

Munk Sándor ny. ezredes – Ujj András ny. ezredes:

## AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT HELYE, SZEREPE, KERETEI A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

*ÖSSZEFOGLALÓ: Minden szervezet érdemi működtetésének kulcseleme az erőforrások célszerű és hatékony felhasználása. Nehezen vitatható tény, hogy az információ a szervezet rendelkezésére álló erőforrások rendszerének egyik organikus eleme, amely sajátos tulajdonságokkal rendelkezik, ennek következményeként pedig egyedi módon kezelendő. A szervezeti célú információk előállítása vagy beszerzése, elosztása, rendelkezésre bocsátása és tárolása, vagyis az „információ logisztikája” – napjaink népszerű kifejezését használva, az információmenedzsment – elengedhetetlen a vezetői munka támogatása és a végrehajtói szintek tevékenységének koordináltsága szempontjából. Különösen igaz ez az olyan szervezetekre, amelyek feladatrendszere eltérő jellegű elemekből áll össze, és amelyek a feladatokat rapid módon változó körülmények között hajtják végre. A Magyar Honvédség (MH) ilyen szervezet, amelynek szüksége van egy egységes elvekkel, átfogó struktúrával és kidolgozott eljárásrenddel bíró információmenedzsment-rendszerre.*

*KULCSSZAVAK: információmenedzsment, információ, információs erőforrás-menedzsment, információmenedzsment folyamata, információmenedzsment-szereplők és felelősségi körök*

### BEVEZETÉS

Az információ kiemelt szerepe, „megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő tartalommal, és megfelelő minőségben történő biztosítása” napjainkban mindenki által ismert és elfogadott evidencia, célkitűzés. Az információ minden korban a szervezetek eredményességének és hatékonyságának, a szervezeti folyamatok megvalósításának semmi mással nem helyettesíthető „üzemanyaga” volt, amelynek megszerzését, előállítását, elosztását, rendelkezésre bocsátását – és ennek során, szükség esetén, tárolását és továbbítását – információs folyamatok, tevékenységek biztosították. Ezek rendjét korábban, a hagyományos eszközök alkalmazása esetén is a vezetés folyamatai határozták meg. Nincs ez máshogy napjainkban sem, amikor a korszerű információtechnológia szolgáltatásai rendkívüli mértékben megnövelték az információkhoz jutás lehetőségeit.

A technikai fejlődéssel azonban nem tartott lépést az információk szervezeti erőforrásként történő kezelésének módszertana és eljárásrendje. A gyakorlat tapasztalataiból és a szakirodalomból tömegével sorolhatók fel példák, amelyek az információk szervezeti szintű hasznosításának problémáit szemléltetik és igazolják: az információ rendelkezésre áll a szervezetben, de ahol szükség lenne rá, ott vagy nem tudják azt használni, vagy nem tudnak meglétéről, és újból előállítják; ugyanazon információk eltérő tartalommal, pontossággal, naprakészséggel is rendelkezésre állnak, és ezért felhasználóik nem a megfelelő információt használják fel.

Az információmenedzsment – mint a szervezeti információk erőforrásként történő kezelésének – fogalma, feladatrendszere régebb óta megfogalmazódott a katonai alkalmazásban

is. A NATO több éve rendelkezik információmenedzsment-politikával és azt részletező szabályozókkal, a Magyar Honvédség azonban még mindig nélkülözi ezeket. Maga a kifejezés is egy ügyiratkezelést támogató informatikai rendszerhez kapcsolódik, amely „csak” – és ez nem a szolgáltatás minőségére vonatkozik – az információmenedzsment egyes feladatait támogató rendszer. Hasonlóképpen, mintha a híradórendszert tekintenénk vezetési rendszernek. A Magyar Honvédség egységes információmenedzsment-rendszerének kialakítása a katonai felső vezetés elhatározott szándéka, amelynek megvalósításához szeretne ez a publikáció is hozzájárulni a maga módján.

Mivel – mint sok más dolog esetében – az információmenedzsment esetében sincsenek köbe vésett értelmezések, szabályok és megoldások, jelen publikáció nem kínál kész megoldásokat, sőt inkább igyekszik azon kérdéseket feltárni, amelyeknek a megválaszolása elvezethet a Magyar Honvédség információmenedzsment-rendszerének kialakításához. Természetesen a publikáció szerzőinek vannak elgondolásai egyes kérdésekre adandó válaszokra, ezek azonban hangsúlyozottan vélemények, javaslatok. A következőkben bemutatjuk az információmenedzsment helyét, szerepét, értelmezését, és egy változatban felvázoljuk a Magyar Honvédség információmenedzsment-rendszerének kereteit.

## ÚT A „VALAKI TUD VALAMIT”-TŐL AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENTIG

Ha információmenedzsmentről akarunk beszélni, akkor – egyáltalán nem paradox módon – egy teljesen más természetű fogalom tisztázásával kell indítanunk, ez pedig a szervezet. Szükséges ez azért, mert a szervezet lényegének megértése nélkül „eltévednénk” az információmenedzsment-értelmezések mára meglehetősen kuszává vált halmazában. Noha a szervezet-, szervezetszociológiai, szervezetikultúra-kutatások eredményeképpen a múlt század harmincas éve óta jelentősen szaporodtak a definíciók, megközelítési módja és közérthetősége okán egy hazai kutató meghatározását használjuk fel:

„A szervezet – a legtágabb értelemben – bármely, *emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció*. Jellemzője, hogy *rendelkezik valamilyen céllal, és erőforrásait ennek érdekében mozgósítja*. A legtöbb szervezet törekszik arra is, hogy hosszú időn keresztül fennmaradjon, s ennek érdekében *hatékonyan igyekszik működni*.<sup>1</sup> (Kiemelés a szerzőktől.)

E definíció alapján a szervezetről tehát azt feltételezzük – és ezt igazolja az a néhány ezer év, amióta többé-kevésbé megbízható forrásokból származó ismereteink vannak az emberi közösségek működéséről –, hogy hierarchikus és funkcionális szempontok alapján szerveződnek. Vagyis legalább kétféleképpen strukturáltak: az egyik a hatalmi rendszerben elfoglalt hely annak minden járulékával, a másik pedig a végrehajtandó feladat. Nagyon durván leegyszerűsítve, az elsőt a vertikális, a másodikat a horizontális tagolás elemeiként kezelhetjük.

Kell legyen küldetésük, működésüknek valamiféle hosszabb távra szóló célkitűzése, mai szóval élve missziója, legyen az bármilyen „földhözragadt” is, mint például a megmaradás. A célkitűzések csak különböző természetű, de egymáshoz szervesen kapcsolódó feladatok végrehajtása, vagyis folyamatok lebonyolítása során teljesülnek. E folyamatok során a szervezet különböző típusú erőforrásokat használ fel, melyek megszerzése, megtartása, frissítése

<sup>1</sup> Dr. Gyökér Irén: Menedzsment alapjai. Szervezeti struktúrák (Előadás anyaga). 2012. [https://wiki.estiem.bme.hu/\\_media/targyak/menedzsment/menedzsment\\_jegyzet\\_2012\\_osz\\_7.dia.pdf](https://wiki.estiem.bme.hu/_media/targyak/menedzsment/menedzsment_jegyzet_2012_osz_7.dia.pdf) (Letöltés időpontja: 2017. 05. 13.)

vagy újratерemtése alapvetően befolyásolja a szervezet hosszú távú működőképességének fenntarthatóságát. A hatékonyság tehát kulcskérdés a fennmaradás szempontjából. Hogy ez biztosítható legyen, a célok és folyamatok szempontjából leginkább megfelelő méretű, felépítésű szervezetet kell kialakítani.

A szervezet milyenségét tehát elsősorban a fentiek – célok, folyamatok, struktúra – harmóniája határozza meg. Tudatában vagyunk annak, hogy sok más elem mellett például a szervezeti kultúra vagy a vezetői kultúra, benne a vezetési stílus, is jelentős befolyásoló tényezők, de témánk szempontjából ezek közvetett jelentőséggel bírnak.

## AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT FOGALMÁNAK MEGJELENÉSE, FEJLŐDÉSE. AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT VEZETŐI SZEMPONTÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Egy szervezet működésére legnagyobb befolyást a vezető/vezetés gyakorol, minősége, hatékonysága tehát döntő eleme a sikerességnek. Feladatai rendkívül összetettek, bár viszonylag egyszerűen leírhatók:

- Tervezés
- Szervezés
- Személyes vezetés
- Koordináció
- Ellenőrzés

Ez az öt vezetési feladat – minden tartalmi eltérés mellett – abban hasonlít, hogy jelentős aktushoz, vezetői döntéshez kötött. Minél összetettebb, sokrétűbb egy szervezet feladatrendszere (időben és típusban), minél nagyobb a mérete, annál bonyolultabbá válik a döntés meghozatala.

