasabb munkabéért választják* a szolgálati illetmény helyét. *Az uralkodó társadalmi értékek és a katonai szervezeti kultúra közötti eltérés* van. *A gyors katonai (hadműveleti) és a lassabb személyzeti tempó* sok esetben eltér. *Az alakulatok elhelyezése (diszlokációja) előnytelen lehet* és katonai munkahelyek földrajzi elhelyezkedése általában földrajzilag periférikus, azaz országhatárok menti. Életkoron alapuló *promóciós rendszerek* működnek a legtöbb hadseregben az érdemek alapján történő elismerés helyett. Az egyéni érdekek és a *munkaköri (szolgálati) kötetelmek* között eltérés van az utóbbi javára. *Nem hatékony* a toborzási, megtartási és rekonverziós rendszer sem. *A katonának legalkalmasabb* 18 és 24 év közötti korosztály *demográfiailag csökken*. A katonai szervezetek feltöltöttségét nehezíti még az a tény, hogy sok katona a vállalt szolgálati ideje előtt leszerel. A lemorzsolódási arány országonként változik, mégsem szokatlan, hogy a felvett újoncok 30%-a vagy afelett nem tölti ki szolgálati idejét. Ezen kívül sok katona dönt úgy, hogy későbbi karrierjük során

<sup>9</sup> Szekeres István ny. dandártábornok: Rekonverziós feladatok a Magyar Honvédségben az önkéntes haderővé válás után. Konferencia jegyzőkönyv 2005.12.06.; Göd; 8-9. oldal

<sup>10</sup> NATO RTO Technical Report (TR-HFM-107) about Recruiting and retention of Military Personnel pp. 29.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

visszatér a polgári életbe a magánszféra vonzó lehetőségeiért. Ez gyakran történik olyan szakmákban, mint a pilótáké és műszaki specialistáké, ahol a kiképzés rendkívül költséges és azt már a hadsereg saját költségvetése terhére elvégezte, így a privát foglalkoztató már eleve egy képzett és gyakorlott alkalmazottat nyer. A hagyományos toborzási, kiválasztási, besorolási és állományban tartási gyakorlat és intézményrend már elégtelen ahhoz, hogy a potenciális munkavállalók vonzódjanak a hadsereghez és az megőrizze a szükséges katonai személyzetet a kiegyensúlyozott hadműveleti és készenléti követelmények stabilitásának biztosítása érdekében. Az olyan országok, mint például Spanyolország, amely a közelmúltban váltott sorkatonaságról önkéntes hadseregbe, alternatívákat keres a toborzás és állományban tartás hagyományos intézményei mellé. A jelenleg még sorkatonaságra építő Törökország ugyanezzel a problémával fog szembesülni. Az egyének a NATO tagállamokban legtöbbször azért *nem döntenek* a hadsereg mellett, mert jelenlegi gazdasági prosperitás mellett a civil munkavállalók versengenek az alkalmazottakért, a katonai hivatás nem egy álom-karrier: a civil bérekkel szemben gyakran alacsony fizetéssel, szigorú életvitellel jár, amelyet a hozzátartozók is elleneznek. A tagországok az előző fenntartásokat több szabályozással, intézkedéssel és programmal kívánják eloszlatni. A *hadsereg munkaerőpiaci értékét növeli* az illetmény és az ellátások növekedése, családgondozás és életminőség javító programok, a továbbfejlesztett kiválasztási és besorolási intézmények, hatékonyabb személyzeti munkával a "megfelelő munkakörbe a megfelelő személy" kinevezése. Sokat segítenek a garantált képzési programok, célzott reklámok az aktív munkavállalók között, a hadseregbe lépés feltételeinek és követelményeinek csökkentése, a személyi állományban tartás érdekében különböző programok indítása, képzések és oktatások ösztönzése még szolgálati idő alatt, valamint különböző megtartási programok. A hadseregbe lépés esélyét növeli még a többféle szerződéskötési lehetőség és eltérő szolgálati idő is. Ezek a lépések rövidtávon bizonyítottan növelik a hadsereg, mint munkaadó vonzerejét, de hosszú távú hatásuk és költségvetési igényük még nem tisztázott. A toborzás és az állományban tartás ugyanis kétségtelenül nagyon összetett kérdés és nem létezik minden esetben működő, kizárólagos megoldás.

## 3. REKONVERZIÓ NATO TAGÁLLAMOKBAN

## 3.1. BELGIUM

A kilencvenes évek eleje óta a keleti fenyegetés fokozatos eltűnt, amelynek következménye lett a létszámcsökkentésről szóló döntés. Az első fontos lépés az volt, hogy felfüggesztették a sorkatonai szolgálatot. Az okok sokoldalúak voltak: nem volt többé szükség sorkatonák tömegeire, a hadsereg társadalmi támogatottsága is csökkent és a békefenntartói missziókhöz csak akkor csatlakozhattak sorkatonák, ha önként jelentkeztek. A belga honvédelmi miniszter Leo Delcroix javaslatát a parlament 1992-ben hagyta jóvá és ezzel 47 ezer főre csökkentette a belga hadsereg létszámát. A sorkatonaság eltörlése nem jelentett komoly problémát, mert a szükséges 20 000 hivatásos katonából 18 000 már ekkor álló-

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

mányban volt. Sőt, eleve túl sok hivatásos tisztet szolgált, de senkinek sem mondtak fel, hanem az idősebb tisztek számára felkínálták annak lehetőségét, hogy 5 szolgálati éven belül rendkívül előnyös kondíciókkal válhatnak ki a belga hadseregből. 2000 májusában a belga kormány elfogadta a belga hadsereg modernizációs tervét a 2000. és 2015. között időszakra. Ez egy 39 500 fős belga hadsereget céltzott meg. A 2003 júliusában megválasztott új kormány viszont már csak egy 35 000 hadsereget kívánt felállítani. A folyamatos leépítések számos *humán rekonverziós tapasztalattal* jártak. Először is a toborzás gyenge hatásfokkal működött, mert a hadsereget folyamatosan leépítették. Másodszor nem kommunikáltak megfelelően, hogy miért is toboroz a hadsereg, amikor egyidejűleg folyamatos leépítik. Harmadszor pedig azt a meggyőződést keltették akaratlanul is fiatalokban, hogy a belga a hadsereg egy nem túl vonzó, folyamatosan zsugorodó intézmény. A belga rekonverziós intézményeket helyesen akarjuk értékelni, további háttérinformációk értékelése szükséges. Az egyik ilyen a belga társadalom rendkívül alacsony munkaerő-piaci mobilitása. A belgák ugyanis nem kedvelik a munkahely- és munkakör-változtatásokat és számukra még mindig nagy érték az élethosszig tartó foglalkoztatás. Ennek az a következménye, hogy a rövidtávú szerződéses szolgálati jogviszony és az idős tisztek elbocsátása rendkívül népszerűtlen. Mivel a legtöbb katonai beosztás nyugdíjkorhatárig beölthető, a toborzási probléma egyelőre nem súlyos, hiszen a bevonulók bízhatnak abban, hogy évtizedekig nem lesznek foglalkoztatási és egzisztenciális problémáik. A másik lényeges szempont, hogy belga alkotmány kimondja, hogy a katonai humán erőforrás-gazdálkodás minden lényeges elemét jogszabályban kell rögzíteni. Ez nyilvánvalóan rendkívül hátrányos, amikor a belga hadsereg rugalmas munkaerő-gazdálkodást kíván folytatni, amely képes alkalmazkodni a dinamikusan változó gazdasági konjunktúrához is. Harmadik lényeges tényező a magas lemorzsolódás: figyelembe kell venni, hogy a belga fegyveres erőknél az újoncok mintegy 30%-a önként kilép még alapkiképzés idején. Ezeknek a leszerelőknek a többsége az első hónapban, sőt néha néhány nap múlva távozik. Úgy tűnik, hogy az arány nem különbözik a legtöbb nyugat-európai fegyveres erőnél sem. Nyilvánvaló, hogy a korai leszerelés nagyon költséges a hadsereg számára, hiszen a kiképzési költségekből így semmi sem térül meg. Ráadásul a korai leszerelők csalódásukat nem fogják véka alá rejtteni, amellyel másokat is elriaszthatnak a katonai pálya választásától. Ezek a híresztelések általában a belga hadsereg túlzott elvárásról szólnak, amely a toborzók "eladói megközelítésére" vezethető vissza, amely jelenti a katonaelet előnyeinek hangsúlyozását és a hátrányainak elhallgatását, amelyekkel a újoncoknak később nyilvánvalóan szembesülniük kell. Ez a toborzó megközelítés, amely az újoncok elvtelen maximalizálásra törekszik, közép és hosszútávon rendkívül káros a belga hadseregre, hiszen munkahelyi elégedetlenséghez és nagyarányú kiáramláshoz vezet. Negyedszer, mint fentebb már említettem, a bemeneti követelmények csökkentése növeli annak valószínűségét, hogy elfogadják a kevésbé képzett újoncokat is. Másképpen fogalmazva, valószínű, hogy ezeknek az újoncoknak a kitarítása és lojalitása a belga hadsereghez alacsony lesz. Ennek eredményeképpen ez a csoport elégedetlenebb lesz, kevésbé lesz elkötelezett az alakulata felé és a legmagasabb arányban fog leszerelni. Az aktív szolgálati évek, sőt évtizedek utáni leszerelés okai két

