Európai Unió

Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek GINOP-5.3.5-18

Kutatási jelentés

GINOP-5.3.3-18-2020-00157
„„Generációk közötti kapcsolat”

Konzorciumi partnerek:
Honvédszakszervezet

2021.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Európai Unió

Tartalomjegyzék

Kutatás előzmények bemutatása 4

Az empirikus kutatás tematikus leírása 7

Kutatási módszerek leírása részleteiben 11

A kutatási probléma elméleti hátterének áttekintése 14

Az empirikus kutatási eredményei 20

Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése 23

Mélyinterjúk 31

A szociológiai kutatások tapasztalatainak összegzése 32

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Európai Unió

Projekt rövid bemutatása:

Támogatási kérelem azonosítószáma: GINOP-5.3.5-18-2020-00135
Konzorciumi Partner (fő pályázó): Honvédszakszervezet
Projekt címe: „**„Generációk közötti kapcsolat”**
Tématerület: **„generációk közötti együttműködés elősegítése a munkahelyeken”**
Nemzetgazdasági ág: „O” - Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás
Projekt időtartama:
Igényelt támogatás:

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Európai Unió

Kutatás előzmények bemutatása

A munkaerőpiaci feltételek gyors változása, a demográfiai, gazdasági, technológia változások, digitalizáció nagy kihívások elé állítják a munkaerőpiaci szereplőket, így a Magyar Honvédséget is. A munkavállalók és munkáltatók számára ezek a folyamatok új kihívásokkal járnak. Ezek mellett úgy a verseny-, mint a közszférát érintően szólni kell arról is, amire az utóbbi időkben sok kutatás rámutat, nevezetesen a generációs eltérésekről. Előre kell bocsátani, hogy a társadalmi fejlődés során az eltérő szocializációs feltételek, ebből következően eltérő értékek miatt konfliktusok mindig is voltak a különböző generációk között. A rendszerváltás utáni gazdasági átalakulás nagy arányú munkanélkülisége az idősebb generációk (amely a negyvenes éveik második felében lévőket is jelentette akkor) egy jelentős részét kiszorította a munkaerőpiacról. Ezentúl új individuális értékek megerősödése is rásegített generációs feszültségek erősödésére és egy máig ható értékzavaros állapot kialakulásához. Ezen túl a globális fejlődési dinamizmus is hozzájárult, hogy mélyebben, tudományos igénnyel is foglalkozzanak a generációs eltérésekkel.

Számos tanulmány, konferencia és tréning foglalkozik a generációkkal, a generációk együttműködésével, kapcsolatos problémákkal s a lehetséges megoldásokkal. Az egyes generációk, továbbá az együttes működésük problémája nem csak a civil munkáltatók részére, de a világ hadseregeinek, parancsnoki állományának, így a Magyar Honvédség vezetésének is kihívást jelentenek. Sok kérdést felvet maga a toborzás, továbbá az állomány katonai életpályán tartása, de a munkafolyamatok végzése is. Az ágazati foglalkoztatási ráta emelése, illetve az alkalmazkodóképesség fejlesztése érdekében nélkülözhetetlen, hogy a honvédelmi szervezetek alkalmazkodni tudjanak a generációk eltérő jellemzőihez.

Egyre erőteljesebben megfogalmazódik, hogy a Magyar Honvédségben 2016-ban elindult fejlesztési feladatokhoz megfelelő állomány folyamatosan biztosítható legyen. Ennek során figyelemmel kell lenni a társadalom különböző generáció jellemzőire, az egyes generációk sajátos értékrendjére, tulajdonságaira. Béke és attól eltérő időszakban is biztosítani kell a különböző generációk harmonikus együttműködését. Speciális ez az igény esetünkben a katonai műveletek, feladatok során, hiszen kiemelt kérdés egymás bajtársi támogatása, felelősség viselése a társak életéért is. Ezekhez kapcsolódó vezetői, parancsnoki felelősség különösen fontos napjaink gyorsan változó összetett hatásai között. Azonban növekvő szerepe van ebben az érdekképviseleteknek is. A társadalmi felelősségvállalás erősítését, fontosságát a generációk közötti együttműködést a munkahelyeke
partnerek sajátos munkamódszereikkel segíthetik elő.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A kutatás előkészítési időszakában áttekintettük azokat az alapdokumentumokat, jogszabályokat és egyéb szabályzókat (miniszteri utasítások, intézkedések, stb.), kiadványokat, amelyek az elmúlt évtizedekben a honvédségben meghatározták a személyi feltételrendszer biztosításának legfontosabb kérdéseit. Ki kell emelni, hogy a később részletezett fejlesztési folyamatokhoz kapcsolódóan a projekt időszakában jelent meg a honvédség új humánstratégiája[1], mely – amint később bemutatjuk – kijelölte a személyi állomány biztosításához kapcsolódó legfontosabb irányokat. Ezek mellett feldolgoztuk az elérhető elemzéseket, külső és belső kutatásokat. Részletes elemzésükre (korábbi szociológiai kutatások másodelemzésére) adatbázisok híján korlátozottan volt lehetőség, de a korábbi kutatási jelentések, célzott témavizsgálatok következtetései jól hasznosíthatók voltak az empirikus vizsgálat tervezéséhez, illetve a kutatási jelentés következtetéseinek összeállításához.