Segítendő a vezetőt, az idők folyamán döntéstámogató elemeket és rendszereket kezdtek alkalmazni, kezdetben eseti, később formalizált módon. Ennek pregnáns példája az a római hadszervezet, amelynek alapjait Marius ún. hadireformjai vetették meg az i. e. 1. században, majd az Antoninusok uralkodása során, az i. sz. 2. században teljesedett ki. A nemritkán 2–6 légiót vezető hadvezért, de magát a légió parancsnokát is sokrétű feladatok terhelték. A klasszikus katonai vezetői tennivalók, úgymint a sereg kiképzése, felkészítése, a harcászati-hadműveleti tervek elkészítése és a harc, hadművelet megvívása mellett felelt a táborépítésért, az infrastruktúra egyéb elemeinek kialakításáért, a logisztikáért (beleértve a felszerelést, fegyverzetet, az elhelyezést, élelmezést, egészségügyi ellátást), a mobilitásért és számos egyéb dologért. Ha figyelembe vesszük a szervezeti struktúrákat és méreteket, akkor egy mélyen tagolt, sokrétű feladatrendszer ellátására alkalmas, nagy létszámú, nemritkán 30–36 ezer főt magában foglaló erőt kellett hatékonyan működtetnie, ami egy ember lehetőségeit messze meghaladja. Éppen ezért, okulva a hibákból és felhasználva a sikerekből leszűrt tapasztalatokat, tevékenységi területenként kijelölt személyekből álló, kifejezetten az ő vezetői feladatainak ellátását biztosító törzset hoztak létre, amely képes volt támogatni a döntéshozatal folyamatát.

Csak hogy ez nem működhetett eredményesen, ha e törzs tagjai és a szervezet formális vezetői – tevékenykedjenek a hierarchia bármely szintjén – nem rendelkeztek az időbeliséget és a tartalmat tekintve helytálló ismeretekkel. Ki kellett tehát alakítani a tág értelemben vett vezetői tevékenység végrehajthatóságához elengedhetetlenül szükséges ismeretek rendelkezésre bocsátásának, vagyis az információ áramlásának rendszerét. Előállították vagy beszerezték az információt, felhasználható formába öntötték és remélhetőleg időben eljuttatták

ahhoz, akinek ezt fel kellett használnia, legyen az a hierarchia csúcán vagy legalsó vezetési szintjén. Jóllehet, ilyen jellegű tevékenység már jóval korábban is folyt – hisz e nélkül akár az ország működtetése, akár a sikeres hadviselés vagy kereskedelem elképzelhetetlen lett volna –, ennek formalizált rendszerét mégis célszerű ehhez a korhoz kötni.

Van itt persze egy másik probléma is! Mivel a folyamatok általában hosszú ideig tartanak, és az események értékeléséhez, értelmezéséhez elengedhetetlen a feladatsorok végrehajtásának vizsgálata – például adott közigazgatási egységben adott időszakban befizetett adók, az adófizetésre kötelezettek számának alakulása, építkezések költségei, katonai szolgálatot teljesítők vagy teljesítettek –, a régebben keletkezett információkat is elő kell hívni. Az információt tehát megbízható módon és formában tárolni kell, óvni kell a fizikai sérüléstől és az avatatlan szemektől egyaránt. De ha már megvan, akkor tudnunk kell azt is, mit, hol találunk meg. Mivel ezt koronként precízen dokumentálták, ma is tudhatunk arról, hogy mennyire voltak termékenyek az Egyiptomi Óbirodalom egyes közigazgatási egységei valamely fáraó uralkodása idején, vagy éppen egy adott időszakban hány munkás dolgozott egy-egy piramis vagy csatorna építésén.

A fentiekből is kitetszik, hogy az emberiség már évezredek óta gazdálkodik az információval anélkül, hogy fogalma lett volna az információmenedzsment mibenlétéről. Meg kell jegyezni, hogy nagyjából a 17. század közepéig ez a fajta tevékenység meglehetősen hullámozó teljesítményt mutatott. Vagy a működtetéséhez szükséges tudás és szervezet, vagy a fontosság felismerése, esetleg ezek együttes hiánya okozták azt, hogy szervezetek – beleértve egész országokat – képtelenek voltak hosszú időn át hatékonyan funkcionálni. Az azóta eltelt idő – különös tekintettel a 19–20. század fordulójára – és a felhalmozott tapasztalatok azonban „megágyaztak” annak a folyamatnak, amelynek eredményeként az információmenedzsment a szervezetek hatékony működtetésének elengedhetetlen rendszerelemévé vált.

## Mit ronthatunk el?

Kijelenthetjük, hogy ez esetben is „fejétől búzlik a hal”. A vezető alkalmassága feladatai végrehajtására döntő fontossággal bír! Minthogy a szervezetek egyre összetettebb feladatokat kényszerülnek végrehajtani egyre bonyolultabb körülmények között, mind nehezebb eldönteni azt, milyen tudás birtoklása szükséges a hatékony működés biztosításához. Meg kell tehát határozni a döntéshozatalhoz és feladat-végrehajtáshoz szükséges információk körét. Az információ bősége nemritkán éppoly komoly oka a döntési zavaroknak, mint az információ hiánya. A szervezeti célok egyértelmű, világos kitűzése és a célállapotok előzetes leírása nagyban megkönnyíti a döntés meghozatalához és a végrehajtás megtervezéséhez, megszervezéséhez elengedhetetlenül szükséges információk körének meghatározását. A célok és feladatok egyértelmű megfogalmazása teszi lehetővé, hogy a vezető, vagyis a modern értelemben vett generalista által meghozandó döntés kialakítását segítő információk a specialisták munkájának köszönhetően megfelelő időben, formában, a szükséges mennyiségben és az elvárt minőségben rendelkezésre álljanak. Ha a vezető rosszul kérdez, a válasz sem lehet jó! Az információkat fontossági sorrendbe is kell rendezni, ezzel is megkönnyítve az azokat felhasználók dolgát.

A vezetőnek azt is meg kell mondania, hogy kinek, mit, mikor kell tudnia, hisz a végrehajtó szinteknek is biztosítani kellett a számukra szükséges időt. A vezető bizonytalansága, döntéshozatali inkompetenciája vagy impotenciája, az indokolatlan mértékben elhúzódo döntéshozatal az alárendelteknek a feladat végrehajtására rendelt idejét csökkenti, vagyis veszélyezteti a kitűzött célok teljesülését. Íratlan szabályként soha nem tévesztheti szem elől,

hogy munkatársainak működési hatékonysága attól függ, hogy ő milyen hatékonysággal tervez, szervez, koordinál. Komoly következménnyel járó probléma, ha döntésképtelenségével, tétovásával vagy bármilyen más okból lehetetlenné teszi, hogy az alárendeltek szakmájuk szabályai és a feladat diktálta követelmények szerint végezzék munkájukat. Ha feltételezzük, hogy a vezető egyébként alkalmas feladatai ellátásra, akkor a hiba elsődleges okát az információk környékén kell keresnünk.

A szervezet milyensége – ami természetesen ugyancsak nem független a vezetőtől – is befolyásolja az információmenedzsment rendszerének észszerű, hatékony működtetését. A szervezet optimális esetben az elérendő stratégiai cél, az ennek érdekében tervezett és szervezett folyamatok és az azokat alkotó feladatok eredményes teljesítésére alakult. Vagyis mind hierarchiája, mind elemeinek funkcionalitása azért olyan, mert adott helyzetben és időszakban az a legjobb. Ennek folyománya, hogy a szervezet elemei pontosan meghatározott feladatokkal bírnak, ismerik azok teljesítésének követelményeit, körülményeit és feltételeit. A vezetői szintek és posztok világos, egyértelmű jog- és felelősségi körökkel rendelkeznek, és sem ezekben, sem a feladatokban nincsenek átfedések és lefedetlen területek. Az egyértelmű feladatokhoz általában – függően a szervezet és a tagok rutinjától – egyértelmű végrehajtási „technológiák” is tartoznak, ami megkönnyíti mind a döntéshozó, mind a végrehajtók dolgát. Ha ez így van, akkor nem szabad, hogy problémát okozzon a feladatok terítése, a végrehajtás időbeni ütemezése, az erőforrások elosztása és a szintekhez-pozíciókhoz kötendő információkkal kapcsolatos tennivalók elvégzése sem. Ily módon feladat nem kerülhet sem inkompetens, sem illetéktelen szervezeti elemhez vagy személyhez – vagyis senkit nem dolgoztatunk fölöslegesen, szervezeti haszon nélkül –, de nem is maradhat gazda nélkül.