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

hasonló területre vezethető vissza, mint a korai lemorzsolódás: az első a civil munka és életkörülmények csábítása (külső indokok) és a katonai a karrierrel szembeni elégedetlenség (belső indokok). Természetesen leszerelhetnek a katonák ezek együttes hatására is. A leggyakoribb külső ok, hogy a civil foglalkoztatási lehetőségek vonzerejének köszönhetően a pilóták, informatikus szakemberek, légijármű-technikusok, légiforgalmi irányítók és egyéb magasan kvalifikált katonák azok a képzett személyek, akik könnyen új állást találnak gazdasági konjunktúra idején. A pilóták és repülőgép-technikusok számára a 2001. szeptember 11-ei terrortámadás a légi közlekedés világméretű recesszióját és alacsonyabb munkaerőpiaci keresletet okozott. Ezen feladatokra a legnehezebb megfelelő embereket toborozni és ezek kiképzése a legköltségesebb is. A nem megfelelő munkakörülmények vagy karrier kilátások miatt is sok katona leszerel. A leggyakoribb belső ok, hogy a külszolgálatra küldhető katonák egyben a belga hadsereg fiatal személyi állománya is, hiszen az idősek jó része missziós tevékenységre már nem alkalmas. Ennek az a következménye, hogy külföldi missziókba a fiatalokat rendkívül gyakran vezénylik, amit a hozzátartozók már nem tolerálnak, és arra kényszerítik a külszolgálatban lévőket, hogy adják fel katonai karrierüket. A belga hadsereg rekonverziós stratégiájához tartozik, hogy a számítástechnikai szakembereknek kereset kiegészítést ad és nem a rendfokozatuk alapján sorolják fizetési fokozatba őket. A légiirányító beosztásokat pedig tisztí beosztásoknak minősítették, valamint 2001. és 2005. között minden állománykategóriában jelentős illetményemelést hajtott végre. Egy rendhagyó lehetőség, hogy a leszelelést követően minden veterán rendkívül egyszerű eljárás keretein belül visszatérhet a belga hadsereghez. Ez azért hasznos, mert lehetővé teszi, hogy visszafogadják azt személyt, aki leszerelés mellett döntött, de számára hamar kiderül, hogy a "fű nem mindig zöld" a civil területen sem. Ezzel a belga hadsereg nem veszti el egy felkészült tagját és a leszereltnek sem kell idegen civil szervezeti kultúrában maradnia. Nyilvánvaló, hogy katonai bevételek stresszesek lehetnek mind az érintettek és mind családjuk számára, ezért létrehozták egy átfogó intézményrendszert a katonák és családtagjainak pszichológiai támogatására. Ez bizonyítottan jótékony hatást fejt ki a bevetett katonák megtartására és a leszerelők jólétére is. A sorkatonaság megszüntetésével egyidejűleg bevezették a rövid távú szerződéseket hadseregen belüli elfogadható korfa fenntartására. Ezek a szerződések három személyi kategóriába tartoznak: önkéntesek tisztesek, altisztek, tisztek. Kezdetben a kérelmezőknek két éves szerződést kellett aláírniuk. Háromszor is meghosszabbíthatták a szerződésüket egy-egy évvel, ha nem érték el a 25. életévüket. Annak érdekében, hogy ezek a szerződések vonzóbbak legyenek és így több embert alkalmazhassanak, úgy döntöttek, hogy lehetővé teszik a kérelmezők számára a 30 éves kortól is a többszöri szerződés meghosszabbítást. A leszerelések egy része a kiképzők túlságosan kemény és embertelen viselkedésére volt veszethető. Általában ezek a kiképző őrmesterek nagyon fiatalok voltak és hajlamosak a macsó viselkedésre is. Ezért a kiképzésre jelenleg a kiképzettekől jóval idősebbeket alkalmaznak, akik már kiforrottabb személyiséggel és nagyobb tapasztalattal rendelkeznek. A kiképzett újoncok pedig egyébként is sokkal könnyebben fogadják el egy olyan kiképzőt, aki az apjukkal egykorú. Végezetül rekonverziós intézkedésként Belgiumban a szolgálati idő lejártát köve-

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

tően minden szerződéses katonát 3-6 havi „távozási díj” illet meg, abban az esetben is, ha a szolgálat meghosszabbításra kerül.

