

1. melléklet a /2011. () HM utasításhoz

**A Magyar Honvédség
humánstratégiája
a 2012-2021. közötti időszakra**

Bevezető	3
1. A stratégia rendeltetése	3
2. A stratégia célrendszere.....	3
2.1. Életpálya és pályakép	4
A katonai életpálya és pályakép kialakításának alapelvei	5
A tiszti és altiszti pályamodellek	6
A legénységi állomány pályaképe	8
Az önkéntes tartalékos állomány előmenetele	8
Kormánytisztviselők, közalkalmazottak, munkavállalók.....	9
A teljesítmény mérése	10
2.2. Munkaköri követelmények rendszere	12
A munkakörelemzés, munkakör-értékelés	12
Rendfokozati és állományarányok	12
2.3. Személyzetfejlesztés	13
Honvédelmi nevelés	15
2.4. Kompenzáció, juttatások és támogatások	15
Illetmény, illetményen kívüli juttatások	15
Elismerések, ösztönzések rendszere.....	16
Munkaerőpiaci visszailleszkedés támogatása	17
Lakhatási támogatási rendszer	17
Humánszolgálati tevékenység	18
Rekreáció.....	19
2.5. Humán erőforrás-menedzsment intézményrendszere és a humán informatikai rendszer.....	19
Humán kontrollig	20

Bevezető

A kormányzat célul tűzte ki, hogy a Magyar Honvédséget minden tekintetben alkalmassá tegye az Alaptörvényben és a Honvédelmi Törvényben rögzített alapvető kötelességének teljesítésére, a haza védelmére és az önkéntes kötelezettségvállalásokon, felajánlásokon alapuló feladatok ellátására.

Az évek óta tartó kedvezőtlen folyamatok, a problémák kezelésében tapasztalt csekély elmozdulás következtében egy új, a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználását támogató humánstratégia kidolgozása vált szükségessé.

A humánstratégia megalkotása annak az intenzív munkának a részét képezi, amely a honvédelem rendszerének teljes megújításához vezet. Meghatározza és egységes keretbe foglalja azokat az alapelveket és célokat, melyek biztosítják a Magyar Honvédség feladatai ellátásához megfelelő humán feltételrendszert.

A stratégia céljai és elvei olyan értékek mentén kerültek kialakításra, amelyek hozzájárulnak a Magyar Honvédség nemzeti intézményi jellegének megerősítéséhez.

1. A stratégia rendeltetése

A humánstratégia funkcionális ágazati stratégiaként a Magyar Honvédség feladatrendszerének ellátáshoz a szükséges számú és összetételű, megfelelően képzett és kiképzett, motivált és a változó körülményekhez alkalmazkodni képes, elhivatott állomány folyamatos rendelkezésre állását biztosító alapelveket és cselekvéseket határozza meg.

A humánstratégiának és a stratégiával összhangban kidolgozásra kerülő, annak megvalósítását célzó, rövid- és középtávú cselekvési programoknak szorosan kell illeszkedniük a honvédelmi tárca hosszú távú stratégiai tervéhez, valamint a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban megfogalmazottakhoz.

2. A stratégia célrendszere

A humánstratégia célja a haza védelméhez, a szövetségi és egyéb nemzetközi kötelezettségek teljesítéséhez az optimális humánerőforrás biztosítása, illetve az ehhez szükséges feltételrendszer kialakítása.

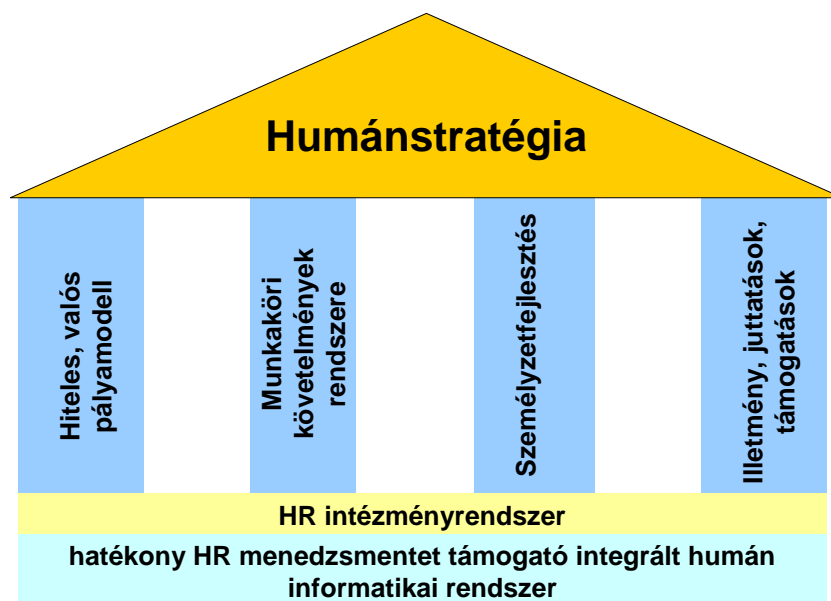
Ez a cél egy komplex, humánerőforrás-menedzsment rendszer működtetésével valósítható meg, amelyben a különböző humánerőforrás funkciók kölcsönösen összefüggnek, segítik, kiegészítik egymást.

„Haderőkép 2021

A Magyar Honvédség korszerűen kiképzett és felszerelt, nemzetközi együttműködésre is képes, rugalmasan és hatékonyan alkalmazható képességekkel rendelkező haderő lesz. Hadrendje, szervezeti struktúrája, létszáma, belső állományarányai, fegyverzete és felszerelése meg fog felelni a kor kihívásaiból, a biztonsági környezetből, az ország védelmi szükségletéből, a nemzetközi szerződésekből vállalt kötelezettségekből és a műveleti részvételből adódó követelményeknek.”

Az új humánstratégia célrendszere a Magyar Honvédség 2010. évi helyzetképe és a védelmi tervezéshez kiadott miniszteri irányelvek¹ alapján az alábbi pillérek mentén határozható meg:

- a kiszámítható és vonzó katonai pályamodell;
- munkaköri követelmények rendszere;
- személyzetfejlesztés;
- kompenzációs (juttatások, támogatások) rendszer.



Az egyes pillérek közötti kapcsolat alapját a személyügyi intézményrendszer és az integrált humán informatikai rendszer alkotja.

2.1. Életpálya és pályakép

A katonák sajátos közszolgálatot látnak el, a katonai pálya a közszolgálati életpálya részét képezi.

A katonai pálya megtartó- és vonzerejét a hagyományos katonai értékeket és a teljesítményt elismerő, társadalmi megbecsülést nyújtó, kiszámítható és tervezhető életpálya és pályakép biztosítja. Az életpálya elismeri azt a különleges közszolgálatot, melyben az állomány tagja vállalja az élet feláldozását is magába foglaló elkötelezettséget, továbbá a szolgálat érdekében lemond állampolgári jogai egy részéről.

A Magyar Honvédség a hivatásos állomány részére életpályát biztosít, a nyugállományba helyezést követően pedig gondoskodik az érintettekről. A szerződéses állomány számára a munkaerőpiacra történő visszailleszkedést, annak támogatását is magába foglaló kiszámítható pályaképet nyújt.

¹ Miniszteri irányelvek a védelmi tervezéshez 2012-2021.

A katonai pályamodelleket a katonai és közszolgálati hagyományokra alapozva, a katonai szolgálattal járó fokozott megterhelést figyelembe véve, a társadalomban érvényesülő folyamatokkal és normákkal, illetve a gazdasági lehetőségekkel összhangban kell kialakítani.