## Az információ és az információmenedzsment fogalma, értelmezése

Az eddigi előkészítés után itt az ideje annak, hogy meghatározzuk az eddig használt legfontosabb fogalmakat, az információt és az információmenedzsmentet. Le kell szögeznünk, hogy általános érvényű definíciója egyiknek sincs, a definíciók nagyban attól függenek, hogy megalkotójuk mely speciális tevékenységi területen működik. Az információra vonatkozó egyik ilyen megközelítést a budapesti Semmelweis Egyetem prezentálta a következő módon:

*„Bizonyos tényekről, tárgyakról vagy jelenségekről hozzáférhető formában megadott megfigyelés, tapasztalat vagy ismeret, amely valakinek a tudását, ismeretkészletét, annak rendezettségét megváltoztatja, átalakítja, alapvetően befolyásolja, bizonytalanságot csökkent vagy szünteti meg.”<sup>2</sup>*

A NATO-információmenedzsment-politikában a következő meghatározás szerepel:

*„Ismeret (tudás) bármilyen közlése, ábrázolása, úgymint tények, adatok vagy vélemények, bármilyen hordozón vagy formában, beleértve a szöveges, numerikus, grafikus, kartográfiai, szóbeli vagy audiovizuális formákat.”<sup>3</sup>*

Az mindkét definícióból világosan kitűnik, hogy olyasvalamiről van szó, amit használni kell – különben értelmét és értékét veszíti –, és e használatnak következményei vannak. Meghatározhatatlan eredetű a mondás, mely szerint *az információ hatalom*. Tény, hogy az, aki érdemi tudás birtokában van egy adott dologgal kapcsolatban, előnyt élvez azokkal szemben, akik ezzel nem rendelkeznek. Persze ez csak akkor igaz, ha ezt az elméleti előnyt a

<sup>2</sup> [http://semmelweis.hu/informatika/files/2013/03/fogalommagyazatok\\_es\\_definiciok.pdf](http://semmelweis.hu/informatika/files/2013/03/fogalommagyazatok_es_definiciok.pdf) (Letöltés időpontja: 2017. 05. 13.)

<sup>3</sup> NATO Information Policy, C-M(2007)0118.

gyakorlatban is alkalmazni kívánja. A szervezetek esetében az alkalmazás nem más, mint az információ eljuttatása azokra a helyekre, ahol azokat a szervezet érdekében fel kell használni.

Ahogy Vinton Grey Cerf amerikai matematikus és informatikus, az internet egyik szülőatyja fogalmazott: „A mai napi bölcs mondásom nem az lesz, hogy az információ hatalom, hanem az, hogy az információ megosztása hatalom. Szerintem az emberiség történelme során rendszeresen beigazolódtott, hogy az információ, a tudás megosztása egyre nagyobb hatalommal jár, és hogy azok a társadalmak, amelyek visszatartják az információt, óriási károkat okoznak saját maguknak.”<sup>4</sup> (Kiemelés a szerzőktől.)

Kissé továbblépve Cerf gondolatától, a megosztás a szervezetek életében a menedzsmentet jelenti, az információval való gazdálkodást, valamiféle információlogisztikát! Ezt a felfogást tükrözi a Nemzeti Közszolgálati Egyetem munkatársainak definíciója is, mely szerint „*információmenedzsmentnek az információk átgondolt, strukturált és felelős kezelését nevezzük, annak érdekében, hogy az adatok előállítására és felhasználására egy szervezet hatékonyságát növelje, illetve a szervezet alkalmazottai hatékonyan hozzájussanak a munkájukhoz szükséges információkhoz, valamint előállíthassák a szervezet számára fontos információkat. Az információmenedzsment tehát eljárások és rendszerek hatékony irányítása, annak érdekében, hogy a szervezet sikeresen szerezzon be, állítson elő, rendezzen, adjon közre és használjon fel információkat.*”<sup>5</sup>

A NATO már idézett dokumentuma a következőképpen fogalmaz: „*Az információmenedzsment egy olyan tudományág [szakterület], amely teljes életciklusa alatt szabályozza és támogatja az információ kezelését, biztosítva, hogy a megfelelő információ a megfelelő formában és minőségben elégítse ki egy szervezet igényeit.*”<sup>6</sup>

Ha röviden össze kívánjuk foglalni a fentebb leírtakat, akkor azt mondhatjuk: a szervezetek szempontjából az információ olyan különleges erőforrásnak tekintendő, amellyel helyesen gazdálkodva, más erőforrások – többek között pénz, munkaerő, technika, technológia, energia, szervezeti kapcsolatok stb. – felhasználásának hatékonyságát javíthatjuk. E „helyes felhasználást” az információmenedzsment adekvát rendszerének kialakításával, állandó és következetes, de az adott helyzetnek megfelelő, rugalmas működtetésével tudjuk biztosítani. Az ehhez kapcsolódó tevékenységeket (információhiány észlelése; hiányzó információk megszerzése vagy előállítása; az információk elemzése; az információk tárolása és rendezése; a releváns információk helyes megosztása; a megfelelő információk felhasználása) vizsgálva azt látjuk, hogy azok elsősorban vezetőhöz köthető és kötendő feladatok, melyeket különféle technikai eszközrendszerekkel támogathatunk. De ne feledjük, a történelmi példák azt bizonyítják, hogy információmenedzsment már akkor is létezett, amikor a mai háttértámogatásoknak még a gondolata sem vetődött fel.

## AZ INFORMÁCIÓMENEDZSMENT KATONAI ÉRTELMEZÉSE

Az információmenedzsment fogalma a katonai híradás és informatika fejlődéséhez, az információs szolgáltatások, tevékenységek szerepének megnövekedéséhez, majd a hálózat-központú megközelítésekhez kapcsolódóan a múlt század végén a katonai alkalmazásban is megjelent. A következőkben röviden összegezzük az Egyesült Államok haderejének és a

<sup>4</sup> [https://www.citatum.hu/szerzo/Vint\\_Cerf](https://www.citatum.hu/szerzo/Vint_Cerf) (Letöltés időpontja: 2017. 05. 13.)

<sup>5</sup> Árvay Viktor György – Bíró János: Információmenedzsment és e-közigazgatás. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2014.

<sup>6</sup> NATO Information Policy, C-M(2007)0118.



NATO-nak az információmenedzsmenttel kapcsolatos értelmezéseit, majd javaslatot teszünk az információmenedzsmentnek a Magyar Honvédségben javasolt értelmezésére.

Az információmenedzsment fogalma az *Egyesült Államok haderejében* legmagasabb szinten elsőként 1983-ban, a Védelmi Minisztérium 7740.1 direktívájában<sup>7</sup> jelent meg „információs erőforrás menedzsment” (Information Resources Management) formában. A 8000.1 direktívában<sup>8</sup> 1992-ben már az információmenedzsment (Information Management) meghatározásával is találkozhattunk.<sup>9</sup> A fogalom meghatározása 2006-tól a katonai szakkifejezések szótárában<sup>10</sup> is szerepel. A felső szintű dokumentumokban szereplő értelmezések mellett a fogalom meghatározásával részben eltérő formában találkozhatunk az összhaderőnemi és haderőnemi doktrínákban.<sup>11</sup> Ezt részletesebben tárgyalja Csanádi Győző publikációja.<sup>12</sup>

Az Egyesült Államok haderejében információmenedzsment alatt szűkebb értelemben az információk, tágabb értelemben az információs erőforrások menedzsmentjét értik, ahol az utóbbiba beletartoznak az információk kezeléséhez kapcsolódó humán, technikai, pénzügyi és informatikai erőforrások (így ezek menedzsmentje) is. A fogalom megnevezésére – azonos, vagy hasonló tartalom esetében is – mindmáig vegyesen találkozhatunk az információmenedzsment és az információs erőforrás menedzsment kifejezésekkel is.