## 3.2. HOLLANDIA

Az 1990-es évek elején, a berlini fal leomlása és a hidegháború vége miatt nyilvánvalóvá vált, hogy Hollandia társadalmilag és politikailag elfogadhatatlannak tartja a sorkatonák békefenntartó műveletekbe való bevonását. Csak a hivatásos katonák és az önkéntes tartalékosok vehettek részt a NATO területén kívüli missziókban, ami nehézséget okozott. Hollandiában a sorkatonaság 1996-ban megszűnt és jelenleg mintegy 52 000 fős önkéntes katonai erő fenntartása érdekében a Holland Védelmi Minisztériumnak évente hozzávetőleg 9000 katonát kell felvennie határozott vagy határozatlan idejű szerződésekkel. A *toborzott szakemberek megtartása* egészen a szerződésük végéig ugyanilyen fontos. Ez a holland hadsereg számára 1998 óta jelent komoly problémát, különösen az alapkiképzés időszakában. A leggyakrabban említett leszerelési okok 1999-ben "a katonai élet nem felel meg nekem" (a katonák 46%-a mondta ezt) volt. A többiek "honvágyat" (28%), "otthoni körülményeket" (24%) és "kiábrándító fizetést" (24%) említették. Néhány egyértelmű különbség lehetett megállapítani a férfiak és nők között. A nők gyakrabban "orvosi okokból" (27% a férfiak 14%-val szemben) és "fizikai terhelés miatt" (29% a férfiak 12%-ával szemben) szerelnek le. Az elemzés kimutatta, hogy a korai lemorzsolódások a fenti hat főbb okra vezethetők vissza, amelyek lehetővé tették bizonyos csoportok számára konkrét intézkedések meghozatalát. Megállapítható, hogy bár a korai kiválás a hadseregből továbbra is meglehetősen magas, a végrehajtott intézkedések mégis sikeresnek tekinthetők. A holland hadseregben a kezdeti katonai alapkiképzés során a korai pályaelhagyás az 1999-es 31%-ról 2000-re 28%-ra, 2001-ben 24%-ra, 2002-ben 23%-ra csökkent. Bár az intézkedések várhatóan 20% alá szorítják a korai kiválást, mégis normálisnak tekinthető, hogy a fiatalok bizonyos része még alapkiképzés során kiválik. A korai kiválás bizonyos hányadának ugyanis köze sincs a katonai kiképzéshez, hanem a fiatalok egy része még egyszerűen nem tudja mit kezdjen az életével, ezáltal különböző munkákat próbálnak ki, amíg nem találnak egyet, ami megfelel nekik. A megtett legfontosabb három rekonverziós intézkedés az elfogadható nagyságú kiválási ráta érdekében az alábbiakban foglalható össze. A felmérések világosan megmutatták, hogy a katonák meglehetősen elégedetlenek fizetési és ellátási csomagjukkal, különösen 1998-ban történt komoly illetménycsökkentést követően. Ezzel még kevésbé vált vonzóvá a hadsereg a civil munkaerőpiaccal szemben, hiszen ekkor a katonák illetményét átlagosan mintegy 136 euróval csökkentették havi szinten. A következő éven viszont az *illetményt 20,6%-val növelték*. Ennek eredményeként az alacsony illetmény miatt kiválók már csak egyharmadát tették ki a pályaelhagyóknak. A fizetést jelenleg a legtöbben elfogadhatónak tekintik, de ez a katonák korától is függ. A 17 és 18 évesek pozitívabb véleménnyel vannak fizetésükről, mint 19, 20 és 21 éves bajtársaik. A 21 év feletti katonák viszont ugyanolyan pozitívak, mint a legfiatalabb kollégáik. Emellett a katonák aránya, akik úgy gondolják, hogy a hadseregen kívül többet keresnének 74%-ról



## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

68%-ra csökkent. Annak ellenére, hogy a katonai kiképzés általános értékelése a holland hadseregben kielégítő volt, a kutatások azt mutatták, hogy vannak olyan tényezők, amelyek növelhetik a kilépés arányát. Például a katonai kiképzést elhagyók több mint egynegyede azt jelezte, hogy túlságosan gyorsnak tartják a kiképzés ütemét. A kiképzést folytatóknak csupán 5%-a tartja túlságosan gyorsnak a kiképzést. A korai pályaelhagyók sokkal gyakrabban jelezték, hogy "túlságosan gyorsan, túlságosan nagy fizikai terhelésnek" voltak kitéve. A kiképzési alternatívák értékelése után a hadsereg főparancsnoka úgy döntött, hogy háromról négy hónapra kiterjeszti az alapkiképzési időszakot, és ezzel plusz időt iktat be a napi kiképzési idő csökkentésére, különösen az esti órákban. Az első két hétre egy speciális bevezetési időszakot is beterveztek, így az újoncok fokozatosan megszokhatják a polgári életből a katonai kultúrába való átmenetet, miközben az újoncok a lehető legjobban igyekeznek megfelelni a kiképzők elvárásainak. A képzési zászlóaljakban egészségügyi szakaszokat rendszeresítettek, amelyek lehetővé teszik az újoncok számára a sérülések elállítását és a szükséges fizikai fejlesztést. Ráadásul a kiképzők mennyiségi és minőségi személyzete prioritássá vált a holland hadseregben. Az alapkiképzés időtartamának meghosszabbítása miatt a tanulmányi (szellemi) terhelés, az esti munkaterhelés, valamint a fizikai stressz a terepmunka során elfogadható mértékűre csökkent mind a lemorzsolódók, mind a rendszerben maradók számára. Ezért a kiképzés tempóját már mindkét csoport tagjai (kiképzők és újoncok) gyakrabban tartják megfelelőnek. Jelenleg a korai leszerelők egynegyede továbbra is túl nehéznek érzi az éjszakai kiképzést, viszont most már egyharmaduk az alapkiképzés idejét is túlságosan hosszúnak ítéli. Ezek mellett rendkívül meglepő eredmény az, hogy az alapkiképzés idejének meghosszabbítása összességében nem váltotta ki annak pozitívabb megítélését. A holland *humán rekonverzióval* kapcsolatos tevékenységek különböző szándékokat céloznak meg. Egyrészt a tevékenységek célja a túlkínált szakmai és személyi kategóriákból történő kiáramlás ösztönzése is és a pályaelhagyók biztonságos beilleszkedése a civil munkaerőpiacon. A cél tehát az, hogy a humán rekonverziós erőfeszítésekkel ennek a munkaerőpiaci kiáramlásnak új, méltó és alkalmas foglalkoztatási jogviszonyt találjanak az állami vagy privát szférában. A holland védelmi minisztérium törekszik a katonák társadalmi pozíciójának és megítélésének javítására még szolgálati viszony alatt, megkönnyítve később ezáltal a polgári munkaerőpiacra való visszatérésüket. A holland hadsereg humán szolgálatának részeként működő *Esély ("Kansrijk") Projektszervezet* irányítja a személyzet kiáramlását övező összes humán rekonverziós tevékenységet. Ebben a folyamatban a minisztérium együtt dolgozik három szakképzett outplacement szolgáltatóval. Ez a megközelítés biztosítja a nemzeti rekonverziós hálózatot és hadseregben kívül elhelyezkedési lehetőségeket teremt az elbocsátott katonák és védelmi szférában dolgozók számára. 2000-től a holland védelmi minisztérium külső foglalkoztatási politikát - saját megfogalmazása szerint foglalkoztathatósági politikát - alkalmaz, amely hangsúlyt fektet a képzésre és a coachingokra annak érdekében, hogy megkönnyítse a leszerelt katonák és védelmi szférában dolgozók polgári munkaerőpiacon való elhelyezkedést. Ez a foglalkoztatáspolitikai lehetővé teszi a határozott idejű szerződés katonák számára, hogy javítsák civil munkaerőpiaci pozíciójukat a szolgálati viszonyuk idején, még

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

mielőtt visszatérnének a civil társadalomba. E politika intenzív és hatékony végrehajtása érdekében a 2000. és 2009. közötti időszakban összesen mintegy 250 millió eurót használt fel a holland védelmi minisztérium. Ezzel összefüggésben a katonai *kurzusokat és képzéseket leigazolják* és az általuk ún. megszerzett kompetenciák elismerése elvét (*Recognition for Acquired Competencies - EVC*) alkalmazzák a katonák bizonyos állománykategóriáiban. A leszerelt katonák munkanélkülivé válásának megakadályozása és számának csökkentése érdekében holland védelmi minisztérium együttműködési megállapodást kötött és tart fenn 1999. január 1-jétől a Becsületes Emberek és Munka (*Loyalis Mens en Werk*) szervezettel és annak jogelődjeivel. Ennek a megállapodásnak az egyik célja, hogy minél kevesebb volt katona váljon munkanélkülivé és a munkanélküliekből minél többen váljanak - foglalkoztatási jogviszonytól függetlenül - aktív keresővé. Az elbocsátott katonák száma 2003-tól folyamatos és jelentős, évi 8-15% közötti. A munkanélküli ellátási rendszerbe belépők száma - az együttműködési megállapodásnak köszönhetően is - ennél szerencsére lényegesen kevesebb.