Az előkészítő dokumentumelemzés alapján megállapítottuk, hogy a változások dinamizmusa jellemzi a szövetséges haderők működésének egészét (a részletekre a későbbi fejezetekben kitérünk). A tagországokban, így hazánkban is, a kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája volt a hivatásos, vagy önkéntes haderő irányába történő lépés, mely meghatározó kihatással bírt az állomány szerkezetére is. Az elmúlt évtizedek során gyakorlatilag teljesen átalakult a honvédség szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere, sőt a NATO stratégiaváltásából következően jelentősen megváltozott funkciója, miközben radikálisan csökkent mérete, megváltozott struktúrája, diszlokációja, állományának összetétele.
Nagyon új a teljes működési mechanizmus és sok szempontból nem tisztázottak azok a kontúrok, melyek az önkéntes haderők képességei, társadalmi integrációja mellett a például a munkaerő-piaci versenyképességet is biztosíthatják. Láthatóan hozzánk hasonlóan több fejlett NATO ország küzd szabályozási, munkaerő problémákkal, a követelmények és a feltételek összhangjának megteremtésével. Tehát a specialitások mellett a honvédelmi ágazatban is hasonló problémák, kihívások vannak jelen, mint a civil szférában.

A honvédelmi ágazat munkaerőhiánnyal kapcsolatos aktuális és speciális kihívásai, problémái természetesen közvetlenül érintik a LIGA és a HOSZ tagságát is. A kihívások kezelése akkor lehet csak sikeres, ha a társadalmi szervezetekkel jó az együttműködés és a munkáltatói kezdeményezések összhangban vannak a munkavállalói oldalon felmerülő igényekkel, elvárásokkal. Ebben nélkülözhetetlen közvetítő szerepe van a szakszervezeteknek, tehát fontos a projekt témájában is az érzékenyítésük, a szervezeti tudás bővítése.

[1] Honvédelmi Humánstratégia nytsz. 3896-1/2021

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

A változások tehát sok olyan kérdést felvetettek, felvetnek, amelyre feltétlenül választ várnak a tervezők és döntéshozók, de mellettük **a haderőben szolgálók és maga a társadalom is**. A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat újra formálódó elvei, értékei miatt is megfogalmazódnak változtatási igények, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja hangsúlyozódik. Erőteljes a törekvés a teljesítményelv megerősítésére, melyet széleskörű elemzési, mérési, teljesítményértékelési rendszerek bevezetésével lehet elérni.

A kutatás előkészítése, kutatási céljaink megfogalmazása, illetve a kutatási eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy dinamikusak a változások, amelyek alapján – a nemzetközi kitekintést is figyelembe véve - a jövőt tekintve a honvédségi konzekvenciák a következőkben összegezhetők (az elméleti fejezetben visszatérünk a részletekre):

- Jelentősen megváltozott és folyamatosan változik az a társadalmi hatásmechanizmus, amelyben értelmeződik a biztonság kérdése, és amelyben a modern haderők működnek;
- Az önkéntes elven működő honvédség társadalmi környezete, működési feltételrendszere erőteljesen formálódik. A környezeti hatások feltételek elemzése, a nemzetközi tapasztalatok beépítése folyamatos, dinamikus tervezést igényel.
- A hatékony működés érdekében nem kerülhető meg az új típusú haderő külső és belső szervezeti integritásának kialakítása, ezáltal fokozható a hatékonyság és a szélsőséges nézeteknek is elejét lehet venni.
- A legtöbb országban a közszolgálat integráns részeként érvényesítik a teljes állományt átfogó normatív rendszer működését, mely képes megjeleníteni és támogatni az egyének szervezet számára preferált pályastratégiáját, illetve kompenzálni a ténylegesen felmerülő terheket, korlátozásokat.
- Az önkéntes hadsereg egyedi foglalkoztatáspolitikai jellemzőjévé vált, hogy sajátos feladatrendszere végrehajtásával járó igénybevétel miatt állományának jelentős része az aktív kora elején járó fiatal, akik többségének még viszonylag fiatalon vissza kell lépni a civil munkaerőpiacra,
- A fejlesztési folyamatok irányainak kijelöléséhez tudnunk kell, hogy hol vannak jelentős konfliktusforrások, azok mennyiben eredeztethetők generációs eltérésekből, min kellene változtatni, és milyen lehetőségeink vannak a változtatásra.

A fenti vázlatos gondolatokból következik, hogy folyamatokhoz kapcsolódó döntés-előkészítési mecha

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

komplex megközelítésű szaktudományos igényű elemző, kutató munkára. Ebben a hivatali blokk mellett a belső, honvédségi társadalmi szervezetek (HOSZ, HODOSZ, MHTT stb.) jelentősebb szerepet kaphatnak. Kihasználható a több évtizede kialakított tudományos háttér infrastruktúra és a szellemi potenciál. Velük együttműködve kapcsolódhatnak be szakértők, speciális tanácsadók az egyes szakkérdések külső specialistái.