Az információmenedzsment az Egyesült Államok haderejében eltérő feladatrendszert takar a haderő felső szintű vezetése, valamint a műveleti vezetés esetében. A kormányzati szabályozók<sup>13</sup> előírásainak megfelelően a *felső szintű információs erőforrás menedzsment* az információk és információs erőforrások fejlesztésének és felhasználásának szervezeti céloknak, igényeknek megfelelő, az eredményességet, hatékonyságot és gazdaságosságot figyelembe vevő, teljesítmény- és eredményalapú menedzsmentje.

*Az információs erőforrás menedzsment az információs erőforrások menedzsmentjének folyamata, amelynek rendeltetése a kormányzati szervezet küldetésének teljesítése, teljesítményének javítása, többek között az információgyűjtési terhek csökkentésével. Az információs erőforrások az információk, és a kapcsolódó, többek között humán, technikai, pénzügyi, és informatikai erőforrások együttese.*<sup>14</sup>

A felső szintű információs erőforrás menedzsment szorosan kapcsolódik a stratégiai tervezéshez, a haderőfejlesztéshez, és ezen belül az informatikai fejlesztésekhez és beszerzésekhez.

A *[műveleti] információmenedzsment* meghatározása az összhaderőnemi műveleti doktrínából<sup>15</sup> került be a katonai szakkifejezések szótárába:

<sup>7</sup> DoD Directive 7740.1, DoD Information Resources Management Program.

<sup>8</sup> DoD Directive 8000.1, Defense Information Management (IM) Program.

<sup>9</sup> A direktívának pontosított megnevezésekkel 2002-ben és 2003-ban, majd 2009-ben és 2016-ban újabb kiadásai jelentek meg.

<sup>10</sup> DoD Dictionary of Military and Associated Terms.

<sup>11</sup> JTF-IM, Multiservice Procedures for Joint Task Force–Information Management.

<sup>12</sup> Vö. Csanádi Győző: Az információmenedzsment szabályozása az Amerikai Egyesült Államok haderejében a kilencvenes évektől napjainkig. Hadmérnök, 2016 (XI)/2. 109–132.

<sup>13</sup> Ezek alapján az 1996-ban elfogadott, az információtechnológia menedzsmentjének reformjáról szóló Clinger–Cohen-törvény képezte, amely a kormányzati intézményeknél előírta az informatikáért felelős vezető (Chief Information Officer) feladatkörének bevezetését. Ezzel cseng össze a NATO C3 Csoport által 2017 márciusában kiadott dokumentum [AC/322-WP(2017)0005 (INV); Food for Thought Paper on the Chief Information Officer Function in NATO, Note by the Secretary] a szervezeti szintű Chief Information Officer pozíciók bevezetése vizsgálatának szükségességéről.

<sup>14</sup> DoD Directive 8000.01, Management of the Department of Defense Information Enterprise (DoD IE).

<sup>15</sup> Joint Publication 3-0, Joint Operations.

*Az információmenedzsment egy szervezet információs erőforrásai menedzsmentjének funkciója a különböző rendszerek, egyének és szervezetek által megszerzett adatok és információ kezelésére oly módon, amely mindazon résztvevők számára optimalizálja a hozzáférést, akik osztoznak ezen adatokon, vagy joguk van ezen információkhoz.<sup>16</sup>*

Az alapul szolgáló műveleti doktrína szerint a [műveleti] információmenedzsment a szervezeti adatok és információk fogadásának, rendszerezésének, tárolásának, irányításának és védelmének alapvető folyamata, amely a megosztásra épülő közös értelmezés érdekében biztosítja elérhetőségüket az arra jogosult felhasználók számára, és ezzel egy időben megakadályozza a bizalmas információk gondatlan felfedését. Támogatja a parancsnoki döntéshozatalt és a műveletek végrehajtását a szervezeten belüli és kívüli (vertikális és horizontális) információáramlás sebességének és pontosságának növelésével. A doktrína hangsúlyozza, hogy az információmenedzsment több, mint informatikai feladat, folyamat.

*Az információmenedzsmentről a NATO-ban* már az 1990-es évek végén kiadtak egy felső szintű dokumentumot (NATO Information Management Policy), amelynek korszerűsített változatát 2008 januárjában fogadták el. Kidolgozását a rigai csúcstalálkozó az információs fölényre, illetve a NATO-nak a hálózat nyújtotta képességre (Network Enabled Capability) vonatkozó döntései alapozták meg, amelyek felerősítették az információ, illetve eredményes és hatékony menedzsmentjének szerepét a NATO feladatainak megvalósításában. A dokumentumban foglaltakat egy 2008-ban kiadott direktíva<sup>17</sup> részletezi, támogatja.

*Az információmenedzsment értelmezése* a NATO-dokumentumokban egységesnek tekinthető, ugyanazzal a (korábban már bemutatott) meghatározással találkozhatunk lényegében minden releváns anyagban. Említésre méltó ugyanakkor, hogy az információmenedzsment meghatározása nem szerepel sem a NATO-szakkifejezések gyűjteménye 2015-ös frissítésében, sem a NATO–EU–ENSZ közös katonai meghatározás- és rövidítésgyűjteményében, amelyet 2015-ben adtak ki.<sup>18</sup>

*Az információmenedzsment alapvető célkitűzései* a NATO értelmezésében:

- az információs fölény elérésének támogatása, elsődlegesen egy információmegosztó hálózati környezetben;
- az információs erőforrások eredményes és hatékony felhasználásának támogatása a NATO-missziók végrehajtása során;
- a NATO számára tartós értéket képviselő információk azonosításának és megőrzésének támogatása.

*Az információmenedzsment alapelvei* a NATO értelmezésében:

- az információ szervezeti erőforrás, és ennek megfelelően kell kezelni;
- az információnak egyértelműen kijelölt tulajdonossal és kezelővel kell rendelkeznie;
- az információmenedzsmentet a felső szintű vezetés elkötelezettségének és megfelelő szervezeti struktúrájának kell támogatnia;
- az információmenedzsment alapját az információk megosztása képezi, egyensúlyban a biztonsági szempontokkal;
- az információknak az interoperabilitás, az együttműködés érdekében szabványosított felépítéssel és reprezentációkkal kell rendelkezniük;

<sup>16</sup> DoD Dictionary of Military and Associated Terms.

<sup>17</sup> The Primary Directive on Information Management C-M(2008)0113 (INV).

<sup>18</sup> AAP-06, NATO Glossary of Terms and Definitions és Informal Interorganizational Military Glossary of Abbreviations, Terms and Definitions Related to Conflict Prevention (CP) and Defence and Related Security Capacity Building (DCB) – North Atlantic Treaty Organization-European Union-United Nations.



- az információkat minden megjelenési formájukban megbízható módon meg kell védeni;
- a tervezési eljárások alapját az információigények (szükségletek) képezik.

*Az információmenedzsment a NATO műveleti doktrínákban* – annak ellenére, hogy a NATO C3 Testület 2011-ben egy végrehajtásra vonatkozó iránymutatást<sup>19</sup> adott ki – egyes esetekben még mindig különböző megfogalmazásokkal szerepel, amelyekből nem egyértelműek az információmenedzsment határai. A NATO összhaderőnemi műveleti doktrína<sup>20</sup> szerint például az információmenedzsment azon tevékenységek összessége, amelyek szerepe, hogy biztosítsák a releváns információk időbeni áramlását, ezzel támogassák a tervezés, döntéshozatal és végrehajtás minden aspektusát. Az információmenedzsment magában foglalja az információk azonosításával, gyűjtésével, szűrésével, fúziójával, feldolgozásával, fókuszálásával, elosztásával és felhasználásával kapcsolatos valamennyi tevékenységet.

*Az információmenedzsment fogalma a Magyar Honvédségben* nyilvánosan elérhető átfogó szabályozóban, műveleti doktrínában<sup>21</sup> nem jelenik meg. A kifejezéssel a Honvédelmi Minisztérium SZMSZ-ében is szereplő HVK Információ Menedzsment Rendszer (IMR) formájában találkozhatunk, amely egy korábban az MH Összhaderőnemi Parancsnokságon, majd ennek tapasztalatai alapján a Honvéd Vezérkarnál is bevezetett konkrét informatikai rendszer megnevezése, melynek rendeltetése az adott katonai szervezet tevékenységének, feladat-végrehajtásának, valamint döntés-előkészítő tevékenységének hatékony támogatása, naprakész információval történő ellátása. Az IMR a kialakított adminisztrációs háttérrel és eljárásrendekkel együtt biztosítja a beérkezett és a helyben készült ügyiratok (feladatok) feldolgozását, archiválását, a kiemelt feladatok végrehajtásának figyelemmel kísérését, a határidők felügyeletét, valamint a katonai szervezetek szervei közötti koordinációt és együttműködést is.