Szervezeti elvárásként kell megfogalmazni a katonai pályát a pusztán foglalkoztatotti jogviszonytól megkülönböztető nagyobb áldozatvállalást, bajtársiasságot és a hazaszeretetből eredő elkötelezettséget.

A katonai pályának nem csak a katonai hierarchiában történő klasszikus „felfelé” irányuló mozgást kell támogatnia, hanem meg kell jelennie a kis létszámú professzionális haderőkben egyre jellemzőbbé váló horizontális karrierutaknak, a „szakértővé” válás lehetőségének is.

A rendszeres megmértetés a pályakép alapeleme. A pályáívek mentén történő továbblépés alapja az egyéni teljesítmény, a szervezeti elvárásoknak való megfelelés, valamint a siker- és eredményorientáltság.

A Magyar Honvédségnek egyértelműen és megismerhetően kell megfogalmaznia elvárásait katonáival szemben. Az egyén számára világosan láthatóvá kell tenni, hogy – az elvárásoknak és követelményeknek való megfelelése függvényében – milyen lehetőségek, karrierutak nyílnak meg előtte, és mindehhez milyen juttatásokra számíthat.

Életpálya: a korai karrierfázisokban történő (katonai) pályára lépéstől a nyugállományba vonulásig terjedő időszak egészét lefedő pályamodell.

Pályakép: rövidebb időszakot, az életkori fázisoknak csak egy részét lefedő pályamodell.

Pályamodell: optimalizált mozgások a pályaháló lehetséges (döntési) pontjai mentén a belépési és a kilépési pont között.

Pályaháló: a pályamodell alapja. Egységes szempontok alapján strukturálva, döntési csomópontok mentén vázolja fel az egyén mozgásterét és fejlődési lehetőségét a szervezeti követelmények és elvárások függvényében (karrierutak).

A katonai életpálya és pályakép kialakításának alapelvei

- A pályaháló egyes pontjaihoz tartozó elvárásoknak összevethetőeknek kell lenniük az egyén ismereteivel, készségeivel, képességeivel, biztosítva ezzel a pályán maradáshoz, az előmenetelhez szükséges követelmények és az egyén előtt álló lehetőségek átláthatóságát.
- A pályahálón „döntési csomópontokat” kell meghatározni, melyek előrevetítik az egyén által bejárható karrierutakat.
- A továbblépés (előmenetel, „szakértővé” válás) a teljesítményen és annak rendszeres, objektív értékelésén, a képességeken és az egyéni motiváción alapul.
- A katonai pálya része az aktív katonai szolgálatot követően a tárcán belül más jogviszonyban, tárcán kívül a közszolgálat más területén történő továbbfoglalkoztatás vagy a munkaerőpiacra történő visszaillesztés, illetve az önkéntes tartalékos szolgálat lehetősége.
- A tiszti, altiszti katonai pálya „klasszikus katonai”, illetve „speciális szakmai” pályamodellekkel vázolható fel. Az egyes modellek között az átjárhatóság szabályozott.

- A legénységi állomány pályaképének része az altiszti állománykategóriába történő átlépés.
- Az előmeneteli rendszernek nem része a különleges státuszú beosztások feltöltése és utánpótlása (pl. lelkész, katonai nemzetbiztonsági szolgálatok állománya).
- A katonai felsőoktatásban oktatók pályamodelljében az oktatás hitelessége és naprakészsége érdekében időszakonként kötelezően megjelenik a csapatszolgálat és a missziókban való részvétel.

A tiszti és altiszti pályamodellek

„Klasszikus katonai” pályamodell

A „klasszikus katonai” pályamodell a hagyományosan katonai munkakör családjokra jellemző, amelyen belül megkülönböztethetjük a „parancsnoki” és „törzs” karrierutakat. A „klasszikus” pályamodellbe a belépés – tiszti, altiszti alapképzést követően – csak az adott rendfokozati állománycsoport kezdő rendfokozatával történhet, pályafutásuk csapatrendeltetésű katonai szervezeteknél kezdődik.

A tiszti állomány utánpótlásának gerincét a katonai felsőoktatásban végzetek képezik. Az altiszti állomány utánpótlásának meghatározó bázisát a katonai tapasztalatokkal bíró, a szervezeti szocializáción átesett, érettségivel és legalább tizedes rendfokozattal rendelkező legénységi állomány jelenti, a másik bázisát azok a legalább érettségivel rendelkező jelentkezők, akik a nappali altiszt képzés keretében azokra a szakbeosztásokra kerülnek felkészítésre, amelyek a legénységi állományból nem feltölthetőek, illetve a szükséges szaktudás civil képző intézményben nem megszerezhető.

A parancsnoki vonalon egy beosztáshoz általában egy rendfokozat tartozik. A „törzs” vonalon a törzsbeosztások jelennek meg, ahol egy beosztáshoz két rendfokozat is tartozhat. Az előmenetel a pályamodellen belül, a törzs és parancsnoki beosztások rotációján keresztül, fokozatos előrehaladással valósul meg. Egyes beosztások betöltéséhez elvárásaként jelenik meg a külföldi szolgálati tapasztalat (NATO/EU törzs, misszió), valamint a tiszti, altiszti képzésben szerzett oktatói tapasztalat.

Meghatározott szintű parancsnoki/vezetői beosztások – a rotáció biztosítása érdekében – határozott ideig tölthetők be, ami a szolgálat érdekében meghosszabbítható.

A pályamodell jellemzője a hivatásos jogviszony, az adott rendfokozatban eltöltendő általános kötelező várakozási idő mellett a „puha” maximális várakozási idő.

(puha) maximális várakozási idő: a kötelező várakozási idő letelte után nyílik lehetőség az előléptetésre. A maximális idő leteltét követően, amennyiben addig a katona magasabb rendfokozatba nem lépett elő, a beosztását a továbbiakban csak a szervezeti érdek függvényében töltheti be („puha” maximum). Ha a szervezeti érdek ezzel ellentétes, más beosztásba történő mozgatás vagy a szervezetből történő kilépés válik szükségessé. Ez a minőségi csere alapja.

Az egyes munkakör családokban elérhető legmagasabb rendfokokozatok esetén – osztályos fokozatok megszerzésén keresztül – megnyílik a „szakértővé” válás lehetősége. E „szakértői” fokozatok megszerzése esetén a „puha” maximális várakozási idő meghosszabbodik.

A hivatásos szolgálat sajátosságaira tekintettel – összefüggésben a szolgálati nyugdíjrendszer átalakításával – a társadalombiztosítási szabályok szerinti öregségi nyugdíjkorhatárig tartó foglalkoztatás, illetve a más közszolgálati életútra történő átlépés és a további foglalkoztatás garanciális szabályozása ebben a pályamodellben jelenik meg.