Az egyes vizsgált területek megjelenítik azokat kérdéseket, amelyek az állomány beosztásának teljesítését, munkahelyi (szervezeti és személyes) biztonság érzetét, illetve az azokhoz kapcsolódó elvárásokat, ezáltal a szervezeti komfortját meghatározzák. Az összefüggéseket – a kutatás adta lehetőségek között – célzottan értékeltük az általános szervezeti és személyközi viszonyok állapota, ismert elméleti nevén a szervezeti kultúra fogalmi viszonyai mentén is. A honvédség felépítése, a szervezeti struktúra, a stratégia, a működési szabályok jól körülhatárolható és meghatározható, azaz ún. kemény tényezők, míg a vezetés stílusa, a munkaerő, a képességek és az értékek a nehezebben azonosítható, emberi tényezőkhöz kötődő, „lágy" komponensek. Ez utóbbiak játszanak szerepet a kultúra meghatározásában, ugyanakkor csak ezekbe mélyen beágyazódva működnek a „kemény" tényezők, azaz a struktúra, a stratégia és a rendszerek (Barakonyi, Lorange, 1991).

A kormány „Zrínyi 2026” néven átfogó fejlesztési tervet fogadott el 2016-ban, melynek hatására az elkövetkezendő években számos technikai, technológiai fejlesztés fog megjelenni a Magyar Honvédség különböző haderőnemeinél, fegyvernemeinél, szervezeteinél. A projektkutatás keretében a problémakör feltárása során azt is vizsgáltuk, hogy mennyire érvényesültek az állományt érintő fejlesztési elgondolások és azoknak látszanak–e eredményei a generációs kihívások kezelésében.

Az empirikus kutatás tematikus leírása

A kutatás abból indult ki, hogy a Zrínyi 2026 program honvédelmi ágának egyik legfontosabb célkitűzése egy átfogó szervezetfejlesztés, a hivatásos és szerződéses állomány feltöltöttségének növelése, az állomány megtartása. Emellett kiemelt feladata a civil társadalom megnyerése, hiszen a honvédelem nemzeti ügy. A szociális partnerek az ágazathoz kapcsolódó aktuális kihívás kezeléséhez járulhatnak hozzá a **GINOP-5.3.5-18 konstrukcióban** megvalósítandó támogatási kérelem megvalósításával. Tekintettel arra, hogy a problémakör, „a generációs kérdések lehetséges kezelési módjai” okai több irányúak feltárásuk is összetett kutatást feltételez, melynek céljai

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Európai Unió

A kutatás célja: Alkalmazott kutatás formájában összetett módszertannal elemezni azokat a kérdéscsoportokat, melyek a honvédségben rámutatnak az egymást követő generációk kapcsolatrendszerére, tipikus konfliktuscsomópontokra. Feltárni azokat a környezeti és szervezeti problémacsomópontokat, melyek az egyes állománycsoportokra jellemző specifikus problémacsomópontok és nehezítik a fiatalok beilleszkedését, szervezeti szocializációját. Célunk feltérképezni a munkáltatói és munkavállalói oldal jellemzőit, illetve azt a hatásmechanizmust, amely a honvédség jelenlegi állapotát témaspecifikusan jellemzi. Mindezekkel összefüggésben vizsgálni a szakmai szervezetek és a honvédségben működő szakszervezetek feladat és felelősségi körét is.

Tekintettel arra, hogy a projekt és a kutatás egy olyan szervezetben történik, ahol jelentős szervezetfejlesztési folyamatok is vannak és azokban tervezetten szervezeti kultúraváltás szándék is van, a kutatási feladatok kitérnek a szervezeti és személyi oldalra.

Tervezett kutatási feladatok voltak:

Empirikus adatfelvétellel feltárni:

- azokat összefüggéseket, amelyek dominánsan a meghatározzák a honvédség jelenlegi szervezeti kultúráját, az emberi kapcsolatokat, generációs kapcsolati jellemzőket.
- kiemelten vizsgálni milyen pályaorientációval rendelkeznek a fiatal generációk és hogyan tudják elfogadni egy kötöttebb bürokratikus szervezeti keretek közötti pálya követelményeit és abban hogyan tudnak segíteni, az idősebb generációk.
- vannak-e az állománycsoportokra jellemző specifikus problémacsomópontok
- a generációk közötti jellemző feszültségpontokat és azok esetleges szervezeti okait;
- az állomány szolgálati feltételekkel kapcsolatos elvárásai csomópontjait;

Mélyinterjúk módszerével választ kerestünk arra:

- a munkáltatói, és a szakmai szervek oldaláról milyenek a tapasztalatok, mit terveznek a fejlesztési folyamatok során?
- milyen segítséget várnak az érdekvédelmi szervezetektől a munkáltatói oldalról?

Az előbbieket indokolják, hogy a korábbi társadalomkutatásokból markánsan kirajzolódott, hogy a rendszerváltás körül, vagy az utáni időszak után [illegible] integrációs, szocializációs folyamata sokat változott [illegible] tovább növekedett a munkavilágából való távolmara[illegible]

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

jelentkeznek beilleszkedési zavarok, a társas kapcsolatok intenzitása csökkent. A szocializáció gyakorlatában sok az esetlegesség és a bizonytalanság, módszerei nem kristályosodtak ki.