A rendeltetésből láthatóan az IMR-rendszer nem a NATO-értelmezés szerinti információmenedzsment-rendszer, hanem egy azt támogató informatikai rendszer, amelynek alapvető tárgya nem az információ, hanem az információkat hordozó ügyiratok. Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a Magyar Honvédségben jelenleg nincs érvényben lévő – a NATO információmenedzsment-politikájának megfelelő – szabályozás az információmenedzsmentről. Ennek feloldására várható a közeljövőben a Magyar Honvédség egységes információmenedzsment-rendszerének kialakítása. Ennek egyik érdekes, de nem lényeges kérdése lesz az alkalmazott szakkifejezés írásmódjának (információmenedzsment, vagy információ menedzsment) megválasztása.

Az információmenedzsment értelmezésével kapcsolatban *néhány alapvető kérdést* el kell dönteni, mert ezek érdemben befolyásolják az információmenedzsment meghatározását, rendeltetését, feladatait és a kapcsolódó felelősségi köröket. Ezek a következők:

- az információmenedzsment a szervezeti információk mellett kiterjed-e a szervezeti információs szükségleteket kielégítő információs folyamatokra, tevékenységekre;
- az információmenedzsment magában foglalja-e a szervezeti folyamatok információigényeinek kielégítésében érintett információs folyamatokat, tevékenységeket, vagy csak ezek menedzsmentjére terjed ki;
- hogyan értelmezzük az információmenedzsment szempontjából a menedzsment fogalmát, tartalmát.

<sup>19</sup> AC/322(EAPC)N(2011)0005, Guidance for Conductions Information Management in Joint Operations.

<sup>20</sup> AJP-3(B), Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations.

<sup>21</sup> Magyar Honvédség Összhaderőnemi Doktrína, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Műveleti Doktrína, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Felderítő Doktrína, Magyar Honvédség Összhaderőnemi Híradó és Informatikai Doktrína.

Megítélésünk és javaslatunk szerint az információmenedzsment Magyar Honvédségben alkalmazandó értelmezése nem szűkíthető le kizárólag a szervezeti információkra, ki kell terjednie a szervezeti információigényeket kielégítő információs folyamatokra is, mivel az igények kielégítésének alapjául az információkat megszerző, előállító, rendelkezésre bocsátó tevékenységek szolgálnak. Ezek az információs folyamatok, tevékenységek azonban értelmezésünk szerint nem az információmenedzsment részét, hanem annak „csak” tárgyát képezik, vagyis az információmenedzsment egy menedzsmentfolyamat, a vezetési folyamat egy része. Végül menedzsment alatt szervezeti folyamatoknak, tevékenységeknek szervezeti célok eredményes és hatékony megvalósítására irányuló vezetési funkciók (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés stb.) összességét értjük.

Míndezekek alapján az *információmenedzsment általunk javasolt értelmezése*, a NATO érvényben lévő meghatározásához igazodva, és más értelmezéseket is figyelembe véve a következő:

Az információmenedzsment a szervezeti információk teljes életciklusuk alatti erőforrásként történő kezelésére és ehhez kapcsolódóan a szervezeti információszükségleteket kielégítő információs folyamatokra irányuló tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési tevékenységek rendszere.

Az információmenedzsment tehát egy szervezeti, azon belül vezetési folyamat, amelynek rendeltetése a szervezet céljai elérésének, feladatai megvalósításának segítése, a szervezeti működés eredményességének és hatékonyságának növelése: tulajdonképpen információs erőforrás menedzsment. Kiemelendő, hogy hatóköre kiterjed az információ, és ebből következően az információs tevékenységek minden – köztük hagyományos és elektronikus – formájára.

Az információmenedzsment általános fogalmán belül az alkalmazási sajátosságok – és az ebből következő eltérések – miatt célszerű lehet megkülönböztetni a szervezetek folyamatos, mindennapi működésére, valamint a konkrét feladatok (műveletek, projektek) előkészítésére és végrehajtására kiterjedő állandó információmenedzsment, valamint a műveleti információmenedzsment fogalmakat. Ezek részletesebb elemzésével jelen publikációban nem foglalkozunk, csak egyes kérdéseit fogjuk érinteni.

## A MAGYAR HONVÉDSÉG INFORMÁCIÓMENEDZSMENT-RENDSZERÉNEK KERETEI

Azt már korábban megállapítottuk, hogy az információmenedzsmentnek nincs általános, minden körülmények között és minden szervezet esetében alkalmazható generális típusa. Ugyancsak következik a fentebb leírtakból, hogy egy adott szervezet információmenedzsmentje sem lehet statikus, mert a küldetés, a misszió teljesítését lehetővé tevő folyamatok és a végrehajtandó feladatok függvényében változhat, mi több, változnia is kell! Ahhoz, hogy egy szervezet létezése adott fázisában adekvát információmenedzsment-rendszerrel rendelkezzen, mindenekelőtt a vele szemben támasztott elvárásokat kell megfogalmazni. Ezek alapján már leírhatók a rendszerjellemzők, az információs folyamatok, meghatározható a szereplők köre, feladataik és a velük kapcsolatos követelmények. Nincs ez másként egy olyan nagy méretű és összetett tevékenységet folytató szervezet esetében sem, mint a Magyar Honvédség és irányítószerve, a Honvédelmi Minisztérium.

## Az MH információmenedzsmenttel szemben támasztott valószínűsíthető követelményei

A Magyar Honvédség – mint a modern haderők általában – mind szervezeti elemeinek elhelyezkedését, mind azok jellemzőit tekintve rendkívül heterogén, ugyanakkor egységes irányítást és vezetést, azon belül szigorú, de az eltéréseket figyelembe venni képes sztenderdeket igénylő szervezet. Helyzetét nem egyszerűsíti az sem, hogy az integrált minisztérium létrehozásával irányítási és vezetési szintek, tevékenységi körök, végrehajtandó feladatok rendkívül bonyolult halmaza jött létre, amelyben esetenként komoly problémát okozhat a jog- és felelősségi körök, felhatalmazások, tevékenységi területek meghatározása. Nem túlzás azt állítani, hogy ilyen körülmények között létfontosságú az információmenedzsment rendszerének körültekintő kialakítása. Ennek során az alábbiakat feltétlenül figyelembe kell venni:

- az információmenedzsment-rendszerének elveiben és elvárásaiban a Magyar Honvédség egészére egységesen érvényesnek kell lennie, beleértve a Honvédelmi Minisztériumot is, figyelemmel annak kormányzati feladataiból adódó speciális tevékenységére;
- a rendszernek biztosítania kell a Magyar Honvédség által előállított, hozzá beérkező, vagy tevékenysége során keletkező információk szervezeti szintű, a szervezet érdekében történő hasznosítását, illetve hasznosulását;
- az információmenedzsment-rendszernek hozzá kell járulnia a szervezeti erőforrások hatékony alkalmazásához, függetlenül azok típusától, lehetővé kell tennie, hogy a feladatok végrehajtása során minden szinten adekvát és optimális döntések szülessenek;
- visszacsatolások révén támogatnia kell a döntéshozót tevékenysége minden fázisában, segítenie kell a vezetői akarat érvényesítését gyengítő tényezők felszámolásában;
- a rendszernek rugalmasnak kell lennie, hogy a működési környezetben bekövetkező változásokra reagálni tudjon, ugyanakkor nem engedheti meg a partikuláris érdekeknek megfelelő beavatkozásokat, eredjenek azok a szervezet bármely szintjéről;
- tekintve, hogy a Magyar Honvédség tevékenységét kormányzati elvárások határozzák meg, információmenedzsment-rendszerét is annak megfelelően, ahhoz illeszkedve kell kiépítenie, figyelemmel a működési sajátosságaira;
- a kiépítendő rendszernek illeszkednie kell a NATO szövetségi rendszerében kialakult és elfogadott elvárásokhoz, elvekhez és eljárásokhoz.

## Az MH információmenedzsment-folyamata, feladatai

A korábbiakban megfogalmazott álláspontunk szerint az információmenedzsmentet szervezeti vezetési folyamatnak, a szervezet vezetési tevékenységrendszerének részének tekintjük, amelynek lényege a szervezeti információk és az információszükségletek kielégítésében érintett információs folyamatok tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése. A következőkben meghatározzuk az információmenedzsment néhány alapvető általános jellemzőjét, körülhatároljuk tevékenységrendszerét, majd felvázoljuk újszerű feladatait.