## 3.3. EGYESÜLT KIRÁLYSÁG

A brit hadsereg alaprendeltetése<sup>11</sup> az Egyesült Királyság szuverenitásának és érdekeinek védelme, emellett erősíteni a nemzetközi békét és biztonságot. Ennek érdekében felkészült és harcra kész katonákra van szüksége. Az Egyesült Királyság fegyveres ereje három haderőnemből áll: a szárazföldi erők (*ARMY*), a Királyi Légierő (*RAF*) és a Királyi Haditengerészet (*RN*). A *Rövidszolgálati Kinevezés (Short Service Commission - SSC)* a rendes első kinevezés azok számára, akik a hadsereg tisztjévé váltak. Ez kinevezésfajta elsősorban azok számára való, akik nem akarnak hosszú karriert a brit haderőben, de szeretnék kihasználni a magas színvonalú képzést és a fiatal tisztek számára rendelkezésre álló rendkívüli katonai tapasztalatokat. A Rövidszolgálati Kinevezés ugyancsak belépő a tisztek közép- és hosszú távú karrierjéhez is. Ez a kinevezés legalább három évre szól (hat év a légierőnél a pilótaképzés időtartama miatt), de nyolcra meghosszabbítható. A kinevezetteknek 17 évet és kilenc hónapot be kell tölteniük, de 29 évesnél fiatalabbaknak kell lenniük. A *Középtávú Kinevezés (Intermediate Regular Commission - IRC)* legfeljebb 18 évre szólhat. Erre a kinevezésre leghamarabb a Rövidtávú Kinevezést követő második évben kerülhet sor. A 18 év leszolgálatát és a 40. életév betöltését követően a tisztek egy egyszeri nagyobb általányösszegre és rendszeres havi nyugdíjra jogosultak. A *Rendes Kinevezés (Regular Commission - Reg C)* teljes katonai életpályára szól: 35 évig vagy a 60. életéve betöltésig. Akik ilyen kinevezést kapnak, azonnal jogosultak egy általányösszegre és 55 éves koruktól pedig szolgálati nyugdíjra. Valamennyi szolgálati ágánál a kiválasztás rendszere különbözik. Más a felvételi eljárás tisztek, tiszthelyettesek, valamint altisztek esetében is. Azonban mindegyik tartalmaz interjúkat, alkalmassági és képesség tesztet és néhány személyiségelemzést. A felvételi rendszer első stádiumában létezik egy alapszűrő-

<sup>11</sup> <http://www.armedforces.co.uk/>

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

si rendszer, amely kiválasztja az eleve alkalmatlan jelentkezőket. Az alkalmasak meghívást kapnak arra, hogy részt vegyenek egy katonai értékelési központban egy speciális kiértékelői eljáráson, amely legfeljebb három napig tarthat. Itt a fizikai képességek mellett a jelöltek tulajdonságaik alapján is értékelni fogják, hogy alkalmasak-e a brit fegyveres erők tagjának. Ezenkívül előzetes orvosi vizsgálatokat kell végezni, amely magában foglalja a testsúly, látás és hallás ellenőrzését, valamint a jelentkezők fizikai alkalmassági értékelését. A *brit hadsereg rekonverziós ellátórendszerét* a Személyzeti és Képzési Politika Igazgatóság (DP&T) működteti. Az igazgatóság álláspontja szerint számos oka van, amelyek miatt a katonák a leszerelés mellett döntenek. Ilyen többek között a civil munkaerőpiac elszívó hatása, a munkahelyi elégedetlenség, a család stabilitásának fenntartása, a családtól különöltött huzamosabb idő terhe, a hadseregen kívüli kedvezőbb foglalkoztatási lehetőségek. A légiközlekedésben például a pilóták iránti kereslet a 2001. utáni visszaesést követően szerte a világban növekszik, ami azt jelenti, hogy a fegyveres erők pilótáinak megtartása mindenképpen kulcsfontosságú. A bérek és a kötetlenebb civil életmód vonzóbbá teszi a civil légitársaságokat. A civil alkalmazás stabilabb és több lehetőség van repülésre is. A civil és vadászpilóták hasonló készségei átjárhatóvá teszik a két munkakört és ezzel komoly megtartási problémákat okoznak a védelmi tárca számára. A Stratégiai Védelmi Felülvizsgálatot (SDR) követően kialakított humán stratégia teljes oktatási programot kínál, de ez a képzés civil, nem katonai. Bizonyos értelemben ezzel a katonákat előkészítik a civil életre is. A közelmúltban a brit hadsereg számára kiemelt prioritássá vált a munkavállalók munka és magánéleti egyensúlyának megteremtése. A fiatal emberek szeretnek minőségi időt fordítani a tanulásra, családjukra és persze magukra. A fiatalok egyre inkább hangsúlyozzák, hogy a családi és a társadalmi élet számukra szent. Ha a munkaadók biztosítják a munka és a magánélet egyensúlyát, akkor valószínűbb, hogy a munkavállalók megtartják munkájukat. A modern képzés, oktatás és az előléptetés lehetőségének megteremtése és fejlesztése a Brit Királyi Haditengerészet módszere mérnök tisztjeinek megtartására. A katonák számár mindig is motiváló, ha azt érzik munkáltatójuk foglalkozik és számol velük a jövőben is. Sokan persze úgy tartják, hogy ha csupán az illetményproblémák megoldást nyernek, azzal lehetséges, hogy a foglalkoztatottak rendszerben tartása már ezzel megoldódik. A Királyi Haditengerészet viszont szeretné javítani a katonák munka- és lakókörülményeit is. Azonban meg kell jegyezni, hogy számos oka van annak, hogy az emberek elhagyják a fegyveres erőket és ha csupán a fizetést és a munkafeltételeket rendezik, az nem jelenti, hogy ezzel a katonák is a rendszerben is maradnak. A felsőoktatásról, a fizetésekről és a munkakörülményekről szóló 1995-ben készült és 1999 júniusában közzétett független Bett-jelentés<sup>12</sup> széles körű és független képet nyújtott a felsőoktatási szektorban a fizetésekről és a szolgáltatásokról. A jelentés számos területre tett általánosan alkalmazható javaslatot, beleértve a bérstruktúrát, a minimálbéreket, a képzést, a nem szabványos szerződéseket és az esélyegyenlőséget. A jelentés a munkaerő megtartása és a toborzás módszerei között szoros összefüggést fedezett fel. Az