A kutatás célcsoportját hangsúlyosan jelentő fiatal generációk társadalmi szocializációs folyamata azért is nagyon bonyolult, mert a szűkebb és tágabb környezet –értve alatta a családot, az oktatási rendszert és a munkaerőpiacot- még mindig jelentős átalakulásokon megy keresztül. Ebben a folyamatban hiányoznak azok a cövekek, amelyekhez lehetne viszonyítani, így sok esetben láthatunk szélsőségeket. A másik oldalról a társadalmi, politikai szocializáció folyamatát áthatja a „fogyasztói szemlélet" ahol fontos társadalmi dimenziók közötti választás döntéseit is az áruházi szempontok szerinti választási technikák mozgatják.

Korábbi honvédségi témavizsgálatok is jelezték, hogy az állomány –különösen a fiatalok-komfortérzetét nagyban befolyásolja az anyagi és erkölcsi megbecsültség hiánya és sok esetben a tervezhetetlenség érzése mind a mindennapokra, mind a jövőre vonatkozóan. A magas fluktuációs mutatók – különös tekintettel a próbaidő alatt történő leszerelésekre – indokolttá teszik a szervezeti és katonai szocializáció kérdéskörének vizsgálatát. Láthatóan kevéssé történt meg az önkéntes szervezési elvhez és a társadalmi realitásokhoz, nemzetközi gyakorlathoz kapcsolódó feladat és szerepváltás. Különösen a fiatalok elégedetlenek a szervezeti kultúrával, szervezeti, szolgálati feltételekkel.

A kutatás közvetlen célcsoportjai: elsősorban a csapattagozatban szolgálatot teljesítő beosztott és vezető állomány. Megkérdezésük jellemzően a szakszervezet tagságához kapcsolódóan tervezve.

Közvetett célcsoportként. Az illetékes szakmai szervezetek vezetése és szakemberei, illetve a szakszervezet vezetése

A kutatás megvalósítása: Hangsúlyosan a Magyarországon a kevésbé fejlett régiók - Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl - területén - valósulna meg, de a potenciális munkavállalók biztosítják az országos lefedettséget.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Kutatási hipotézisek:

1. A honvédség 2016-ban megkezdett fejlesztési folyamatai során az állományt érintő kockázati tényezők elemzése ezidáig csak részlegesen történt meg.
2. A fiatal generációk kevéssé választják azokat a munkahelyeket, amelyek erős kötöttségekkel, ezért torzul az állomány összetétele, megnövekedett a végrehajtó állományban is az idősebbek aránya.
3. Az elmúlt évtizedek gyors változásai során az állomány életkori szerkezete kedvezőtlenül alakult, mely erősítheti a generációs konfliktusokat.
4. A honvédség működési jellemzői, illetve a szolgálati feltételek hiányosságai miatt az új munkavállalók körében nagy arányú pálya elhagyás, melyet kevéssé tolerál az idősebb állomány.
5. Tekintettel arra, hogy a honvédségben történelmileg jellemző volt, hogy a végrehajtó állomány a fiatal generációkból érkezik, a honvédségben inkább a hierarchia és nem a generációs eltérések okoznak nagyobb konfliktusokat.

A fejlesztési tervben is rögzítettük, hogy több szempontból is primer kutatást terveztünk, melyet kiegészítünk dokumentumelemzésekkel és nemzetközi tapasztalatok feldolgozásával, szekunder adatgyűjtési módszerekkel is. Felhasználtuk párhuzamosan futó egyéb projekt kutatások eredményeit is.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

A kutatás módszere: A vizsgálat keretében kvantitatív és kvalitatív elemeket ötvöző adatgyűjtési módszerek alkalmazására került sor. Több lépcsős survey kérdőíves felmérés, mélyinterjúk, strukturált interjúk, illetve dokumentumelemzések kerülnek végrehajtásra.

Kutatási módszerek leírása részleteiben

1. Kérdőíves módszer a projektkutatás során

A kérdőíves módszer döntően a generációs eltérésekhez kapcsolódó konfliktus forrásokra, a horizontális és vertikális pszichoszociális kockázatokra, a szervezeti komforthoz kapcsolódó kérdések feltérképezésére irányul. Az empirikus vizsgálat kérdőív elkészítésével és felvételével zajlott. A minta véletlenszerű kiválasztással döntően a szakszervezeti tagságból-kialakításra, de lehetőséget adtunk a szakszervezet honlapján arra, hogy más honvédségi dolgozók is kitölthessék. Az alapos elemzési statisztikai lehetőségek érdekében 200 fős csoport megkérdezését tervezzük. A korlátozott reprezentativitás un. kemény változó figyelembe vételével ***(nem, életkor, szolgálati idő és állománycsoport), iskolai végzettség)*** kerül biztosításra. A mélyinterjúk szakmai vázlata kapcsolódik a fenti szempontok alapján készített kérdőívhez.

A kérdőíves vizsgálat esetünkben alapvető módszernek tekinthető, hiszen a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra.

A kérdezés módja: önkitöltős online készült kérdőívekkel, döntően zárt kérdésekkel, de módot adunk személyes vélemény kifejtésre, nyílt kérdés megválaszolására.

A rögzített elektronikus adatállományon az elemzést végzünk, amely során a rögzítésből fakadó hibákat igye

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Az adatbevitel MSExcel, az adatfeldolgozás IBM SPSS statisztikai programcsomag használatával történik.