Alapvető megállapításnak tartjuk, hogy *az információmenedzsment mindig egy önálló szervezethez tartozik*. Szervezeti egység, szerv önálló információmenedzsmenttel nem rendelkezik, az ehhez kapcsolódó feladatai, tevékenységei az őt magában foglaló szervezet információmenedzsmentjének részét képezik. Végül összetett szervezetrendszer – esetünkben például a Magyar Honvédség vagy egy haderőnem – információmenedzsmentje alatt az egyes önálló szervezetek információmenedzsmentjeinek egységes, egymással összehangolt, a vezetési kapcsolatoknak megfelelően szabályozott, irányított rendszerét értjük. Ebben

a rendszerben az előjáró szervezet az információmenedzsmentre vonatkozó szabályozás keretein belül meghatározhatja az alárendelt szervezetek információmenedzsment-rendszerének felépítését, működésének rendjét, megvalósítandó információmenedzsment-feladatait, -tevékenységeit.

Az *információmenedzsment mint önálló folyamat* szükségessége az információ mint szervezeti erőforrás és az információs képességek mint az eredményes és hatékony működést biztosító tényezők szerepének megnövekedésével jelent meg. Minden szervezetben, szervezeti egységben mindig is folytak információs tevékenységek a kitűzött célok eléréséhez, a megszabott feladatok teljesítéséhez szükséges információk biztosítása érdekében. A vezetési folyamat és a szervezeti eljárásrend ma is magában foglalja a működéshez szükséges információigények meghatározását, valamint az ezek kielégítéséhez szükséges információs folyamatok, tevékenységek megtervezését, megszervezését, irányítását és végrehajtását. Ezek a tevékenységek azonban nem alkotnak egységes, szervezeti szinten irányított, felügyelt, optimális folyamatot, a rendelkezésre álló információk pedig nem vagy nem kellően hasznolódnak szervezeti szinten.

Az információmenedzsment folyamatának, feladatainak vizsgálata során az első feladat a körülhatárolás, annak meghatározása, hogy *mely tevékenységek nem tartoznak az információmenedzsment körébe*. Ez természetesen nem egy előzetes célok, szempontok nélkül eldönthető kérdés, a rendszer körülhatárolása a rendszerek vizsgálatának első és legfontosabb feladata.

Amennyiben az információmenedzsmentet – mint azt javasoljuk – a vezetési folyamat részének tekintjük, nem tekinthetjük részének az információk felhasználását, valamint az olyan alapvető szervezeti információs folyamatokat, tevékenységeket, amelyeknek megvalósítására speciális (egyes esetekben speciális katonai) szakterületek születtek. Ez utóbbiak közé tartoznak: az információk megszerzése (felderítő szakfeladatok, illetve a szervezetek közötti és azokon belüli információáramlás feladatai), az információk tárolása (felhasználói feladatok és ügyviteli szakfeladatok), az információk továbbítása (híradó szakfeladatok), az információk védelme (információvédelmi szakfeladatok), valamint az információkat hordozó iratok kezelése (ügyviteli szakfeladatok). Ezek a folyamatok, tevékenységek az információmenedzsment tárgyát képezik, a szervezeti támogató folyamatok közé tartoznak.

Nem tekinthetjük továbbá az információmenedzsment részének az információs tevékenységeket támogató szolgáltatások nyújtását, illetve az ezt biztosító technikai (napjainkban már szinte kizárólagosan informatikai) rendszerek, eszközök, hálózatok működtetését. Ezek a szolgáltatások, rendszerek, eszközök az információmenedzsment, illetve az információs folyamatok, tevékenységek támogató infrastruktúráját, eszközrendszerét képezik. A szolgáltatások nyújtása, a rendszerek, hálózatok működtetése pedig az információmenedzsmentet (is) támogató folyamatok közé tartozik.

Az *információmenedzsment folyamatának beindítói* mindig az információigények. Ha nincs információigény (ami persze működő szervezet esetében nem lehetséges), nincs szükség információmenedzsmentre sem. Az információigény lehet külső: az előjáró vagy együttműködő szervezetek által előírt vagy kért, az alárendelt szervezetek számára biztosítandó; és lehet belső: a szervezeti folyamatok végrehajtásához szükséges információ.

Az információigények eltérő módon jelentkeznek a mindennapi működést támogató állandó információmenedzsment, illetve a feladatorientált működést támogató műveleti információmenedzsment esetében. Az előbbi esetében az információigények jelentős része az általános szervezeti eljárásrendből vezethető le, hosszabb távra meghatározható. A műveleti információmenedzsment esetében, bár struktúrájuk előzetesen felvázolható, a konkrét

információigényeket a művelet (feladat) tervezésének kezdetén határozzák meg (a parancsnok kritikusinformáció-követelménye). A működés során mindkét esetben merülhetnek, merülnek fel új, egyedi információigények, amelyeket az információmenedzsment által irányított (szükség esetén módosított) információs folyamatoknak kell kielégíteniük.

A katonai műveletek előkészítése és végrehajtása során az *információigények kielégítését szolgáló tevékenységek rendszere*, még nem egységes irányítás alatt álló folyamatba rendezve és nem információmenedzsmentnek nevezve, a vezetési folyamat jól szabályozott részét alkotta. A művelet előkészítésének időszakában a parancsnok és törzse meghatározta a különböző szervezetek, szervezeti elemek által megszerzendő, összeállítandó információkat; illetve ezek megosztásának, továbbításának rendjét (kinek milyen információkat, mikorra, kinek a számára kell rendelkezésre bocsátania). Ezt a rendszert a kidolgozás, majd a végrehajtás során a menetközben felmerülő információigényeknek megfelelően pontosították. Az információszolgáltatás alapját a 'kinek kell átadni' ('tudnia kell' kinek, need-to-know) elve képezte.

Az információs folyamatok tervezése, szervezése kevesebb figyelmet fordított a szervezeti információkhoz kapcsolódó, a tervezés során már ismert konkrét információigényektől független feladatokra, amelyek a hálózatközpontú megközelítésre épülő műveletek számára már nem voltak elegendők. Az új környezetben az információkkal rendelkező szereplők feladata már nem kizárólag, sőt nem elsősorban az információk rendelkezésre bocsátása a kijelölt szereplők számára. Ehelyett előtérbe került a rendelkezésre álló információk elérhetőségének biztosítása az arra jogosultak számára, anélkül, hogy ezek köre vagy információigényei előre ismertek lennének. Ez a „tudnia kell” elvvel szemben a „meg kell osztani” (need-to-share)<sup>22</sup> elv formájában fogalmazódott meg, amelyet csak felerősített az informatikai rendszerek, hálózatok által biztosított, emberi közreműködés nélküli – a megküldés helyett a lekérdezésre<sup>23</sup> épülő – információmegosztás elterjedése, lassan uralkodóvá válása.

Az új követelményeknek megfelelő információmenedzsment alapja az információkért viselt, egész életciklusukra kiterjedő felelősség, és ennek részeként a – többek között a nem konkrét információigényekhez kapcsolódó – következő információmenedzsment-feladatok:

- az információk felhasználásra történő előkészítése (rendszerezése, besorolása, leírása);
- a rendelkezésre álló információk körének közzététele, elérhetőségének biztosítása;
- az információk életciklusának végén archiválásra történő átadásuk vagy megsemmisítésük.

Jelen publikáció nem vállalta fel az információmenedzsment folyamata átfogó modelljének meghatározását, és a fenti lista sem teljes körű, csak szemléltetni akarja az információmenedzsment újszerű feladatait. A Magyar Honvédség egységes információmenedzsment-rendszerének kialakítása során önálló, egymással összehangolt alrendszerekként kell kezelni a mindennapi működést (elsősorban a Honvédelmi Minisztérium és az MH Összhaderőnemi Parancsnokság működését) támogató állandó információmenedzsment-rendszer, illetve a műveleti (feladat-végrehajtó<sup>24</sup>) tevékenységet támogató információmenedzsment-rendszer kialakítását, szabályozását.

<sup>22</sup> Más megfogalmazásban „felelősség a megosztásért” (responsibility-to-share).

<sup>23</sup> Angol szak kifejezéssel „push” helyett „pull”.

<sup>24</sup> Például a határőrizeti célú ideiglenes biztonsági határzár létesítésére és a tömeges bevándorlás miatt kihirdetett válsághelyzetre vonatkozó feladatok.