<sup>12</sup> [http://hansard.millbanksystems.com/written\\_answers/1995/apr/05/armed-forces-review-bett-report](http://hansard.millbanksystems.com/written_answers/1995/apr/05/armed-forces-review-bett-report)

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

ún. *Kapcsolat Program* a Királyi Légierő által alkalmazott pilóta-megőrzési rendszer volt, amelyet 1999 májusában vezettek be. A vadászpilótáknak megtérítették a légi fuvarozó pilóták (*Airline Transport Pilots Licence - ATPL*) költségeit harmincnycél éves kortól vagy tizenhat éves szolgálati idő után. A program hatásfoka bizonytalan, mivel további kérdések merültek fel. Egy tanulmányban ugyanis megállapítást nyert, hogy az életminőség, a repülési lehetőségek száma és célja, a fizetés és egyéb javadalmazás, a munkahelyi elégedettség és a stabilitás ugyancsak fontos megtartó tényezők. A Pénzügyi Visszatartási Ösztönző (*Financial Retention Incentive - FRI*) a brit hadseregben egy olyan rendszer volt, amelyet a katonai pályán tartás növelésére használtak. Minden pilóta nyugdíjjogosultságot szerzett tizenhat évnyi szolgálat után vagy harmincnycél éves kortól. Ezt rövid távú megtartó intézkedésnek szánták, de a pilóták megtartására sajnos gyenge hatásfokúnak bizonyult.

## 3.4. SPANYOLORSZÁG

A spanyol fegyveres erők szolgálati jogviszonyáról szóló 1999. évi XVII. törvény tartalmazza a spanyol katonák szolgálati jogviszonya létesítésének, módosításának, megszüntetésének és ez utóbbival kapcsolatos humán rekonverziójának legfontosabb szabályait. A törvény a katonák mellett a spanyol fegyveres erőkkel egyéb, azaz nem katonai szolgálati jogviszonyban állók jogállását is tartalmazza. A szolgálati idő rövidege és bizonytalansága a szerződéses katonák és tengerészek között *nagyon magas fluktuációt* eredményezett. A szolgálati törvényt módosító 2006. évi VIII. törvény ezért hosszabb szerződéses szolgálati viszonyt tesz lehetővé és leszerelés esetén előírásával megnöveli sikeres elhelyezkedés esélyét a munkaerőpiacon. Mellékesen a szolgálati viszonyt követő elhelyezkedés javításával a toborzás a fiatalabbak között azonnal sikeresebbé is vált. Ez a modell lehetővé teszi a katonák és a tengerészek számára, hogy megnyújtsák katonai karrierjüket: a legfeljebb 6 éves szolgálati viszonyt később, további szerződés hosszabbítással 45 éves korukig fenntarthatják. Emellett a szerződéses katonák is jogosulttá váltak hivatásos katonai besorozásokra pályázni. Ezzel 45 évesen és legalább 18 éves szolgálati idővel a hátuk mögött a tartalékkállományba kerülnek és nyugdíjjogosultságot szereznek. Bizonyos esetekben ez a törvény elismeri azt a katonát is, aki *kora vagy szolgálati idő előtt önhibán kívül hagyja el a hadsereget*. Ez esetben a leszerelt a jogosultságokat időarányosan kapja (pl. nyugdíjat) és *más állami foglalkoztatónál előnyt élvez* a felvétel során. Azok a katonák, akik csak a szerződésük első 6 évében maradnak s nem élnek a további szerződés hosszabbítás lehetőségével, jogot kapnak a hadseregtől szakképzésre és további munkalehetőségekhez is. Spanyolország gyarmati múltjából adódik a *nem spanyol állampolgárok* csatlakozása a spanyol hadsereghez. A spanyol katonák jogosultságait szolgálati jogviszony megszüntetésekor az *1999. évi XVII. törvény a katonák pályaelhagyásáról* szabályozza. A hivatásos katonák szolgálati viszonya tipikusan nyugdíjba vonulással ér véget. A szerződéses katonák szolgálati viszonya általában a szerződésben vállalt szolgálati idő leteltével ér végét. Mentés történhet, ha a katona rendkívüli körülmények miatt kéri vagy az első ciklust leszol-

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

gálta és három szolgálati éve már eltelt. A mentesítést legalább egy hónappal előre meg kell kérni. A leszerelt spanyol katonák a többi jelentkezővel szemben előnyt élveznek köztisztviselői állásokra és polgári szolgálatra jelentkezéskor, ha ott a katonai beosztásukhoz kapcsolódó tevékenységet végeznének. A hivatásos katona Spanyolországban nyugdíjra jogosult. A szerződéses jogviszonyban állók (szerződéses katonák, tengerészek vagy tartalékosok) csak akkor részesülnek nyugdíjban, ha hátrányos helyzetbe kerülnek, tartósan fogyatékosok (*rokkant nyugdíj*) vagy halál esetén. Ez utóbbi esetben a családjuk kap nyugdíjat. Kérésre a spanyol hadsereg a szolgálati idő alatti végzettségekről igazolást állít ki, amelyeket a hatóságoknak és új munkaadóknak el kell ismerniük. Ugyancsak kérésre különböző *tanfolyamokra* iskolázza be a katonát, amelyek növelhetik annak lehetőségét, hogy pályaelhagyó új munkát találjon, amikor elhagyja a spanyol fegyveres erőket. A spanyol védelmi minisztérium együttműködési megállapodás alapján támogatja azokat a volt katonákat, akik legalább 5 évet leszolgáltak és a továbbiakban állami vagy önkormányzati rendőrségnél akarnak rendőrként szolgálni. Az *állami rendőrség* ettől függetlenül is legalább 10%-át a beosztásainak a legalább 5 éves szolgálati múlttal rendelkező volt katonáknak ajánlja ki. A spanyol polgári védelem ugyancsak állásai felét olyan volt katonáknak tartja fenn, akik legalább 5 évet leszolgáltak. A spanyol védelmi minisztérium együttműködik az állami és magán foglalkoztatási ügynökségekkel a volt katonák álláshoz juttatása érdekében. A védelmi minisztérium nem katonai beosztásainak legalább felét olyan volt katonákkal tölti fel, akik legalább 5 évet leszolgáltak már. Spanyolországban az oktatási minisztérium 47 katonai műszaki diplomát ismer el és bizonyos katonai képzettségek civil diplomaként történő elismerésére is van példa. A védelmi minisztérium a hadsereghez közel álló cégekhez és beszállítókhöz közvetíti ki a leszerelőket, amennyiben erre lehetőség van. A spanyol haderő rekonverziós stratégiájáról összességében megállapítható, hogy rendkívül sokoldalú segítséget kínál a leszerelő katonáknak.