2. Személyes interjúk, mélyinterjúk

Személyes interjúk adott területre nagyobb rálátással bíró vezetőkkel, szakemberekkel **félig strukturált módszerrel történnek**. Ebben az interjúformában a kutatóknak vannak előkészített kérdései, melyekkel irányítják az egyes csoportoknál az interjúkat, de van lehetőség (főleg magasabb szintű vezetők esetében) kötetlen beszélgetésre **(mélyinterjúk**), illetve közbülső kérdések feltevésére.

A személyes interjúkat a irányításban dolgozó szakterületek vezető szakembereivel terveztük. Összességben formalizáltan **5-10 fővel**,

Időtartamuk jellemzően: 50-90 perc, rögzítés audio, illetve jegyzetelés.

Az interjúkat teljes terjedelmében csak az interjúztató és adott esetben a szerkesztő kutató ismerheti, aki előzetesen részletesen tájékoztatja a kutatásról az interjúalanyt és kéri beleegyezését. A megkérdezett személye a kutatási jelentésben anonim marad, csak utalás történik beosztási szintjére, vagy rendfokozatára, esetlegesen szakmaterületére.

4. Dokumentumelemzés

A kutatás tervezése, módszerek megválasztása során abból indultunk ki, hogy az alapelvek érvényesülését a projekt teljes vertikumában kell vizsgálni, így a célmeghatározástól az eredmények értékeléséig vizsgálni kell az indikátorokat.

A kutatásban megvalósuló dokumentumelemzés alapvetően három irányban valósul meg. Az elvek, stratégiai célkitűzések megléte, tartalmi megfelelése, a másik irány a hatályos szabályozás megfelelése, belső koherenciája. A honvédség fejlesztéséhez kapcsolódó intézkedések, cselekvési programok tartalma, az elvek megjelenése a gyakorlatot befolyásoló tevékenységekben. Szerepet kapnak benne a külföldi jó gyakorlatokkal kapcsolatosan az EUROMIL tagszervezeteitől kapott anyagok.

A hatályos szabályzás vizsgálatra tervezett dokumentumai

Jogszabályok:

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

2011. évi CXIII. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről

2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról

HM rendeletek:

19/2009. (XII. 29.) HM rendelet a Honvédelmi Minisztérium által nyújtott lakhatási támogatásokról

9/2013. (VIII. 12.) HM rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról

12/2013. (VIII. 15.) HM rendelet az egyes pénzbeli, természetbeni és szociális juttatásokról

15/2013. (VIII. 22.) HM rendelet a honvédelmi miniszter és a HVKF által alapítható és adományozható elismerésekről

19/2013. (IX. 6.) HM rendelet az egyes költségtérítésekről

10/2014. (VII. 22.) HM rendelet a lakáspénz és az egyszeri pénzbeli támogatás bevezetéséről

7/2015. (VI. 22.) HM rendelet a honvédek illetményéről és illetményjellegű juttatásairól

10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról

8/2018 (VI. 22.) HM rendelet a külföldi szolgálatot teljesítők egyes járandóságairól

egyéb szabályzók:

79/2011. (VII. 29.) HM utasítás a Magyar Honvédség humánstratégiája a 2012–2021 közötti időszakra” kiadásáról

7/2014. (I. 31.) HM utasítás a teljesítményértékeléssel és az előmenetellel kapcsolatos egyes feladatokról

9/2014. (II. 12.) HM utasítás a munkakör-gazdálkodással kapcsolatos feladatokról

15/2015. (IV. 30.) HM utasítás az illetményekkel és illetményen kívüli juttatásokkal kapcsolatos egyes eljárási szabályokról

45/2015. (VIII. 31.) HM utasítás a honvédek illetmé[illegible] szóló 7/2015. (VI. 22.) HM rendelet szerinti eg[illegible] szabályokról

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

55/2015. (X. 21.) HM utasítás a hazai képzésen történő részvételről és a tanulmányi támogatások megtérítési kötelezettségéről

34/2016. (VII. 15.) HM utasítás az egyes beosztásokban megállapítható munkaerő-piaci pótlékról

70/2016. (XII. 23.) HM utasítás az egyes illetményen kívüli juttatások mértékének és összegének megállapításáról

25/2019. (III. 26.) HM utasítás a Magyar Honvédség katonáit érintő humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésével kapcsolatos, a 2019-2023. közötti időszakban végrehajtandó fő feladatokat tartalmazó program kiadásáról.

Honvédelmi Humánstratégia nytsz. **3896-1/2021**

A kutatási probléma elméleti hátterének áttekintése

A generációs elméletek alapjait Strauss és Howe (1991) rakták le és generációkon átívelő elméletet dolgoztak ki. Felfogásukban a generációhoz tartozást a történelmileg azonos korszakban földrajzilag adott helyen élés jelenti és az, hogy azonos életkorú emberek hasonló értékeket, hitet vallanak, a kortársakkal pedig mintegy közösen élik meg önmagukat. A megközelítésükből is látszik, hogy a világ egészében, sőt annak kisebb részein az eltérő kulturális viszonyok miatt nem lehet olyan egyszerűen évszámokhoz kötötten kategorizálni, mint az sokan megteszik. Mindazonáltal viszonylag egyértelműen beazonosították azokat a szempontokat, amelyek a későbbiek folyamán hatással lehetnek, és nagymértékben befolyásolják későbbi munkapiaci szereplésüket, egymáshoz és más generációkhoz való hozzáállásukat és viselkedésüket. Ilyen szempont például, hogy az adott generáció milyen gazdasági-társadalmi környezetben nőtt fel, szocializálódott, milyen tudományos környezet, felfedezés, történelmi és politikai események, folyamatok hatottak rájuk.
A XX. század második felétől szélesebb körben válik természetessé az egyébként egymástól távolabb lévő kultúrák találkozása. Sok gyerek szülője más nemzetiségű, ami azzal jár, hogy a gyermekek fiatalon országot is cserélnek, két - vagy többnyelvű családban nőnek fel. Így egészen korán elsajátítják a fogékonyságot a kulturális különbségek iránt, amit Bateson perifériku látásnak nevez el. Napjainkban ezzel a hat szélesebb viszonyrendszerben találkozunk hazánkba kommunikációs rendszerek változása, valamint a migr