## Az MH-információmenedzsment szereplői és feladataik

A Magyar Honvédség információmenedzsment-rendszerének működésében, működtetésében érintett szereplők körét és feladataikat az információmenedzsment tervezett folyamatához, tevékenységeihez illeszkedően kell meghatározni. A szerepkörök azonosítása során felhasználhatóak az információmenedzsment katonai alkalmazásának már meglévő tapasztalatai, megoldásai. Jelen publikáció terjedelmi okokból e téren sem törekedhet a teljességre és részletességre, célja a javasolt keretek meghatározása. Nem foglalkozik a Magyar Honvédség információmenedzsment-rendszere felső szintű szereplőivel és azok feladataival, mivel ezek meghatározása jelentős mértékben függ az információmenedzsment értelmezésétől, feladatrendszerétől. Ennek megfelelően a következőkben a rendelkezésre álló tapasztalatok, eredmények alapján bemutatjuk az információmenedzsment szereplőinek egy lehetséges csoportosítását, majd meghatározzuk a legfontosabbnak tartott szerepkörök alapvető jellemzőit és azok főbb felelősségi és feladatkörreit.

Az *információmenedzsment szereplőinek rendszerezése* elvégezhető tisztán elméleti alapon, arra építve, hogy az információmenedzsmentet menedzsmentfolyamatnak, a vezetési folyamat részének tekintjük. Ebből következően az információmenedzsment megvalósításában mindenképpen – sok tekintetben meghatározó – szerepet játszanak a szervezet vezetői (a szervezet parancsnoka/vezetője, valamint a törzs egyes vezető beosztású tagjai). A szereplők másik nagy csoportját – mint minden szakterület esetében – az információmenedzsment szakfeladatait megvalósító szakemberek alkotják. Végül az érintett szereplők közé tartoznak a szervezetnek az egyes, speciális képességeket nem igénylő információmenedzsment-feladatokat, illetve az információmenedzsment által irányított információs tevékenységeket megvalósító tagjai: a felhasználók.

Tágabb kitekintésben vizsgálhatóak különböző kapcsolódó folyamatok – például katonai műveletek vezetése, informatikai szolgáltatás menedzsment, információbiztonság menedzsment, iratkezelés stb. – egyes szerepkörei is, pontosabban ezen szerepkörök információmenedzsmenttel fennálló kapcsolatai (ezzel azonban jelen publikációban nem foglalkozunk).

A *vezetői információmenedzsment-szerepkörök* alapvetően az általános vezetői felelősségre, feladatokra épülnek. A *szervezet vezetője, parancsnoka* az információmenedzsment vonatkozásában elsősorban a következőkért felelős:

- az információmenedzsment-szabályozókban foglaltak érvényesítéséért;
- a szervezeti információmenedzsment-rendszerrel szemben támasztott követelmények meghatározásáért, megvalósulásuk ellenőrzéséért, a szükséges beavatkozások megtételéért;
- az információmenedzsment-rendszer működéséhez szükséges erőforrások biztosításáért;
- a kulcsfontosságú információmenedzsment-szerepkörök kijelöléséért.

Mivel az információmenedzsment értelmezésünk szerint a vezetési folyamat része, mind az állandó információmenedzsment, mind a műveleti információmenedzsment esetében jelentős szerepet kell játszania a *vezető, parancsnok vezetési folyamatokért felelős helyettesének*, aki szervezeti szinten a törzsfőnök, vagy a parancsnok ezen feladattal megbízott helyettese, a Honvédelmi Minisztérium esetében pedig a miniszter által kijelölt HM-vezető. A szerepkört betöltő személynek alapvető feladata az információmenedzsment részletes követelményeinek meghatározása, a szervezeti szabályozórendszer kidolgozásának felügyelete és az információmenedzsment-rendszer működésének felügyelete, irányítása.



A szervezet szakterületi vezetői az információmenedzsment vonatkozásában alapvetően a szakterületükön keletkezett (megszerzett, előállított) információkért felelősek azok teljes életciklusa során. Mint információgazdák (information owner), feladatkörükbe tartozik:

- az adott információk létrehozásának és tartalmuk naprakészen tartásának biztosítása;
- a hozzáférési szabályok és egyeztetés alapján a kibocsátási korlátozások meghatározása;
- végül az életciklus végén az archiválási vagy törlési intézkedések meghatározása.

A szervezeti információk (pontosabban információípusok) mindegyikéhez egyértelműen ki kell jelölni azok felelős információgazdáját.

Az információmenedzsment szakmai szerepkörei között megítélésünk szerint kiemelt szerepet az információk szervezeti szintű hasznosításának feltételeit biztosító *információkezelők* (information custodian) játszanak, akik az információgazdák által meghatározott szabályok keretei között kezelik és az arra jogosultak számára rendelkezésre bocsátják a gondjaikra bízott információkat. Feladataik közé tartozik a kezelt információk „láthatóvá tétele” a potenciális felhasználók számára, valamint az információk egyeztetett szintű biztonságának és rendelkezésre állásának biztosítása. Az információkezelőket az illetékes információgazdák jelölik ki.

Egy szervezet információmenedzsment-szakfeladataiért felelős, kijelölt személy a *vezető információmenedzsment-szakember* (senior IM official, vagy műveletek esetében information management officer), aki a szervezet vezetőjének, parancsnokának vagy törzsfőnökének alárendeltségében tevékenykedik. Amennyiben azt a feladatok mennyisége megköveteli, munkáját *beosztott információmenedzsment-szakemberek* segítik. Műveleti információmenedzsment esetében a törzsszekciókban is kijelölnek információmenedzsment-szakfeladatokat megvalósító törzstiszteket.

Feladataik közé tartozik többek között:

- az információmenedzsment-terv kidolgozása;
- az információmenedzsment-rendszer működésének felügyelete, fejlesztése;
- a szervezet tagjainak információmenedzsment-felkészítésének tervezése, szervezése és megvalósítása;
- valamint az együttműködés más szervezetek információmenedzsment-szakembereivel.

Végül a *szervezeti archívumkezelő* (archivist) az a szereplő, aki felelős a maradandó értékű szervezeti információk (information with permanent value) azonosításáért, a szervezeti archívumok/információtárak átfogó irányításáért; a szervezeti információk megtartására, archiválására vagy megsemmisítésére, illetve nyilvánosságra hozatalára vonatkozó szabályozás megvalósításáért; a maradandó értékű információk hosszú távú megőrzésének és elérhetőségének biztosításáért.

Az *információmenedzsment felhasználói feladatai* közé alapvetően az információmenedzsment eredményes és hatékony megvalósításához szükséges ismeretek, képességek megszerzése és alkalmazása tartozik. A felhasználóknak szakmai tevékenységük, a szervezeti információk kezelése során érvényesíteniük kell az információmenedzsmentre vonatkozó szabályozásokat, előírásokat. Tisztában kell lenniük azzal, hogy az információk erőforrásként történő kezelése szakfeladataik integráns része, és az általuk megszerzett, előállított, felhasznált információkat ennek megfelelően is kell kezelniük.

A Magyar Honvédség információmenedzsment-rendszerének kialakítása során megítélésünk szerint kiemelt figyelmet az információgazda és az információkezelő szerepkörök és feladataik meghatározására kell fordítani, összhangban az érvényben lévő NATO-szabályozókkal.

## Az MH információmenedzsmentjéhez kapcsolódó folyamatok, feladatok

A Magyar Honvédség egységes információmenedzsment-rendszere kereteinek meghatározását követően szükségesnek tartunk elemezni két olyan folyamatot, amelyeket sokan azonosítanak az információmenedzsmenttel, vagy jobb esetben, de megítélésünk szerint helytelenül, annak részeként értelmeznek. Ezek a megközelítések véleményünk szerint elvonják a figyelmet az információmenedzsment lényegéről, és olyan feladatokat, tevékenységeket helyeznek a központba, amelyeknek nem feladatuk, és nincs is lehetőségük az információk szervezeti erőforrásként történő kezelésének biztosítására. Ezek az iratkezelés és az információk folyamatok, tevékenységek informatikai szolgáltatásokkal történő támogatása. A következőkben vázlatosan összegezzük az ezek önállósága melletti érveket, egyben bemutatjuk legfontosabb kapcsolódási pontjait.