A szolgálatból történő kiválással kapcsolatos elemek:

- a hivatásos állomány legalább százados, altiszt esetén főtorzsórmester rendfokozatot elérő, a katonai szolgálatból – nem egészségügyi, pszichikai vagy fizikai okból – felmentéssel kiválni kényszerülő tagja a más közszolgálatban történő továbbfoglalkoztatás érdekében részévé válik a közigazgatás speciális „munkaerő-közvetítést” végző rendszerének (tartalékállomány). Részükre meghatározott ideig – ami a felmentési időt is magába foglalja, erre az időszakra a szolgálatteljesítési kötelezettség alóli mentesítéssel – állásfelajánlási kötelezettség és továbbfoglalkoztatási garancia biztosított;
- amennyiben a felmentésre 25 év tényleges szolgálati viszonyban töltött időt követően – az érintettnek fel nem róhatóan – egészségügyi, pszichikai vagy fizikai okból kerül sor, és a Magyar Honvédségnél más közszolgálati jogviszony keretében vagy a közszolgálat más területein történő továbbfoglalkoztatására nincs lehetőség, meghatározott ideig juttatásra jogosult;
- a Magyar Honvédségen belül a nyugállományba helyezésig tartó, hivatásos szolgálati viszony keretében történő foglalkoztatás lehetősége a „nyugdíj előtti rendelkezési állományba” helyezéssel, illetve a „könnyített szolgálattal” biztosítható;
- kiemelt ellátást kell biztosítani a szolgálatteljesítéssel összefüggésben, külön jogszabályban meghatározott esetben megsérülő vagy megbetegedő, és ezért szolgálatra alkalmatlanná válók, illetve a szolgálatteljesítés során elhunytak hozzátartozói részére (veterán program).

nyugdíj előtti rendelkezési állomány: a hivatásos állomány meghatározott tényleges szolgálati idővel rendelkező tagja számára biztosítani kell a nyugdíj előtti rendelkezési állományba vonulás lehetőségét, ha az öregségi nyugdíjkorhatárt öt éven belül eléri. Szolgálati feladatra kizárólag veszélyhelyzet, megelőző védelmi helyzet vagy rendkívüli állapot kihirdetését követően vehető igénybe, szabadságra nem jogosult.

könnyített szolgálat: a hivatásos állomány 15 év tényleges szolgálati idővel rendelkező tagja részére az 52. éves életkor elérésekor biztosítani kell a „könnyített szolgálat” formájában történő továbbfoglalkoztatás lehetőségét. A könnyített szolgálat elsősorban alacsonyabb fizikai követelményszint meghatározását és az ebből adódó könnyített szolgálatellátást jelenti.

„Speciális szakmai” pályamodell

A „speciális szakmai” pályamodell azokban a tiszti, altiszti munkakörcsaládokban értelmezett, ahol a beosztás ellátásához olyan speciális szakmai tudásra van szükség, mely a katonai oktatás/képzés rendszerén kívül szerezhető meg. Ezek a munkakörcsaládok szűkek, nem kapcsolódnak szorosan más munkakörcsaládokhoz. A belépés az adott állománycsoport kezdő rendfokozatától eltérően – az adott szakterületen megszerzett releváns szakmai tapasztalat és az előírt várakozási idők figyelembe vételével – maximum főtörzsőrmester, illetve százados rendfokozatban is lehetséges.

A pályamodell jellemzője a szenioritás érvényesülését kifejező, adott rendfokozatban minimálisan eltöltendő idő, a szerződéses jogviszony, illetve a szakértővé válás.

A „speciális szakmai” pályamodellbe tartozó munkakörcsaládba történő átlépés a klasszikus „katonai” pályamodellbe tartozó beosztásból lehetséges, azonban a visszalépés magasabb parancsnoki engedélyhez kötött.

A hosszabb tényleges szolgálati jogviszonnal rendelkező, speciális pályamodellbe tartozó munkakörökből kikerülők és a Magyar Honvédséget elhagyók más közszolgálati jogviszonyban történő elhelyezkedését a közigazgatás speciális „munkaerő-közvetítést” végző rendszerével kell támogatni.

A legénységi állomány pályaképe

A legénységi állomány feltöltése külső toborzás útján, közvetlenül a munkaerőpiacról történik.

A jelentkezők a sikeres egészségügyi, fizikai és pszichikai alkalmasságvizsgálat után alap- és szakkiképzésen esnek át, ezt követően rendfokozat nélkül teljesítenek katonai szolgálatot. A legénységi állomány szerződéses jogviszony keretében kerül foglalkoztatásra. Az első, a hat hónapos próbaidőt is magába foglaló egyéves szerződési ciklust követően kerül sor az újabb (többéves) ciklusokra vonatkozó szerződéskötésre.

A legénységi beosztások azonos szintűek, az előléptetés jellemzően adott beosztásban történik. Az előléptetés feltétele az önkéntes jelentkezésem alapuló minősítés, melynek eredményeként a legénységi állományú katona rendfokozatban előlép, vagy meghatározott feltételek megléte esetén, felkészítést követően, parancsnoki kezdeményezésre altiszti képzésen vehet részt.

Az altiszti állománykategóriába történő átlépés tizedes rendfokozattól, legalább négy év szolgálatot követően, de legfeljebb a 10. szolgálati évig, megfelelő minősítés esetén lehetséges és szerves része a pályaképnek.

Az állomány szakaszvezetői rendfokozatot elérő tagja esetén az állománykategória-váltás lehetősége mellett megnyílik a horizontális karrier lehetősége is, melynek során szakterülete specialistájává (pl. osztályos/mester fokozatok) válhat.

Az önkéntes tartalékos állomány előmenetele

Az önkéntes tartalékos állomány védelmi tartalékosokból és műveleti tartalékosokból áll. Az önkéntes tartalékosok előmeneteli rendje eltér az állandó állomány előmenetelétől, figyelemmel arra, hogy a tartalékos idejük túlnyomó többségét tényleges katonai szolgálaton kívül töltik. Foglalkoztatásuk jellemzője, hogy az egyes rendfokozatokhoz várakozási idő nem kerül meghatározásra.

Az önkéntes védelmi tartalékos jogviszony jellemzője a határozatlan időtartamú, meghatározott feladat ellátására szóló szerződés. Az önkéntes védelmi tartalékosok katonai alapkiképzésben és a tervezett feladataikra fókuszált szakfelkészítésben részesülnek.

Esetükben a hagyományos értelemben vett előmenetel nem értelmezhető, mivel egy meghatározott alapfeladat ellátására kötnek szerződést a Honvédséggel. A belépő rendfokozat – függetlenül az esetleg korábban, hivatásos vagy szerződéses állományban megszerzett rendfokozattól – az állománytáblában rendszeresített beosztásnak megfelelő rendfokozat. A hivatásos vagy szerződéses szolgálatban megszerzett rendfokozatát nem veszti el, de tartalékos szolgálatának idején egyes hozzá kapcsolódó jogai szüneteltetésre kerülnek (pl.: egyenruha viselés, rendfokozat használat a tartalékos rendfokozatnak megfelelően történhet).

Az önkéntes műveleti tartalékos jogviszony jellemzője a határozott időtartamú, meghatározott beosztás ellátására szóló szerződés. Az önkéntes műveleti tartalékosok a hivatásos és szerződéses állománnyal azonos felkészítésben részesülnek. Az önkéntes műveleti tartalékos beosztások egy rendfokozattal kerülnek rendszeresítésre, azonban a beosztásokat eggyel magasabb vagy alacsonyabb rendfokozattal is be lehet tölteni.

Esetükben a belépés a korábban teljesített katonai szolgálat alatt megszerzett rendfokozatnak megfelelő, a katonai rendfokozattal nem rendelkezők esetében – végzettségüknek és szakképzettségüknek megfelelően – az adott állománycsoport kezdő rendfokozattal rendszeresített beosztásaiba történik.

Előmenetel – tiszték, altiszték esetében – alapvetően a határozott idejű szerződés lejártát követően, üres (megüresedő) beosztás esetén, vagy ha a beosztáshoz több rendfokozatot rendszeresítettek, adott beosztáson belül történhet. A hivatásos és szerződéses állományhoz hasonlóan az előmenetel feltétele a minősítő vizsga.

Az önkéntes műveleti tartalékos legénységi beosztások, a hivatásos és szerződéses állományéhoz hasonlóan azonos szintűek – mindegyikben az elérhető legmagasabb rendfokozat a szakaszvezetői –, így az előléptetés (előmenetel) jellemzően az adott beosztásban történik. Az előmeneteli lehetőség az egyes szerződéses ciklusok lejártakor nyílik meg, amennyiben új szerződést kötnek az érintettek.