## 3.5. FRANCIAORSZÁG

A *Francia Fegyveres Erők* (Forces armées françaises) már 1996-ban komoly rekonverziós intézményrendszert hozott létre a rekonverzió támogatására. Így azok a katonák, akik legalább négyéves szolgálati idővel rendelkeznek, jogosultak arra, hogy szolgálati idejük alatt, illetve annak befejezésekor a rekonverziót könnyítő oktatásban, szakképzésben és egyéb támogatásban (orientáció, a szolgálat végén nyújtandó támogatások, kedvezmények; visszailleszkedési szabadság) részesüljenek. A katonai szolgálat végén nyújtandó támogatásoknak és kedvezményeknek több formája létezik. Ezek közül kiemelkednek azok, amelyek a civil életben is használhatóak. Részleteiben: civil munkahelyhez segítő tanfolyam (maximum hat hónapig tarthat), vállalati beilleszkedési időszak, ingyenes vállalati képzés, valamint személyre szabott tanfolyamok. Ha a katona végzettsége, képzettsége és tapasztalata közvetlenül nem teszi lehetővé, hogy polgári munkakört lásson el, akkor az érintett oktatásban, szakmai képzésben részesülhet. A felmerülő költségek 25-97%-át - a szolgálatban eltöltött idő és egyéb körülmények figyelembevételével - fedezi. Az adott

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

alakulat személyügyi szerve a katonák haderőből való távozása előtt legfeljebb féléves fizetett szabadságot biztosít a francia katonák részére, amely kivételesen, csökkentett illetmény mellett, újabb fél évvel akár meg is hosszabbítható.

## 3.6. NÉMETORSZÁG

A Német Szövetségi Védelmi Erő (*Bundeswehr*) rekonverziós stratégiáját A hidegháború vége, a két Németország újraegyesítése, az Európai Unió belüli integráció, a békefenntartó műveletek és nemzetközi terrorizmus elleni küzdelem, Németország ENSZ és NATO tagsága és ezekben ellátott feladatok és az európai védelmi politikába beágyazott célok határozzák meg. Ezzel kapcsolatban a Bundeswehr már reagált is ezekre az új feladatokra azáltal, hogy fejlesztette a kiképzést, a szolgálati struktúrát, a felszerelést és a rekonverziós intézményrendszert is. Az új stratégia tekintetében a Bundeswehr katonai állományának békeidőben rendszeresített létszáma jelentősen lecsökkent - a német haderő képességeivel együtt. A korábbi négy haderőnem (Szárazföldi, Légierő, Haditengerészet és Egészségügyi Támogatás) jelenleg hármassal és rendszerben működik. Ezek a gyorsreagálás, stabilizáció és támogatás. A német Gyorsreagálású Erő ennek megfelelően profin kiképzett katonákból áll, akik a fegyveres harccal és evakuálási műveletekkel foglalkoznak. Feladataik teljesítése érdekében ezeknek a katonáknak képesnek kell lenniük összekapcsolt műveletek elvégzésére a csúcstechnológiát képviselő eszközökkel és hadfelszereléssel. A Bundeswehr sikeresen toboroz és tartja állományban katonáit. Jelenleg a német gazdaság prosperitása jelentős elszívó hatással rendelkezik és a békefenntartó műveletekhez viszonylag körülményes elegendő fiatal katonát biztosítani. A sikeres német rekonverziós intézményrendszer az alábbi támogató elemekre épül: *szakmai képzésektanfolyamok, igazolások civil életben hasznos katonai tanfolyamokról, költségterítések (lakhely és az új munkahely közötti utazás költsége, költözés költségei, gépjármű jogosítvány átírási költségei stb.).*

## 3.7. AUSZTRIA

Az *Oszták Szövetségi Hadsereg* (Bundesheer) volt katonáinak visszailleszkedését a polgári életbe a *katonák szakmai továbbképzésének támogatásáról* szóló törvény segíti, amely azokat a konkrét intézkedéseket tartalmazza, amelyek eredményeként jó esély mutatkozik a polgári életbe való visszailleszkedésre. Ki kell emelni a *szakmai kiképzés és továbbképzés, illetve az oktatási intézmények átképző tanfolyamait (tanfolyami képzés), valamint a kül- és belföldi cégeknél folyó képzésen való részvételt (vállalati képzés)*. E törvény hatálya csak azokra terjed ki, akik már leszolgálták a maximális (kilenc éves) szolgálati időt.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

## 3.8. USA

Az Amerikai Egyesült Államok hadereje négy haderőnemből, azaz a szárazföldi erőkből, a légierőből, a haditengerészetből, a tengerészgyalogságból, valamint a Nemzeti Gárdából áll. Az Amerikai Egyesült Államok toborzási rendszerét a '90-es években tapasztalható gazdasági konjunktúra rendkívül nagy kihívás elé állította, hiszen a civil szféra elszívó ereje és a vietnámi háború óta<sup>13</sup> önkéntes amerikai hadsereg elavult toborzási rendszerének előnytelen hatása együttesen volt jelen<sup>14</sup>. A haderőnemek közül elsőként a haditengerészet tett lépéseket a toborzási és rekonverziós intézményrendszer fejlesztésére: kezdeményezéseket tett a felvételi bónuszok növelésére, ösztönző csomagokat készített, hatékonyabb jelentkezési rendszert vezetett be, és támogatni kezdte a toborzókat. A kezdeményezéseket a Haditengerészet Tengerészgyalogos Parancsnoksága (*Recruit Training Command - RTC*), kezdeményezte olyan újításokkal, mint az ún. tartalékfogadó program (*Delayed Entry Program - DEP*). Ennek lényege, hogy ha egy foglalkoztatási csoportban egyszerre túlságosan magas a jelentkezők száma, a program regisztrálja a jelentkezőt, akinek így lehetősége van később is a sikeres felvételre (rugalmas felvétel). A program egyik rekonverziós hatása, hogy a később felvettekkel sokkal kevesebb rekonverziós teher hárul a haditengerészetre (ti. alacsonyabb a lemorzsolódás), mert ők sokkal inkább bizonyítani akarják alkalmasságukat és elkötelezettségüket, mint az azonnal felvettek.<sup>15</sup> Az Amerikai Egyesült Államok rekonverziós stratégiájának egyediségét abban áll, hogy pszichológiai támogatáson van a hangsúly és az anyagi támogatás természetes, így kevésbé hangsúlyos. Az Egyesült Államok Veteránügyi Hivatala az elmúlt években felismerte ezt, és egyre inkább elkezdte támogatni a veteránok átmenetét a polgári életbe. A Veteránügyi Hivatal segít megteremteni a stabil társadalmi hátteret, miközben szigorúan orvosi és pszichológiai vonalon is gondoskodik róluk. Ennek oka, hogy a USA fegyveres erőinél 2012-től többen halnak meg saját (349 katona), mint idegenkezűség (295 katona) által. Az említett évben szárazföldi erők tagjai közül 182 fő, tengerészgyalogosok közül 48 fő, légierőnél 59 fő, valamint haditengerészetnél 60 fő önkéntesével vetett véget életének<sup>16</sup>. Az amerikai rekonverzió szükségességét és fajtáit tehát a társadalmi, személyiségi és orvosi problémák bonyolult kapcsolatai határozzák meg, melynek mindig közös eredője a katonai szolgálati viszony és a háború egyénre gyakorolt hatása. A Veteránügyi Hivatal alaprendeltesítése tehát a veteránoknak orvosi, pszichológia, munkaügyi, elhelyezési és foglalkoztatási szükségleteinek felmérése, valamint feltétlen és sokrétű támogatása. A Veteránügyi Hivatal a rekonverziós eszköztárába és oktatási és szakképzési rehabilitációs kiadásai közé tartozik többek között gépkocsik és rehabilitációs eszközök biztosítása fogyatékkal élő veteránok és a fegyveres erők tagjai számára; speciálisan elhelyezés fogyatékkal élő veteránok számára; veteránok és hozzátartozóik oktatási segélye; a fogyatékkal élő veteránok szakmai

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

rehabilitációja; vietnámi háború utáni veteránok oktatási támogatása és 2008-tól kezdve a fiatal, 2001. szeptember 11-ei után leszerelt veteránok oktatási támogatása<sup>17</sup>.