Az *iratkezelés* az iratok kezelésére irányuló tevékenységek<sup>25</sup> folyamata, ahol irat alatt valamely szerv működése, vagy személy tevékenysége során keletkezett, vagy hozzá érkezett egy egységként kezelendő információt, adategyüttest<sup>26</sup> értünk. Az iratkezelés tárgyát a szervezet működése során kezelt információkat tartalmazó információhordozók képezik. Az iratkezelés alaprendeltetése a szervezeti feladatok végrehajtásának támogatása az információkat hordozó iratok nyilvántartásával, tervszerű, szervezett áramoltatásával, tárolásával és visszakereshetőségével; másodlagos rendeltetése a szervezeti működéshez már nem szükséges iratok hosszabb távú elérhetőségének biztosítása.

Az egyes szervezeti feladatok végrehajtásához információkra van szükség, amelyek egy részét iratok hordozzák, illetve a szervezeti feladatok végrehajtása során információk keletkeznek, amelyek egy részét irat formájában kell előállítani. A szervezeti tevékenységhez kapcsolódó iratok körét a szervezeti eljárásrendek határozzák meg. A vezetési, igazgatási szervezetek, szervek működésének egyik alapvető tevékenysége (egyedi) ügyek intézése, amelyek szakszerűségének, dokumentáltságának alapvető feltételei az ügyiratok. Ennek megfelelően találkozhatunk az ügyirat és ügyiratkezelés kifejezésekkel is.

Az iratkezeléssel kapcsolatban egyértelműen hangsúlyozni kell, hogy nem információkat, hanem információhordozókat kezel, és nem minden, a szervezet működése során kezelt információt, hanem csak azokat, amelyeket valamely típusú hordozón rögzítettek. Ebből következően az iratkezelés (és tevékenységei) nem képezik részét az információmenedzsmentnek, hanem támogatják azt, eszközt biztosítanak az információk irat formájában történő továbbításához, tárolásához, visszakereshetőségéhez.

Témánk szempontjából kiemelendő, hogy az iratkezelés hagyományos és jól működő rendszerét jelentős mértékben befolyásolta az elektronikus információhordozók megjelenése. Amíg ezek csak a hagyományos információhordozók elektronikus, tartalmilag nem módosítható „kópiái”, addig érdemben nem okoznak problémát az iratkezelés rendszerében, sőt jelentős mértékben javítják a tárolás, továbbítás, elérhetőség lehetőségeit. Azonban amikor egy adategyüttes esetében nem egyértelmű az „egységként kezelés”, nem biztosított a tartalmi módosíthatatlanság, és megbízhatóan nem rendelhetőek hozzá az iratok alaki kellékei

<sup>25</sup> Irat készítése, átvétele, felbontása, érkeztetése, iktatása, nyilvántartása, szignálása, kiadmányozása, expedálása, rendszerezése, selejtezhetségek szempontjából történő válogatása, használatra bocsátása, védelme, irattározása, levéltárba adása, selejtezése.

<sup>26</sup> Szöveg, adat, grafikon, hang, kép, mozgókép vagy bármely más formában lévő információ, vagy ezek kombinációja (amely megjelenhet papíron, mikrofilmen, mágneses, elektronikus vagy bármilyen más adathordozón). Vö. 1995. évi LXVI. törvény a közokiratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről.

(köztük például az aláírás), a hagyományos iratkezelés megoldásai nem alkalmazhatóak, vagy alkalmazásuk akadályozza az információk szervezeti szintű hasznosítását.

A szervezeti információs folyamatok, tevékenységek informatikai szolgáltatásokkal történő támogatása napjainkban már minden szervezet eredményességének és hatékonyságának alapvető feltétele. A korszerű információtechnológia egyre gyorsuló ütemben támogatja információk informatikai rendszerekben történő tárolását, feldolgozását, megjelenítését és távközlési (híradó) rendszerek segítségével történő továbbítását. A szervezeti információkat kezelő információs folyamatok, tevékenységek egyre bővülő részét, egyes területeken már egészét informatikai rendszerek támogatják, valósítják meg.

Témánk szempontjából kiemelendő, hogy az informatikai szakterület rendeltetése az informatikai támogatás: az informatikai szolgáltatások nyújtására, illetve ezen szolgáltatások feltételeinek megteremtésére és fenntartására irányuló tevékenységek összessége.<sup>27</sup> A szolgáltatások szervezeti célú felhasználása, ennek megszervezése és irányítása a felhasználói oldal feladata és felelőssége. Senki sem gondolja, hogy a műveleti vezetés során az információk törzsek közötti megosztása a híradó szakterület feladata, felelőssége, vagy a művelet cselekvési változatainak kidolgozása az informatikai szakterület feladata, felelőssége. Nincs ez másként az információmenedzsment esetében sem. Az egyes információk esetében nem az informatikai szakemberek felelősek a szervezeti szintű hasznosításért, hanem az adott információgazda, és az információkezelők, akik ennek feltételeit biztosítják.

A fentiekből következően a Magyar Honvédség egységes információmenedzsment-rendszere (vagy egy szervezet információmenedzsment-rendszere) nem azonos egy – bármely széles körű és jól használható szolgáltatásokat nyújtó – informatikai rendszerrel. Az információmenedzsment-rendszer alapvető szereplői, felelősségi körei a szervezet, az egyes szakterületek vezetéséből kerülnek ki, és az információmenedzsment-rendszer lényegét a szerepkörök, felelősségi és hatáskörök, feladatok összehangolt rendszere képezi. Az informatikai rendszerek csak ezen tevékenységrendszer támogatását szolgálják, szolgáltatásaik körét, követelményeiket ezen tevékenységrendszer határozza meg.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1995. évi LXVI. törvény a közokiratokról, a közlevéltárakról és a magánlevéltári anyag védelméről.  
[https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99500066.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99500066.tv)

AAP-06, NATO Glossary of Terms and Definitions. NATO Standardization Office, 2015.

AC/322(EAPC)N(2011)0005, Guidance for Conductions Information Management in Joint Operations (CIMJO). Consultation, Command and Control Board, 2011 június.

AJP-3(B), Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations. NATO Standardization Agency, 2011 március.

Ált/39; A Magyar Honvédség Informatikai Szabályzata. Magyar Honvédség, 2014.

Ált/40; A Magyar Honvédség Egységes Iratkezelési Szabályzata. – Magyar Honvédség, 2008.

Árvay Viktor György – Bíró János: *Információmenedzsment és e-közigazgatás*. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest, 2014.

Citatum idézetgyűjtemény, Vint Cerf idézetek. [https://www.citatum.hu/szerzo/Vint\\_Cerf](https://www.citatum.hu/szerzo/Vint_Cerf)

<sup>27</sup> A Magyar Honvédség Informatikai Szabályzata, Ált/39.

- Csanádi Győző: *Az információmenedzsment szabályozása az Amerikai Egyesült Államok haderejében a kilencvenes évektől napjainkig*. Hadmérnök, 2016 (XI.)/2.
- DoD Dictionary of Military and Associated Terms. Joint Chiefs of Staff, 2017. május.
- DoD Directive 7740.1, DoD Information Resources Management Program. Department of Defense, 1983. június 20.
- DoD Directive 8000.1, Defense Information Management (IM) Program. Department of Defense, 1992. október 27.
- DoD Directive 8000.1, Management of DoD Information Resources and Information Technology. Department of Defense, 2003. november 21.
- DoD Directive 8000.01, Management of the Department of Defense Information Enterprise (DoD IE). Department of Defense, 2016. március 17.
- Gyökér Irén: *Menedzsment alapjai. Szervezeti struktúrák* (előadásanyag). 2012. [https://wiki.estiem.bme.hu/\\_media/targyak/menedzsment/menedzsment\\_jegyzet\\_2012\\_osz\\_7.dia.pdf](https://wiki.estiem.bme.hu/_media/targyak/menedzsment/menedzsment_jegyzet_2012_osz_7.dia.pdf)
- Informal Interorganizational Military Glossary of Abbreviations, Terms and definitions Related to Conflict Prevention (CP) and Defence and Related Security Capacity Building (DCB). North Atlantic Treaty Organization-European Union-United Nations, 2015. február.
- Joint Publication 3-0, Joint Operations. Joint Chiefs of Staff, 2017. január.
- JTF-IM, Multiservice Procedures for Joint Task Force–Information Management. Air Land Sea Application Center, 1999. április.
- The Primary Directive on Information Management, C-M(2008)0113 (INV). North Atlantic Council, 2008 november.
- The NATO Information Management Policy, C-M(2007)0118. North Atlantic Council, 2007. december. [http://semmelweis.hu/informatika/files/2013/03/fogalommagyarazatok\\_es\\_definiciok.pdf](http://semmelweis.hu/informatika/files/2013/03/fogalommagyarazatok_es_definiciok.pdf)