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

és NATO tagságunk révén közvetlen munkakapcsolatban lehetünk egy időben több nemzet tagjaival is.

Napjaink társadalmában és benne a munkavilágában bekövetkezett dinamizmus és globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodni kell és természetszerűen a fiatal generációk ezt gyorsabban teszik. Ebből következően a generációk kapcsolatában is jelentős értékváltás következik be. Sok esetben az egészen fiatalok segítenek eligazodni a társadalomban és a munkavilágában is jóval idősebbeknek. Tehát anélkül, hogy misztifikálnánk a generációs kérdést a honvédség állománya szempontjából is beszélnünk kell a generációs eltérésekről. Természetesen ezek általános ívű szakaszolások és a hozzájuk kapcsolódó következtetések, nem jelentik azt, hogy egy-egy korszak minden egyes személyére jellemzőek a megállapítások, de mindenképpen hasznos képet mutatnak.

Generációk a munkaerőpiacon

A generáció elnevezése	Születési idő	Az elnevezés eredete
Veterán (csendes) generáció	**1925-1945**	A világháborúkat, világválságot megélt generáció
Baby boom generáció	**1946-1964**	A II. világháború utáni népességrobbanás gyermekei
X generáció	**1965-1979**	(Coupland, 2007) generációs műve után
Y generáció	**1980-1994**	Az X generáció után következő
Z generáció	**1995-**	Az Y után következő
Alpha vagy Új csendes generáció	**2010-**	A Z után következő α (alfa) generáció

Forrás: saját szerkesztés

A magyar társadalom aktív munkaerő-piaci generációi a Baby boom, X, Y, Z ők alkotják a munkaerőpiacot, hiszen a veterán generáció lassan t találhatók az eltérő generációk között, éppen ezér ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell leni

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Az ezredfordulós generáció nem csak igényeiben tér el a korábbi nemzedékektől, de egészen más kihívásokkal is kell szembenézniük. Kutatások szerint a jelenleg 16 és 40 év közötti fiatalok adják az Európai felnőtt lakosság negyedét, ezzel ők a legnagyobb szereplők a munkaerőpiacon.
A honvédségben foglalkoztatási jellemzői miatt egyre kevesebben vannak az X generáció tagjai, de a felső és középvezetők többségét ők adják. Döntő többségükben ők hivatásos jogviszonyban lévők tisztek, kisebb arányban hivatásos altisztek. Azonban a vezető állományban is jelentős számban találhatók már Y generációsok. A végrehajtó állományban pedig már meghatározó többségben vannak ehhez a csoporthoz tartozók, sőt a tisztek, tehát a vezetők között is (jellemzően alegység szinten) megjelentek a Z generáció képviselői. Ha a nemzetközi társadalmi és munkaerőpiaci elemzéseket nézzük mindenképpen komolyan kell foglalkozni a kérdéssel.

Fiatal generációk értékrendje Magyarországon

Bizonyos szempontból hasonlóak a generációs konfliktusok jelentenek problémát, mint korábban. Azonban a mostani, tehát az Y és a Z generáció tagjai a társadalmi, demográfiai hatás következtében nagyobb kihívást jelentenek a szervezetek számára, mert teljesen más a munkahelyhez, a karrierhez fűződő viszonyuk, mint az elődeiknek volt. Az X és az Y generáció tagjai közt sokkal nagyobb a különbség, mint a korábbiak közt. Ez pedig két alapvető okra vezethető vissza. Az első, hogy jelentősen kevesebben vannak, egyfajta hiányhelyzet alakult ki, ami visszavezethető a születések csökkenésére és az elvándorlásra is. Több százezer ember hiányzik az egyszerű pótláshoz, hiszen lélekszámban az egyik legnagyobb generációt váltják a munkaerőpiacon. A második ok és részben probléma, hogy bizonyos szempontból sokkal magasabban képzettek, ezért más attitűddel lépnek a munka világába: a korosztály 30-35 százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és aki nem, az is többet tud elődeinél a világról, ami köszönhető a technológiai fejlődésnek, az internetnek, valamint az utazásoknak, a világlátottságnak és a globalizációnak. Hozzá kell persze a hazai viszonyok között is tenni, hogy bizonyos szempontból kevesebbet is tudnak szűkebb és tágabb környezetükről, mert bizonyos praktikus ismereteket sem a nyolcórában dolgozó szülők, sem a manapság sokat vitatott iskolai oktatás nem tudott megadni.