## 3.9. KANADA

1990-től a Kanadai Hadseregben a figyelem középpontjában a toborzás és a személyi állomány tagjainak megtartása áll. Ekkortól a Kanadai Hadsereg elkezdett szembenézni azzal a kihívással, hogy alig csatlakoznak a hadsereghez, illetve túl sokan szerelnek le onnan. Mindennek külső és belső okai is voltak. A belső ok az volt, hogy a kanadai kormány súlyos költségvetés-csökkentésbe kezdett, amely valamennyi költségvetési szervet érintette, beleértve a katonaságot is. E csökkentési célok teljesítése érdekében a katona állomány *pénzügyi ösztönzést kapott a távozásra*, azaz rendkívül kedvező pénzügyi konstrukció mellett szerelhetek le a hadseregtől. Ezzel párhuzamosan a kanadai Hadsereg számos vállalást tett az ENSZ és a NATO felé, így egyre több műveleti feladat egyre kevesebb katonára hárult. Ezek a belső változások negatívan befolyásolták az állomány megtartását. Külső tényezők is hozzájárultak a Kanadai Hadsereg toborzási és megtartási problémáihoz. A szárnyaló kanadai gazdaságban munkaerő-piaci ügynökségek sok katonát elcsábítottak a civil munkaerő-piaci szereplőkhöz, romlott a Kanadai Hadsereg munkaerő-piaci megtétele is, a "baby boom generáció<sup>18</sup>" pedig a XXI. század elejére elkezdett nyugdíjba menni. A Kanadai Hadsereg tagjait viszont mindig is összekötötte egy rendkívül sajátos és erős bajtársiasság. A lojalitás és elkötelezettség a jelenleg hatályos kanadai katonai humánerőforrás stratégiai<sup>19</sup> alappillére is. A konkrét *humánerőforrás-kezelés*<sup>20</sup> a humánerőforrásokért felelős katonai csoport (*CF HR Military Group*) a környezeti (*Environmental Commands*) és egyéb irányító hatóságok feladata. Alaprendeltetésük, hogy széleskörűen konzultálva olyan humánerőforrás-politika és humánprogramot dolgozzanak ki, amely a kanadai hadsereg számára hozzáértő, elkötelezett és professzionális munkaerőt biztosít, amely sikeresen tevékenykedik a katonai műveletekben. A kanadai katonai humánerőforrás-rendszer különféle tevékenységei három stációra bonthatók. Az utolsó komponens ezek közül a szolgálati jogviszony megszüntetését megelőző fázis: részvétel személyzetfejlesztési programban (*Personal Enhancement Program*), leszerelési programban (*Ready for Release*), kapcsolatfelvétel a veteránokkal foglalkozó (*Veterans Affairs Canada*) szervezettel. Ezeket követően kerül sor a szolgálati jogviszony megszüntetésre, ideális esetben nyugdíjazásra. A katonákat ebben a szakaszban a kanadai hadsereg egyéb szervezeteibe áthelyezhetik. A programokat integrált módon, központi koordináció és irányítás mellett kell megvalósítani. A szóban forgó programokat az érintett személyek

ce (Chapter 33). US Department of Veterans Affairs. (2016, February 3). VA Reports: Education. Retrieved from: <http://www.benefits.va.gov/REPORTS/abr/ABR-Education-FY15-02032016.pdf>

<sup>18</sup> Baby boom generáció az 1940 és 1959 között született emberek

<sup>19</sup> Canadian Military HR Strategy 2020

<sup>20</sup> Canadian Military HR Strategy 2020 The CF Military HR System 15. oldal



## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

igényeihez kell szabni, a rendelkezésre álló források keretein belül. Az átmenetet egy sokkal rugalmasabb szakmai előmenetelt biztosító módszer részeként kell kezelni, ami – adott esetben – az ismételt belépést elősegítő programokat és politikát foglalja magában. E programokat a magán- és állami szférát képviselő partnerek koordinálják. A leszelést megelőző átmeneti időszakban a kanadai hadsereg támogatja a leszerelők jövőre vonatkozó elképzeléseit, személyes és szakmai fejlődésük támogatja a későbbi civil foglalkoztatásuk elősegítése érdekében. A kiválási időszakban nyújtott programok egyik célja, hogy a leszerelőben a kanadai hadseregről pozitív kép maradjon meg, még akkor is, ha a későbbiekben kizárólag civil karrierben gondolkodik is az érintett. Tudatosítani kell az leszerelésen átmenő katonákban, hogy a hadsereg igenis törődik velük, illetve gondoskodik róluk. Ennek megfelelően a hadseregben lehetőség van ideiglenes leszelésre is, azaz az állományviszony felfüggesztését követően újra szolgálatot teljesíteni. A rendszerben tartás azokat a szolgáltatásokat és feladatokat jelenti, amelyek támogatják és elősegítik a hadsereg személyi állományának testi épségének, egészségének fenntartását, illetve családtagjaik jólétét, hogy ezáltal növelje a katonai műveletek hatékonyságát. A munkakörnyezet biztosítása a hatékony, produktív munkavégzésre alkalmas feltételeket, elismerő munkakörnyezet fenntartását, hatékony vezetést, fair eljárást és vezetést jelenti. A fenti három HR-tevékenység egymással szorosan összefügg és természetesen meg kell feleljen a vonatkozó és hatályos jogszabályoknak. A kanadai hadsereg rekonverziós stratégiája főként azokra a speciális feladatokat ellátó katonákra irányul, amelyek "hiányszakmák" a személyi állomány körében. Ezek az erőfeszítések egyaránt irányulnak a toborzás eredményességének növelésére és a pályaelhagyás csökkentésére. A leszerelők elhelyezkedését nagyban segítette a Kanadai Hadsereg Támogatott Oktatási Programja (*Subsidized Education Program - NCMSEP*). Ez lehetőséget kínál arra, hogy személyi állományból sikeresen pályázók teljes mértékű (100 %-os intenzitású) tandíjtámogatást kapjanak felsőfokú tanulmányaikhoz. Ennek a programnak az a célja, hogy a szakképzett katonai állomány munkaerő-piaci értékét növelje.