Kormánytisztviselők, közalkalmazottak, munkavállalók

A Magyar Honvédség személyi állományába jelenleg is meghatározó számú kormánytisztviselő, közalkalmazott és más munkavállaló tartozik. Foglalkoztatásuk a vonatkozó jogviszony szerinti hatályos jogszabályok alkalmazásával történik. A katonai feladatvégzést jellemzően nem igénylő beosztások civil munkakörre történő átalakításával számuk, jelentőségük növekedni fog. Ezek a munkakörök képezik majd a katonai pályamodellben a más közszolgálati pályára történő átlépés egyik lehetőségét, kiterjesztve azt a közalkalmazotti jogviszonyra is.

A hatékony és eredményes munkavégzés biztosítása érdekében a közigazgatásban szükségessé vált az egységes alapokon nyugvó, az ellátandó feladat jellegéhez igazodó munkaszervezés megteremtése. Alapvető cél a rugalmasabb, a munkakörökhöz, beosztásokhoz illeszkedő munkarend kialakítása, a közszféra gyakorlatában kevésbé alkalmazott, elsősorban a „munka világában” megjelenő munkavégzési eszközök bevezetése. Előtérbe kerülhetnek az atipikus foglalkoztatási formák, különösen a részmunkaidőben történő foglalkoztatás jelentősége növekedhet. Ennek érdekében meg kell vizsgálni azokat a munkaköröket, beosztásokat, amelyek részmunkaidőben is elláthatóak.

Hangsúlyos szerepet kap a túlmunkát érintő szabályok vizsgálata, átalakítása, figyelemmel a szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának, valamint a feladatok maradéktalan végrehajtásának biztosítására.

Stratégiai feladat:

- A klasszikus katonai és a speciális szakmai előmeneteli rendbe tartozó és ún. különleges státuszú munkakörcsaládok, csoportok meghatározása, kialakítása.
- Az előmeneteli rendszer átalakítása, a várakozási idők meghatározása, a határozott ideig vagy feltétel bekövetkeztéig betölthető beosztások körének és szintjének meghatározása.
- A karrierpályán horizontális irányba történő elmozdulás (szakértővé, specialistává válás) lehetőségének kidolgozása, munkakör-családonként, illetve beosztási szintenként.
- A más közszolgálati jogviszonyba történő átlépés katonai pályához történő illesztése érdekében az átlépés szabályozott és garanciális feltételrendszerének kialakítása.
- A Munkakör Azonosító Kódok kiterjesztése a közalkalmazotti beosztásokra.
- Atipikus foglalkoztatási formák lehetőségének bővítése.

A teljesítmény mérése

A rendszeres megmérettetés a pályakép alapeleme.

A teljesítmény mérésének célja a minőségi kiválasztás, az előmenetel, az egyén fejlesztésének támogatása, a teljesítmények növelése és az ösztönzőrendszer működésének támogatása. A jobb teljesítmény elismerése a karrier kibontakozásán keresztül a magasabb juttatásban fogalmazódik meg.

A teljesítmény és az elvárásoknak való megfelelés mérése fontos eszköze a szervezeti értékek közvetítésének, a szervezeti kultúra formálásának.

A teljesítmény mérésére két eszköz, a kötelező éves teljesítményértékelés, valamint az egyéni kezdeményezésen alapuló (különleges esetben szervezeti érdekből kezdeményezett) minősítés szolgál.

Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés intézményesített formában a tiszti és altiszti rendfokozati állománycsoport esetében jelenik meg egyszerű, átlátható módon, évenkénti gyakorisággal.

Az értékelések objektivitásának növelése érdekében az értékelésen belül az objektíven mérhető elemek súlyát meghatározóvá kell tenni, az értékelés során elérhető pontszámnak az összehasonlíthatóság érdekében maximalizálnak és állandónak kell lennie. Az értékelést készítő vezetők teljesítményértékelésének objektív része a teljesítmény értékelésének képessége.

Az értékelés objektív részét az állomány egységes követelmények szerinti (mobil csoport által történő) fizikai állapot felmérésének eredménye és az éves kiképzési (általános katonai) feladatok teljesítése adja.

Legénységi állomány esetén a teljesítmény értékelésére más formát kell alkalmazni (kiképzési feladat végrehajtását követő parancsnoki értékelésen, kiképzési nyilvántartó lapon alapuló értékelés).

A megfelelő teljesítményértékelés - legénységi állomány esetén parancsnoki javaslat - a minősítésre történő jelentkezés feltétele.

Minősítés

A „minősítés” az általános katonai (és szakmai) teljesítmény objektív, vizsgáztatással – minősítő vizsgával – történő értékelés, mely az elvárt beosztási szinthez előírt követelményeknek való megfelelést méri.

A minősítés a minősítést megelőző években és a minősítés évében esedékes teljesítményértékelések összesített eredményéből (összesített teljesítményértékelésből) és egy minősítő vizsgából áll. A minősítő vizsga az adott beosztásban teljesített szakmai és a következő rendfokozatra vonatkozó általános katonai felkészültséget méri.

A minősítés kimeneteleként válhat megítélhetővé, hogy az egyén beosztásban maradván teljesítse továbbra is feladatait, előléptetésre kerül, vagy felkészítést követően más beosztásban, esetleg állománycsoportban folytatja tovább katonai pályafutását.

Az egyénre vonatkozó döntések alapja a minősítés eredményeként felállított szakmai rangsor.

A minősítés önkéntes jelentkezés (egyéni motiváció) alapján történik, mely az előléptetés és az állománycsoport-váltás feltétele, egyben alapját képezi a karrierutakhoz kapcsolódó fejlesztési programokra történő kiválasztásnak is.

„MH Értékelő és Vizsgaközpont”

Az értékelő és vizsgaközpont a teljesítményértékelési, minősítési, illetve előmeneteli rendszer kulcsfontosságú eleme. A Magyar Honvédség egész állományára kiterjedő feladata a teljesítményértékeléshez szükséges éves fizikai felmérések, az önkéntes jelentkezésen alapuló minősítő (katonai elméleti, szakmai elméleti) vizsgák előkészítése, a vizsgáztatás végrehajtása, felügyelete, illetve a szakmai előmeneteli rangsor összeállítása.

További feladata a meghatározott (magasabb) szintű, illetve külszolgálatok parancsnoki/vezetői beosztás betöltésére tervezett kiválasztásának támogatása. Ez „eseti” bizottságok által végrehajtott, az adott beosztás vonatkozásában végzett, az elvárt ismeretek, készségek, képességek, magatartási, viselkedési jegyek felmérését jelenti, ami támogatja a karrier- és utódlástervezést, valamint megfelelő alapot biztosít a szükséges kompetenciák fejlesztéséhez.

Stratégiai feladat:

- Az MH Értékelő és Vizsgaközpont kialakítása.
- Az objektív elemek súlyának növelése mellett a teljesítménymérés új rendszerének kialakítása, az átalakításra kerülő közszolgálati teljesítményértékelési rendszerrel közös alapokon.
- A fizikai követelmények és felmérések rendszerének átalakítása.
- A teljesítményértékelés „szubjektív” elemeit támogató értékelési skálák kidolgozása.
- Az értékelő állomány felkészítésére vonatkozó program végrehajtása.
- Elméleti vizsgák programjának, szakmai tematikájának kidolgozása.

2.2. Munkaköri követelmények rendszere

A szervezet hatékonysága, sikeressége az egyének, az egyes katonák hatékonyságának függvénye, vagyis annak, hogy a katonák megfelelő képességekkel, készségekkel, tudással rendelkezzenek, és megfelelően használják, illetve fejlesszék azokat.