Az Y generációsok komoly elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben akkor is, ha sokkal rövidebb idővel terveznek ott lenni mint előd
tisztelet, mint olyan, nem ugyanabban a formában lét
sem lehet ugyanúgy számítani, a türelem sem

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Európai Unió
SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

pályaelképzeléssel és erős önbizalommal, értékítélettel rendelkeznek, amely nem feltétlenül megalapozott. Viszont nem „sodratják" magukat, elvárásokat támasztanak a környezettel, a munkahelyi klímával szemben, nagyobb hangsúlyt fektetnek az időbeosztásra, munka és magánélet egyensúlyára. Elvárják, hogy elődeikhez képest szabadabb légkört nyújtson számukra a munkahely.

Y generációs vezetők

Kutatások az Y-generációs vezetők esetében három fontos tényezőt emelnek ki. Elsőként, azt, hogy egy nagy generációs hatalmi vákuumba lépnek be és viszonylag gyorsan mehetnek előre. A második ilyen tényező pedig az, hogy egyre nagyobb arányban az Y-generáció fogja alkotni a munkaerőpiac legnagyobb populációját, 2025-re a munkaerő 75%-át fogja kitenni ez a generáció. Harmadsorban pedig a generáció idősebb tagjai már harmincas éveinek második felében járnak - és ebből következően egyre több tapasztalattal rendelkeznek. Már jelenleg is 20 százalékuk vezető szerepben van, legalábbis a Deloitte egy 2016-os tanulmánya[2] szerint, mely 29 országban vizsgált 7700 1982 után született, főállású diplomást. Ez az arány várhatóan 2018-ban csak tovább emelkedik. Az Y-generációs vezetők az etikát, a rugalmasságot és a visszajelzést hangsúlyozzák leginkább vezetői praxisukban. Kiemelten fontos számunkra a munka és a magánélet egyensúlya, szabadidejük érték számukra. Több nyelvet beszélnek, az ország határai nem kötik őket, nem mindent tudnak fejből, de pontosan tudják, hol keressék. Keresik a lehetőségeket, bevethető tudás elsajátítására törekszenek és gyors előrehaladást igényelnek. Az ezredforduló generációja a szüleinél érzékenyebb a közös gondokra, észleli a hibákat és megoldásokat keres.

A felmérés az Y generáció egyik tipikus attitűdjének tartott gyakori munkahelyváltás – „*job hopping*"- és a céghez való lojalitást is vizsgálta. Azoknak a 71 százaléka, akik 2 éven belül terveznek felmondani nem elégedett azzal, ahogy jelenlegi munkahelyükön a vezetői készségek fejlesztése folyik. Ahogy az alábbi ábrán is látható, a leghűségesebb alkalmazottak úgy látják, hogy sok támogatást/tréningek kapnak ahhoz, hogy vezetői készségeik kifejlődhessenek, és a fiatalabb beosztottakat is aktívan ösztönzik a vezetői szerepekre. Ellenben a legkevésbé lojális alkalmazottak azok, akik úgy érzik, elfeledkeznek róluk a vezetői pozíciók számbavételekor, illetve, nem kapnak lehetőséget vezetői készségeik fejlesztésére. Jó irányt mutat azonban a nemek aránya a *senior* pozíciók esetén: viszonylag kevés az eltérés ebben a tekintetben.

[2] Millennial Survey Winning over the next generation of leaders 2(

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Amint korábban utaltunk rá az elmúlt években több egyetemi és munkaerőpiaci kutatás is zajlott az Y generációsok munkahelyi elvárásaira.
A kutatások eredményei alapján az fogalmazható meg a munkakadók felé, hogy ha szeretnék maguknak megnyerni és még inkább megtartani az Y generációs munkavállalókat, akkor

- a versenyképes juttatási csomagon túl
- egy közösséget, fiatalos, közvetlen és támogató munkakörnyezetet (jó munkahelyi légkört) kínáljanak, úgy, hogy közben
- a szakmai fejlődési lehetőségeiket is támogatják.

A belépő fiatalok ezt meghálálják, ugyanis ha jól érzik magukat a munkahelyükön, jó teljesítményükkel, tenni akarásukkal nagyban hozzájárulnak a csapatuk, és így a cég eredményességéhez.

Viszont azzal is számolni kell, hogy az egyik legnagyobb probléma ezzel a korosztállyal a stressz. Egy 2013-as kutatás[3] kimutatta, hogy a leginkább stresszes korosztály az Y-generáció, 65 százaléka érzi magát különösen stresszesnek. (Ezt a mostani covid járvány terhei tovább erősítették.) Ennek az az oka, hogy a már többször hallott kapunyitási pánikban szenvednek, hiszen egyre nehezebb bekerülni az általuk megcélzott pozíciókba, a munkaadók magas elvárásokat támasztanak feléjük, melynek ők meg is akarnak felelni. Azonban számukra fontos a magánéletük is. A munka-magánélet mérlegén egyensúlyoznak. Aktív közösségi és társasági életet élnek online és offline is, emiatt nagyon keveset alszanak, sokszor fáradtak, nem ritkán elkésnek a munkakezdéskor.