## 4. ÖSSZEGZÉS ÉS JAVASLATOK

Nemzetközi és hazai számvetések, matematikai elemzések szerint normál jogrendben, azaz békeidőszakban, komolyabb válságjelenségek nélkül a haderők katona állományának kevesebb, mint 10%-a, Nyugat-Európában 20 %-a cserélődik évente: egy részük saját elhatározásból civil karrier érdekében, családi okok miatt (külső okok), illetve másrészt szervezeti okból, kényszerből (belső okok). A Magyar Honvédségben a nemzetközi tendenciákra, illetve az általános kormányzati lépésekre (foglalkoztatáspolitikai, kordedvezményes nyugdíj stb.) is figyelemmel erőforrás megközelítésű részletes elemzésre és konkrét cselekvési programokra van szükség. A demokratikus államok modern hadseregeiben jól használható, valamint adaptálható modellek működnek, amelyekkel a szervezeti célok, képességek és az érintett leszerelők távlati céljai könnyedén összehangolhatók. Ezeket a már működő modelleket nem kell újra kidolgozni, legfeljebb aktualizálni, hazai környezetre

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

egyéniesíteni, majd adaptálni. Elemzések alapján a fenti nemzetközi kitekintésből körvonalazható, hogy a humán rekonverziós stratégiának több pillére kell épülnie, amelyek az alábbiak szerint csoportosíthatóak:

1. *Visszatérési lehetőség rendfokozat megőrzése mellett.* Egy rendhagyó lehetőség, hogy a leszelelést követően minden veterán rendkívül egyszerű eljárás keretein belül térhet vissza a hadsereghez. Ez azért hasznos, mert lehetővé teszi, hogy visszafogadják azt személyt, aki leszerelés mellett döntött, de számára hamar kiderült, hogy a "fű nem mindig zöldőbb" a civil területen sem. Ezzel a hadsereg nem veszti el egyik felkészült tagját és a leszereltnek sem kell idegen civil szervezeti kultúrában maradnia. Erre a rekonverziós eszközre Belgiumban találunk példát.
2. *Lakhatás, illetve ingatlan biztosítása.* Figyelembe kell venni, hogy különösen hazánkban a társadalom mobilitása alacsony, így az elhelyezés égető problémáját meg kell oldani. A lakhatás biztosítása eltérő hatásfokkal ugyan, de szinte valamennyi modern hadseregben működik.
3. *Oktatás, képzés, szakképzettség (végzettség) biztosítása.* A civil munkaerőpiacra visszailleszkedést elősegítő (szak)képzettséget biztosító, a hadsereg által akkreditált képzések költségeit részben vagy egészben a védelmi tárcának át kell vennie. Már a katonák utolsó 1-3 szolgálati évében a képzést javasolt elkezdeni, őket a kiválásra tudatosan felkészíteni. Ezt néhány kivételtől eltekintve - változó intenzitással - minden modern hadsereg biztosítja.
4. *Átjárhatóság segítése vagy garantálása,* amely azt jelenti, hogy a volt katona karrierjét más közszolgálati jogviszony keretei között folytatja. Sokkal gazdaságosabb a közszolgálati jogviszonyhoz tartozó többletet megadni egy katonai körülmények között megedződött, alávétési hajlandósággal rendelkező, fegyelemhez szokott volt katonának, mint egy frissen a közszolgálatba „csöppent” jelentkezőt a nulláról képezni. Ez a védelmi tárca által leggyakrabban a társtárcákkal kötött együttműködési megállapodások keretei között valósul meg. Gyakran ugyanez összkormányzati lépésként a társtárcák által irányított és felügyelt szervezeteknél volt katonák számára bizonyos kvóták és munkakörök fenntartásán keresztül valósul meg. Az átjárhatóságot a legtöbb országban segítik (átképzés, igazolások kiállítása stb.), néhány országban garantálják is.
5. *Tanácsadás,* amely magában foglalja az önfoglalkoztatás és az álláskeresés támogatását, a munkaerő-piaci tanácsadást, munkaközvetítést, munkatanácsadást, álláskeresési és rehabilitációs tanácsadást, szükség szerint pszichológiai tanácsadást is.
6. *Megváltozott munkaképességűek eszköztámogatása.* Ez a nem pénzbeli juttatás az USA haderejében elterjedt, ahol a Veteránügyi Hivatal autót, lakást és rehabilitációs eszközöket biztosít szolgálati kötelemekkel összefüggő sérülésekből keletkezett megváltozott képességű (rokkant) veteránoknak.

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

7. *Tartós vagy ideiglenes kiváltságok biztosítása*, mely jelenthet munkaerő-piaci védelmet (pl. a munkaadó rendes felmondással nem szüntetheti meg a munkajogviszonyt az első éven vagy a társadalombiztosítási kötelezettségeket az első éven átvállalja az állam). A kiváltságoknak egyensúlyban kell állniuk a munkaadók terheivel, máskülönben ellentétes hatást váltanak ki, azaz a munkaerő-piaci védelem lesz az akadálya a leszerelték elhelyezkedésének.
8. *Jövedelem biztosítása*, amely jelenleg végkielégítés formájában, egyszeri juttatás-ként működik. Ennek összegét minden esetben az ország gazdasági teherbíró képességéhez kell igazítani, valamint inflációkövetővé kell tenni. Az egyszeri juttatásokkal szemben a folyamatos jövedelemszerzési lehetőségek biztosítása elsődleges.
9. *Állampolgárság megszerzésének elősegítése* nem állampolgárok számára bizonyos szolgálati időt követően. Egyetlen állam sem garantálja az állampolgárságot nem állampolgár katonái számára, de bizonyos szolgálati időt követően a spanyol, brit, amerikai hadseregben töltött idő komoly segítséget jelent az állampolgárság megszerzésében.

A fenti humán *rekonverziós eszköztár* célja, hogy a leszerelő katona megfelelő egzisztenciát tudjon kiépíteni és képzettségének, tapasztalatainak megfelelő munkahelyet találjon – akár a közszférában, akár a versenyszférában. Ennek megfelelően - ha csak a horizontális vonatkoztatási csoportokat tekintjük - az a cél, hogy a tisztek vezetőként, a tiszthelyettesek a közvetlen irányítóként vagy specialistaként, valamint a legénységi állomány a későbbiekben kezelőként, betanított munkásként dolgozhasson tovább. A sikeres rekonverzió tehát nem azt jelenti, hogy találjon bármilyen állást a leszerelt katona, hanem hogy kvalitásának megfelelőt. Ellenkező esetben fennáll a „bűjtatott munkanélküliség veszélye” és munkavégzésre irányuló új jogviszony sem lesz tartós.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Essential Skills Veterans Gain During Professional Military Training - A Resource for Leaders and Hiring Managers (<https://www.rand.org/pubs/tools/TL160z2-2.html>)
2. Exploring the Economic and Employment Challenges Facing U.S. Veterans (<http://cir.usc.edu/wp-content/uploads/2015/05/CIR-VOA-Report-FF.pdf>)
3. Anna Zogas: US Military Veterans' Difficult Transitions Back to Civilian Life and the VA's Response (2017.02.02.)[http://watson.brown.edu/costsofwar/files/cow/imce/papers/2017/Zogas\\_Veterans%27%20Transitions\\_CoW\\_2.1.17.pdf](http://watson.brown.edu/costsofwar/files/cow/imce/papers/2017/Zogas_Veterans%27%20Transitions_CoW_2.1.17.pdf)
4. Final Report of Research Task Group HFM-107. - Recruiting and Retention of Military Personnel ([http://www.nato.int/issues/women\\_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf](http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf)) (2007)
5. Armed Forces Review: Bett Report HL Deb 05 April 1995 vol 563 cc20-1WA

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 4. szám

6. Molnár Ferenc: A sorkatonai szolgálat intézménye a NATO csatlakozás küszöbén. In.: Magyarország a NATO csatlakozás küszöbén, MTA Stratégiai Kutatások, 1999
7. Petruska Ferenc: A rekonverzió szabályozásának története, Hadtudományi Szemle, 8. évfolyam 2. szám (2015), pp. 162-181.
8. Samuel P. Huntington: A katona és az állam, a civil és a katonai szféra viszonyának elmélete és politikája, Zrínyi-Atlanti Kiadó, 1994
9. Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0