A stratégia megvalósításának alapja az egyes rendfokozati állománykategóriákhoz, beosztási szintekhez tartozó, a rendfokozati hierarchiának megfelelően egymásra épülő követelményrendszer, a végzettséghez, ismeretekhez, szakmai tapasztalathoz és a képességekhez, készségekhez, attitűdhöz kötődő szervezeti elvárások, követelmények rendszerének alkalmazása.

A beosztások hierarchiáját követve az egyes követelményszintek egymásra építhetők, és meghatározhatók a hozzájuk tartozó, kialakításukat, fejlesztésüket támogató képzések konkrét köre.

Az egyes szintekhez és beosztásokhoz tartozó szervezeti elvárások egyértelmű rögzítése képezi az alapját a pályaképnek, a karrier- és utódlástervezésnek, a személyzetfejlesztésnek, a toborzásnak és a teljesítményértékelésnek, megteremtve az egyes tárcaszintű, illetve tárcán kívüli humánerőforrás-gazdálkodási alrendszerek közötti hatékony kapcsolatot.

Stratégiai feladat:

- Az egyes beosztásokhoz, illetve szintekhez tartozó követelmények – szakmai felelősök, a csapatok szakértőinek bevonásával történő – meghatározásának és folyamatos karbantartásának, illetve fejlesztésének hatékony és informatikailag támogatott rendszerének kialakítása.
- Az egyes munkakör-családokhoz, beosztásokhoz tartozó, a haderőnemen belüli szakmai specifikumokat tükröző követelmények meghatározása.

A munkakörelemzés, munkakör-értékelés

A korszerű állományarányok és rendfokozati struktúra kialakítása a beosztások, munkakörök tárcát átfogó értékelését, illetve a rendfokozati és munkaköri követelmények felülvizsgálatát igényli. Ennek eszköze a munkakörelemzések, munkakör-értékelések rendszere.

A munkakörelemzés a beosztás jellemzőit feltárva segít meghatározni a beosztásokban, munkakörökben végzendő feladatokat, felelőségeket, továbbá a munkaköri követelményeket, az elvárható képességeket és jellemzőket.

A munkakör-értékeléssel állapítható meg, hogy az adott beosztás, munkakör mekkora súllyal bír egy szervezeten belül. Elősegíti a beosztások közötti hierarchikus viszonyok tisztázását, a munkakör-elemzéssel együtt megalapozza a rendfokozati arányok korrekcióját, a katonai szaktudást nem igénylő beosztások, munkakörök beazonosítását, a más közszolgálati pályára történő átlépés feltételrendszerének kialakítását.

Rendfokozati és állományarányok

Az elmúlt évtized biztonságpolitikai kihívásaira adott katonai válaszok eredményeként megfigyelhető nemzetközi irányzat a haderők műveleti jellegének erősödése, a vezetési szintek számának csökkenése, valamint belső állományarányainak változása, az alacsonyabb állománykategóriák arányának növekedése.

Az állományarányokon belül – az átfogó munkakör-értékelésre támaszkodva és a technikai fejlesztéseket figyelembe véve – növelni kell a legénységi és altiszti állománykategóriák arányát, ezzel összhangban csökkenteni kell – főként a tiszti állománykategóriában – a magas rendfokozatok számát.

Tiszti beosztások vonatkozásában meg kell határozni a tábournoki, ezredesi beosztások maximális számát, illetve az alezredesi beosztások maximális arányát a rendszeresített tiszti beosztásokon belül.

„Speciális szakmai” pályamodellbe tartozó munkakör-saládok esetén a katonai és „polgári” beosztások aránya meghatározott, melyen belül a rendfokozati arányokat is elő kell írni.

A speciális szakmai körbe tartozó munkakör-saládokban – közalkalmazottak foglalkoztatása esetén – előtérbe kell helyezni az önkéntes tartalékos szolgálat vállalásának lehetőségét.

A tárcát átfogó – a szakmai felelősök és a csapatok szakértőinek bevonásával végrehajtott – munkakörelemzést követően a katonai feladatvégzést jellemzően nem igénylő munkaköröket, beosztásokat – a jogviszony szüneteltetés lehetőségének átmeneti időszakra történő biztosításával – át kell alakítani közalkalmazotti, kormánytisztviselői munkakörökké.

Az egyes szakterületek vonatkozásában jelentkező rövidebb távú munkaerőpiaci hatásokat nem az előmeneteli, illetve rendfokozati rendszer eszközeivel, hanem a kompenzációs rendszerre támaszkodva kell kezelni.

Stratégiai feladat:

- Átfogó munkakör-elemzés és értékelés végrehajtása a HM tárca egészére, összhangban a közszolgálati életpályák összehangolásának keretében végzett munkakörelemzéssel; valamint szervezetelemzés végrehajtása a HM háttérintézmények vonatkozásában, új nomenklatúra kialakítása.
- A katonai szaktudást nem igénylő beosztások, munkakörök meghatározása.
- Beosztások, munkakörök, munkakör-saládok rendszerének átalakítása, összhangban a közigazgatás munkaköri specifikációjával, munkaköri jegyzéklapok rendszerének racionalizálása.
- Az elemzések eredményeként a megfelelő állományarányok, rendfokozati arányok kialakítása.

2.3. Személyzetfejlesztés

A professzionális haderő személyi feltételrendszerének biztosítása és stabil fenntartása megköveteli egy olyan személyzetfejlesztési rendszer kialakítását, amely egyrészt képes a személyi állomány számára biztosítani képességeinek, készségeinek, tudásának fejlesztését, másrészt képes a szervezeti tudást magasabb szintre emelni.

A személyzetfejlesztés kiterjed a katonai szolgálat egészére a bevonulástól a szolgálatból történő kiválásig. A személyzetfejlesztés alapja a reális szükségletelemzés, a hatékony képzéstervezés és lebonyolítás, valamint az objektív értékelés. Fontos szempont, hogy a Magyar Honvédség csak a hagyományos katonai szakmákra indítson képzéseket, melyek a civil életben nem jelennek meg. Más szakmák esetében egyszerűbb és gazdaságosabb a civil képzési rendszer alkalmazása.

A fejlesztési szükségletek meghatározása kapcsolódik a munkaköri, beosztási követelmények felülvizsgálatához, újraszabályozásához. Az egyéni ismeretek, készségek, képességek és a

munkakörökhöz, az egyes beosztásokhoz tartozó követelményrendszer összevetése révén rövid- és hosszútávon is pontosan prognosztizálható, tervezhető a fejlesztési szükséglet.

Személyzetfejlesztés során a tanulmányi szerződéseket a képzések minél szélesebb körére ki kell terjeszteni. A kötelező jellegű beiskolázásokat csökkentve erősíteni kell az egyéni kezdeményezésem, motiváción alapuló és az egyén képességeihez igazodó, a szervezeti érdekekkel összeegyeztethető képzések volumenét. A munkáltató képzési kötelezettsége csak ott tartható fenn, ahol a személyzetfejlesztésre a Magyar Honvédség oldalán merül fel az igény, például új képesség(ek) kialakítása esetén. A képzések költségghatásait átláthatóvá, minden területen mérhetővé kell tenni.

Minden munkakör esetén ki kell jelölni a képzés tervezését, szervezését és végrehajtását felügyelő szakmai szerveket. A képzési igények megfogalmazása a szakmai szervek javaslata alapján történjen. A képzéseket a munkaköri követelmények alapján, konkrétan kell „beazonosítani” (követelmény – képzettség, végzettség, képesség – képzés). Biztosítani kell a külföldi képzések alkalmával szerzett ismeretek hazai hasznosulását.

Az adott szakterületek felelőseinek felügyeletével át kell alakítani az át- és továbbképzések rendszerét és tartalmát, valamint olyan vizsgáztatási módszert kell kidolgozni, amely valós teljesítményt mér.

A közszolgálati életpályák összehangolása, a köztük lévő átjárhatóság megteremtése érdekében az általános közigazgatási ismeretek megszerzését be kell építeni a tisztképzésbe. A már pályán lévőknél a tiszti előmeneteli vizsgarendszer részévé kell tenni a szakvizsga tananyagát, az alapvizsga letételét pedig lehetővé kell tenni a teljes állomány számára.

A katonai pálya során az előmeneteli és szakmai képzéseket tanfolyami rendszerben kell megvalósítani. Az előmenetelhez kötődő képzések egymásra épülő rendszerének biztosítania kell a hazai alkalmazáshoz, illetve a szövetségi, vagy koalíciós műveleti együttműködéshez szükséges ismeretek, valamint idegen nyelvtudás elsajátításának, fejlesztésének lehetőségét.

A továbbképzések más közszolgálati pályák képzéseivel közös és általános elemeit (pl. a vezetőképzésben a készségfejlesztés, informatikai, nyelvi elemek) be kell azonosítani, ez alapján integrált továbbképzési programjegyzéket kell létrehozni. A beiskolázási tervek elkészítésénél az integrált továbbképzési programjegyzék szolgál alapul. A hatékonyság növelése és a szinergiák kihasználása, valamint a párhuzamosságok elkerülése érdekében a továbbképzési rendszereket a legmegfelelőbb szervezetek bázisán kell működtetni.

Stratégiai feladat:

- A tiszt- és altisztképzés rendszerének átalakítása.
- A képzési követelmények meghatározásáért, a képzések tervezését, szervezéséért és végrehajtásáért felelő szakmai szervek kijelölése.
- A beosztásokhoz előírt képzettségi, végzettségi követelményekhez előírt iskola- és tanfolyamrendszerű képzések beazonosítása, katalógusba foglalása.
- Tanulmányi szerződéskötés rendszerének átalakítása.
- Továbbképzések rendszerének kialakítása.
- Az általános közigazgatási ismeretek át- és továbbképzési, illetve vizsgarendszerbe történő beépítése.
- A minősítéshez kapcsolódó felkészítések rendszerének kialakítása.
- A tisztképzésben, illetve a továbbképzési rendszerben a közigazgatási ismeretek megjelenítése.

- Az ágazati továbbképzések/vezetőképzések tartalmi felülvizsgálata, az általános (nem speciális katonai) kompetencia, illetve tudáselemek meghatározása.
- Nyelvképzési program kidolgozása.

Honvédelmi nevelés

A honvédelmi nevelés nem része a személyzetfejlesztésnek, feladataiban és tevékenységében túlmutat a Magyar Honvédség szervezeti keretein, azonban az utánpótlás és toborzás támogatásán, illetve az oktatási rendszeren keresztül szorosan kapcsolódik ahhoz. A terület magába foglalja a honvéd középiskola és kollégiumok intézményeinek létrehozását, az egyes polgári szakközépiskolákkal a képzés terén történő szoros együttműködés kialakítását, valamint a honvédelmi nevelő programot.

A honvédelmi nevelést már gyermekkorban – az általános iskolák felső tagozatában - el kell kezdeni, ami a honvédelem iránti érdeklődést felkeltve teremtheti meg a haza védelmének jövőbeni utánpótlását, a katonai pálya célcsoportját.

A honvédelmi nevelés elemeként ismételten létre kell hozni a honvéd középiskola és kollégiumok intézményeit a fenntartó önkormányzatokkal közös üzemeltetésben, ahol fiatal korban megkezdődhet a katonai szolgálathoz szükséges szocializáció. Az innen kikerülők a tiszti- és altisztképző intézményekbe jelentkezők bázisát jelentik, illetve erősítik a katonai pálya presztízsét.

A tiszti-altiszti munkamegosztás módosulása, egyes tiszti feladatok átadása megköveteli az altisztek képzésének tartalmi emelését, melynek egyik megoldása a kiemelkedő színvonalú polgári szakközépiskolákkal való együttműködés. Ennek keretében azok a Magyar Honvédség igényeinek megfelelően módosítják a képzéseiket, mely kellő alapot szolgáltat egy időtartamában rövidebb, de tartalmában magasabb színvonalú altisztképzésnek. Ezekből az iskolákból a jobb képességűek utánpótlást jelenthetnek a jövőben inkább a vezetői kompetenciákra koncentráló üzemeltető tiszti alapképzésnek is.

A honvédelmi nevelés másik elemeként folytatni kell a honvédelmi nevelő programot a katonai és honvédelmi ismeretek megszerzését biztosító köz- és felsőoktatási tantárgyak népszerűsítése, a hazafias és honvédelmi nevelés erősítése, a Magyar Honvédség társadalmi elismertségének növelése, továbbá a Magyar Honvédség toborzó tevékenységének indirekt támogatása érdekében.

Stratégiai feladat:

- A honvédelmi nevelő program országossá bővítése.
- Honvéd középiskola és kollégium intézményeinek létrehozása.

2.4. Kompenzáció, juttatások és támogatások

A Magyar Honvédség kompenzációs és juttatási rendszere sokrétű. A rendszer elemei közé sorolhatjuk az illetményt és az illetményen (béren) kívüli juttatásokat, a különböző támogatásokat, az elismerési rendszer egyes elemeit és az egyes szervezeti juttatásokat.

Illetmény, illetményen kívüli juttatások

A kompenzációs rendszeren belül kiemelt szerepe van az illetményrendszernek. A rendszer módosítása, fejlesztése során tekintettel kell lenni a közszolgálat, illetve más fegyveres szervek, továbbá a társadalmi vonatkoztatási csoportok bérrendszereire, többek

között a megfelelő munkaerőpiaci versenyképesség érdekében.

Az illetményrendszer átalakításával az összilletményen belül a beosztásra épülő alapilletmény hányada kell, hogy meghatározóvá váljon, az egyéb illetményelemek beépítésével. Az illetményrendszer önálló elemeként jelenik meg a katonai szolgálattal járó legnagyobb áldozatvállalást erkölcsileg és anyagilag elismerő honvédelmi szolgálati pótlék.

Az illetményrendszer fejlesztése – az előmeneteli rendszer átalakításával szoros összhangban – az alábbi szakmai elvek mentén kell, hogy megvalósuljon:

- az illetmény meghatározó eleme a rendfokozat (beosztás) és a szolgálati idő (honvédelmi szolgálati pótlék) legyen, mely utóbbi elismeri egyes kiemelt munkakörökben történő szolgálatteljesítést is, továbbá támogassa az állomány mobilitását;
- az illetményrendszernek a katonai életpálya egészére folyamatos illetménynövekedést kell biztosítania;
- az illetményrendszer a karrierpályán a vertikális irányú elmozdulás mellett a horizontális mozgást is támogassa (specialista, szakértő);
- a pótlékrendszer átalakítása;
- az illetményrendszer rugalmassá tétele a munkaerőpiaci hatások határozott idejű kezelése érdekében a szükséges szabályozók kialakítása.

Stratégiai feladat:

- Az illetményrendszer új pályaképhez illeszkedő átalakítása, versenyképes juttatások rendszerének kialakítása.
- Pótlékrendszer átalakítása, rugalmasabbá tétele, ami lehetővé teszi a szolgálati érdek függvényében az évenkénti korrekciót.

Elismerések, ösztönzések rendszere

Az ösztönzési és elismerési rendszernek biztosítania kell az állomány motiváltságának fenntartását a hatékony szolgálatteljesítés érdekében. A szerződéses állomány tekintetében olyan ösztönző rendszert kell kialakítani, amely elismeri a már teljesített szerződéses ciklust és egyben ösztönzi az újabb szerződés megkötését.

Erősíteni kell a nem pénzbeli elismerési formákat, a pénzbeli jutalmazást más elismerési formák kiegészítéseként kell alkalmazni. A járandóság alapú elismerések helyett a kiemelkedő helytállásért, a magas szintű szolgálatellátásért adható elismeréseket kell előtérbe helyezni. Alapelvként kell kezelni, hogy a minőségi munkavégzés a szolgálatellátás alapja. Az egyes elismerési formák erkölcsi súlyát helyre kell állítani.

A kitüntetések erkölcsi értékét helyre kell állítani, a kitüntetés odaítélése feltételeinek szigorításával és valós érdemekért történő adományozásával.

A kitüntetés külső formáiban vissza kell térni a magyar hagyományokhoz, a kitüntetések kivitelének meg kell felelnie azoknak az érdemeknek, amit jelképeznek, méltónak kell lenniük a Magyar Honvédség hagyományaihoz.

Teljes mértékben szakítani kell a „rotációs” adományozási rendszerrel, az „automatikus” adományozási mechanizmusokkal.

Ki kell alakítani a különféle végzettségek, speciális katonai szaktanfolyamok elvégzését, a

szakértővé/specialistává válást kifejező, és az egyéb, kiemelkedő teljesítményekre utaló jelvények és felvarrók viselésének rendszerét.

Meg kell teremteni egy vertikálisan és horizontálisan kiszélesített elismerési rendszer elvi és gyakorlati lehetőségét, lehetővé kell tenni, hogy meghatározott szintű vezetők – a kitüntetések kivételével – elismeréseket alapíthassanak.

Stratégiai feladat:

- Az elismerések, jutalmazások rendszerének átalakítása.

Munkaerőpiaci visszailleszkedés támogatása

A Magyar Honvédség humánerőforrás-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, munkaerőpiaci visszailleszkedést támogató rendszernek a szervezeti és az egyéni célok összehangolásával, kiszámíthatóan, megbízhatóan, átfogóan és elfogadottan kell működnie.

A szervezetből kiváló katona civil munkaerőpiacra való visszaillesztését, illetve a közszolgálat más területére átlépését előrelátóan, támogatás mellett kell megvalósítani.

A hivatásos állomány tekintetében a visszailleszkedés támogatásának hangsúlyos eleme a más közszolgálati életútra – a HM tárcához tartozó civil közszolgálati munkakörökbe, illetve a tárcán kívüli területekre – történő átlépés és a további foglalkoztatás biztosítása, garanciális szabályozók alkalmazása mellett.

A más közszolgálati pályára történő átlépéshez szorosan kapcsolódik az aktív katonai szolgálatból történő kiválást megelőzően nyújtott képzés, átképzés formájában megjelenő támogatás, alapozva a megalakításra kerülő Nemzeti Közszolgálati Egyetem képzéseire.

A hivatásos állomány tagja részére a munkaerőpiaci visszailleszkedés támogatásának rendszerét a szolgálati időre (életkorra) és a rendfokozatra való tekintettel, a továbbfoglalkoztatásra irányuló állami gondoskodás fokozatos előtérbe kerülésével kell kialakítani.

Stratégiai feladat:

- A pályamodellekhez igazodó visszailleszkedést támogató rendszer kialakítása.
- A közszolgálati pályaképek közötti átjárhatóságot támogató szabályozó és intézményi rendszer kialakításában való részvétel.

Lakhatási támogatási rendszer

A lakhatás-támogatási rendszer nem szociális alapon, hanem a szolgálati érdekek érvényesülése érdekében működtetett támogatási rendszer.

A több pilléren, természetbeni és pénzbeli lakhatási támogatásokon alapuló rendszernek az egyén igényeihez, illetve a szervezet gazdálkodási-gazdasági érdekeihez igazodó megoldást kell nyújtania. Ezért az egyénnek a Magyar Honvédség működésében betöltött szerepéhez és a vele szemben támasztott elvárásokhoz képest differenciált, valamint az előmeneteli rendszerhez és a finanszírozási lehetőségekhez igazodó új lakhatás-támogatási modellt kell kialakítani.

Hangsúlyozottan kell figyelembe venni, hogy az önálló támogatási rendszer léte a szolgálati

érdekekhez kapcsolódó helybenlakási kötelezettségen alapszik. Ebből eredően a lakhatási támogatások nyújtása során érvényesíteni kell a szolgálati helyhez kötöttség elvét.

A kialakításra kerülő új, normatív ellátási rendszer a nyomon követhető, tervezhető és ellenőrizhető pénzbeli támogatásra épül. A Magyar Honvédség hierarchikus szervezete az állomány tagjainak alá-fölérendeltségi viszonyán nyugszik. Ezt, valamint az eltartottak számát

figyelembe véve, érvényesíteni kell a differenciált ellátás elvét. Ennek megfelelően a „lakáspénz” összege rendfokozat (beosztás), gyermekszám, illetve helyőrség függvényében kerülhet meghatározásra. A lakhatást tábornokok, hivatásos állományú tisztek és altisztek esetében kell alapvetően támogatni. A szerződéses állomány esetében a támogatás abban az esetben jelenhet meg, ha az előmenetel már adott helyőrségben nem biztosítható, és a szervezeti érdek mobilitást vár el a katonától.

Az állomány mobilitásának megtartása érdekében a lakhatás végleges megoldását elősegítő támogatásokat a katonai pálya végén kell elérhetővé tenni.

Kiemelt hangsúlyt kell fektetni a lakhatási támogatások feltételrendszerének következetes, racionális kialakítására oly módon, hogy egyidejűleg csak egy támogatás legyen elérhető (egy család – egy támogatás elve).

Stratégiai feladat:

- Lakhatás-támogatás rendszerének átalakítása.

Humánszolgálati tevékenység

A Magyar Honvédség humánszolgáltatásai több különálló területet ölelnek fel, egységes szakmai irányelvek mentén működtetve azokat, a Magyar Honvédség előmeneteli rendszerének támogatása, illetve a személyi állomány testi, lelki és szociális jólétének elősegítése, valamint a parancsnoki döntések előkészítésének és végrehajtásának támogatása érdekében.

Folytatni kell a szolgáltató jellegű, „ügyfélbarát” intézményrendszer kialakítását, melynek középpontjában a katona áll. Az alakulatok (helyőrségek) szintjén további, a kor színvonalán álló, a meglévő problémákat megoldani képes ügyfélszolgálati irodákat kell kialakítani, melynek révén megvalósul az „emberközpontú” ügyintézés.

A humánszolgáltatások középpontjában – a Magyar Honvédség szervezeti érdeke mentén – a katonacsaládok életminőségének fejlesztése áll, mely figyelembe veszi és tiszteli a katona (igényjogosult) egyéni, családi (közösségi) érdekeit is, másrészt biztosítékot jelent a váratlan élethelyzetek kezelésére is. Ezért hangsúlyt kell fektetni a mobilitással kapcsolatos feladatok ellátására, a helyőrségváltásban érintettek beillesztésére (mentorálás), mely magába foglalja a házastárs munkahelyhez való jutásának, illetve a gyermekek helyi szintet történő óvodai és iskolai elhelyezésének segítségét.

A humánszolgálati tevékenységnek hozzá kell járulnia a Magyar Honvédség társadalmi presztízsének erősítéséhez, az egyes állománykategóriák identitásának elmélyítéséhez, a testületi szellem erősítéséhez is.

Stratégiai feladat:

- Az Integrált Ügyfélszolgálati Irodák kialakításának folytatása.
- A külszolgálatok támogatási rendszerének átalakítása.
- Általános és missziós családtámogatói feladatok, szolgáltatások rendszerének

kidolgozása, katonai és nem katonai erőforrások felkutatása.

Rekreáció

A humánszolgáltatás részét képező üdültetési tevékenység többoldalú eszköz a katonai szervezet által a személyi állomány részére nyújtott juttatások között. Egyfelől kompenzáció, olyan többletjuttatás a katonai szolgálatot vállalók részére, amely a katonai szolgálat vonzerejét növeli, másfelől a Magyar Honvédség személyi állományának egészségi, pszichikai és fizikai állapotának fenntartásához – ezen keresztül képességfejlesztéshez – is hozzájárul. A Magyar Honvédségnek érdeke és „működőképességének” feltétele a kiképzett állomány egészségének megőrzése. Ennek érdekében a testi-lelki-szociális egészséget támogató rendszer fejlesztésére irányuló törekvéseket előtérbe kell helyezni.

A Magyar Honvédség igényei megkövetelik, hogy az üdültetés rendszerében a prevenció és regeneráló jelleg előtérbe kerüljön. A honvédelmi tárcának a jövőben is biztosítani szükséges az üdültetés rendszerének működtetését, a szolgáltatás térítési díjainak meghatározásánál a szociális elvet is figyelembe véve.

Az egészséges életmód igényének kialakítása (egyéni és csoportos szinten), a betegségek bekövetkezési valószínűségének csökkentése érdekében folytatni kell a prevenció pihentetési programot.

A már kialakult betegségek (sérülések) kezelése során, a Honvédkórház egészségügyi szolgáltatásainak igénybevételekor biztosítani kell az igényjogosultak előnyben részesítését.

Meg kell teremteni a missziókból hazaérkező katonák regeneráló pihentetésének feltételrendszerét. A repülőhajózó- és ejtőernyős állomány pihentetését, illetve a gyógyító pihentetését tovább kell fejleszteni, biztosítva az egészségpotenciál növelésének, az életvezetési készségek (life skills training) kialakításának a lehetőségeit, melyek jelentősen hozzájárulhatnak az egészségkockázati magatartásformák megelőzéséhez és az „én-hatékony” viselkedéshez.

A humán erőforrások megújulása és a Magyar Honvédség megtartó képességének fokozása érdekében az igényjogosultak regenerálódásának biztosítása a belföldi és a külföldi egyéni, családos, illetve a gyermeküdülés keretén belül valósuljon meg.

Stratégiai feladat:

- Az üdültetés és az üdülők rendszerének átalakítása.

2.5. Humán erőforrás-menedzsment intézményrendszere és a humán informatikai rendszer

A humán intézményrendszer feladatának jellege az integrált - a HR folyamatok teljes egészét lefedő - humán informatika rendszerre támaszkodva jelentősen megváltoztatható, hozzáadott értéke növelhető.

Az intézményrendszert a stratégiai tervezést, valamint a központi személyzeti gazdálkodási és az operatív személyzeti feladatokat végző, illetve azt támogató szervezetek alkotják. Az intézményrendszernek képesnek kell lennie a más közszolgálati területekre és jogviszonyokba történő áthelyezések koordinálására és a kialakításra kerülő közszolgálati személyzeti centrummal való hatékony együttműködésre.

A személyügyi folyamatok átalakításával erősíteni kell a személyügyi állomány döntés-előkészítő szerepét úgy, hogy a parancsnoki állomány humán erőforrás menedzsmenttel

kapcsolatos tevékenységében a döntéshozatal váljon meghatározóvá.

Csökkenteni kell az adminisztrációt, a papír alapú ügyintézés helyett át kell térni az elektronikus ügyintézésre. A tényleges döntést nem igénylő, illetve a döntéseket követő adminisztratív feladatok delegálásával, központosításával lényegesen csökkenthető a személyügyi bürokrácia.

Az előmeneteli rendszer működtetése során hangsúlyos központi személyzeti gazdálkodást kell folytatni. A centralizált humánerőforrás-gazdálkodást elsősorban a tisztek és altisztek vonatkozásában szükséges alkalmazni.

Az előmeneteli rendszerhez kapcsolódóan ki kell alakítani a kiválasztást támogató karriermenedzsment rendszert, illetve a személyügyi intézményrendszerben meg kell jelennie a „munkavállaló” karriertervezését segítő pályaorientációs tevékenységnek.

A humánerőforrás-menedzsment folyamatokat a központi személyzeti gazdálkodás erősítésével és az informatikai rendszer támogatásával átláthatóvá és ellenőrizhetővé kell tenni.

Olyan humáninformatikai rendszert kell működtetni, amely megbízható, naprakész adatok szolgáltatásával lehetővé teszi a humán erőforrással való gazdálkodást, a humán folyamatok optimalizálását, a személyügyi eljárások idejének (pl.: toborzás, kiválasztás) lerövidítését. Kulcsfontosságú tényező az informatikai rendszer megfelelő és rendszerezett adatokkal való feltöltése.

A humán informatikai rendszernek képesnek kell lennie a szervezeti struktúra, az egyes munkakörökhöz tartozó követelmények kezelésére, a karrier- és utódlástervezésre, a személyzetfejlesztésre, teljesítményértékelésre, valamint a toborzás, a szervezetmenedzsment támogatására.

A rendszernek támogatnia kell a vezetői információs rendszerek működtetését, illetve az állomány tagja részére önkiszolgálói szolgáltatások igénybe vételét.

A humán informatikai rendszer támogatásával a személyügyi szerveknek előre mutató tervezést kell megvalósítani a személyi állomány mozgatásával kapcsolatban.

Stratégiai feladat:

- Humánerőforrás-menedzsment folyamatok átalakítása, a hivatásos állományt érintően a személyzeti gazdálkodás centralizált jellegének erősítése.
- Adminisztratív folyamatok egyszerűsítése, adminisztratív jogkörök delegálása.

Humán kontrolling

A stratégiai tervek következetes végrehajtása mellett kiemelten fontos a végrehajtás folyamatos ellenőrzése és értékelése. Ennek eszköze a humán kontrolling.

A célkitűzésekhez hozzárendelt mérőszámok, illetve egy objektív mutatószámrendszer kialakítása lehetővé teszi a stratégia megvalósulásának menet közbeni értékelését.

A humán kontrolling két fő területe a stratégiai- és az operatív kontrolling. A stratégiai humán kontrolling célja, hogy a humán szakterülettel kapcsolatos operatív folyamatok, feladatok és döntések a stratégiai célkitűzések elérését szolgálják. A stratégiai kontrollingnak figyelemmel kell kísérni a megvalósítást, értékelni kell a célok elérésének mértékét, vizsgálnia szükséges az eltérések okait, hatásait, és rendszeres időközönként felhívni a figyelmet a stratégiától való eltérésre és azok következményeire. Eltérés esetén fel kell tárnia annak okait, és javaslatot

kell tennie a korrekciós intézkedésre.

Az operatív humán kontrolling a rendelkezésre álló erőforrás-korlátok között nyújt támogatást a döntési alternatívák közötti választáshoz. Célja a humán terület működésének vizsgálata, a nagyobb hatékonyság, a költségcsökkentés vagy teljesítménynövelés érdekében. Alapja az objektív, pontos számításokon alapuló elemzés, valamint a tervek megvalósulásának időbeni követése is.

A humán kontrolling rendszernek az integrált humán informatikai rendszerre támaszkodva kell működnie.

Stratégiai feladat:

- Humán kontrolling rendszer kialakítása, illeszkedve a tárcsa kontrolling rendszeréhez.
- Mutatószámrendszer, indikátorok kialakítása.