A generációs kérdéseket kutatók sorában egy TÁMOP[4] kutatás felhívta a figyelmet arra, hogy nem sokára megjelenik a munkaerőpiacon a Z generáció (1996-2010), mely az Y-hoz képest is másképp viszonyul a környezetéhez. Kutatásuk szerint „a korosztály elnevezése is többféle, találkozhatunk net generáció, digitális őslakosok, (Prensky, M. 2001) bedrótozott nemzedék címkékkel, amelyek jól kifejezik a generáció mibenlétét. A globális net generáció tagjait a korábbiakhoz képest legidősebb átlagéletkorú anyák gyermekeiként regisztrálhatjuk, és kis családba születnek, létszámukat tekintve is a legkisebbek. Ugyanakkor legoktatottabbak és a várható életkoruk is a leghosszabb. Életüket az internethez kötődően, mintegy „bedrótozva” élik. Kiváló intellektusuk és igen fejlett problémamegoldó képességük kiváló technikai érzékkel társul, amely erős gyakorlati igényt generál. Absztraháló képességük és figyelemmegosztásuk jó melynek következtében szimultán több médium felhasználói. Mindezen kiváló tulajdonságok mellett számolni

[3] Törőcsik Mária – Szűcs Krisztián – Kehl Dániel PTE Marketing
[4] TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 PTE

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

elidegenedéssel és azzal, hogy virtuális közösségi létük okán több negatív tapasztalattal kell megbirkózniuk, amely nehéz megfelelést, társtalanságot, kiúttalanságot, a rohanás – pénz – pörgés - sikerhajszolás helyzetét teremti körükben.

Ennek okát abban látjuk, hogy az internet világába való beleszületés az emberi kapcsolataikat - legyen szó - családi, iskolai, kortárs vagy más csoportokról, kommunikációról - átalakítja. Ugyanakkor az online világ kitágítja én határaikat és az identitás alakulásának jelentős tényezőjévé válik. Azzal is számolni kell, hogy a tekintélyhez való viszony megváltozik és ez iskolai szituációban hagyományos módszertani kultúra mellett a tudásszerzés folyamatában komoly problémák kialakulását hozhatja. Azt is világosan kell látni, hogy a digitális technika eszközrendszerének birtoklása az egyén és a környezete kapcsolatát forradalmian megváltoztatja. Ennél is komolyabb problémának érzékeljük, hogy az online világban eltöltött magas tartózkodási idő miatt a valóságos világban konfliktuskezelési készségük hiányos, indulatkezelési nehézségek, agresszió valószínűsíthető. Úgy véljük, hogy e korosztály a legveszélyeztetettebb a magányra, szorongásra és agresszióra."

Az új generációk motivációs struktúrájában nem lehet továbbra is meghatározó a hagyományos jutalmazás és büntetés. Az Y és Z generációs fiatalok körében a szereplés, megmutatkozás, önkifejezés, megmérettetés, a siker lehetőségének biztosítása eredményesebb. Ehhez pedig újra kell gondolni a képzési, fejlesztési módszereket és személyesebbé, eredményorientálttá szükséges tenni a tudás közvetítését és a szervezetek vezetését.

A nemzetközi vállalatok vezetői filozófiájában egyre erőteljesebb az a trend, hogy igazán jó vezetők úgy menedzselik a velük élő generációk együttélését, hogy valamennyi generáció a saját erősségére építhessen, kiegészítve a többieket, ezzel a szervezeti és egyéni elkötelezettséget maximalizálhatják.

Az előbbi Y, Z generációs értékrend áttekintése egyértelműen felveti, hogy az egyébként is bonyolult generációs változásokon átment honvédség értékrendszere ebből a szempontból is komoly kihívások előtt áll. A specifikusan bürokratikus, erősen hierarchikus és ebből eredően konzervatív szervezetben a felső és középvezetés egyre erőteljesebb nyomás alatt van. Azok a tradícionális értékek, amelyek századokon át meghatározták a hadsereg működését a fiatal generációk számára kevésbé vonzóak. Az elmúlt negyedszázad összetett változásai egyébként is megbontották az értékrendszert

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Európai Unió
Európai Szociális Alap
Magyarország Kormánya
SZÉCHENYI 2020
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az empirikus kutatási eredményei

Az empirikus megkérdezés alapvető célcsoportja a Honvéd Szakszervezet tagsága. A kutatási tervünknek megfelelően 200 fő megkérdezésével számoltunk. A válaszolók tényleges létszáma az adatfájl tisztítása után **207 fő**[5]. Mindazonáltal ez a szám a kérdések egy részénél korlátozott belső elemzésre ad lehetőséget, hiszen egy-egy kereszttáblás összefüggés vizsgálat is 50 főnél nagyobb arányú cella (esetszám) összevetés esetén bírhat erősebb magyarázó erővel. Ezzel együtt a fő dimenziók esetében vizsgáljuk és jelezzük a válaszok megoszlását. A minta előzetes áttekintése nem ad olyan markáns eltéréseket, ahol határozott szignifikáns megállapításokat tehetnénk, de mindegyik kérdésnél jelezzük a meghatározóbb véleményeltéréseket. Ezen túl – ahol volt korábbi kutatási eredmény - ott kitérünk az eredmények összevetésére.

A válaszolók nemenkénti arányát mutatja a diagram, mely kissé eltér a honvédség katona állományának tényleges arányától, valamivel kevesebb nő töltötte ki, mint a tényleges arányuk.

[5] Kérdőív az állomány körében folytatott kutatásra

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

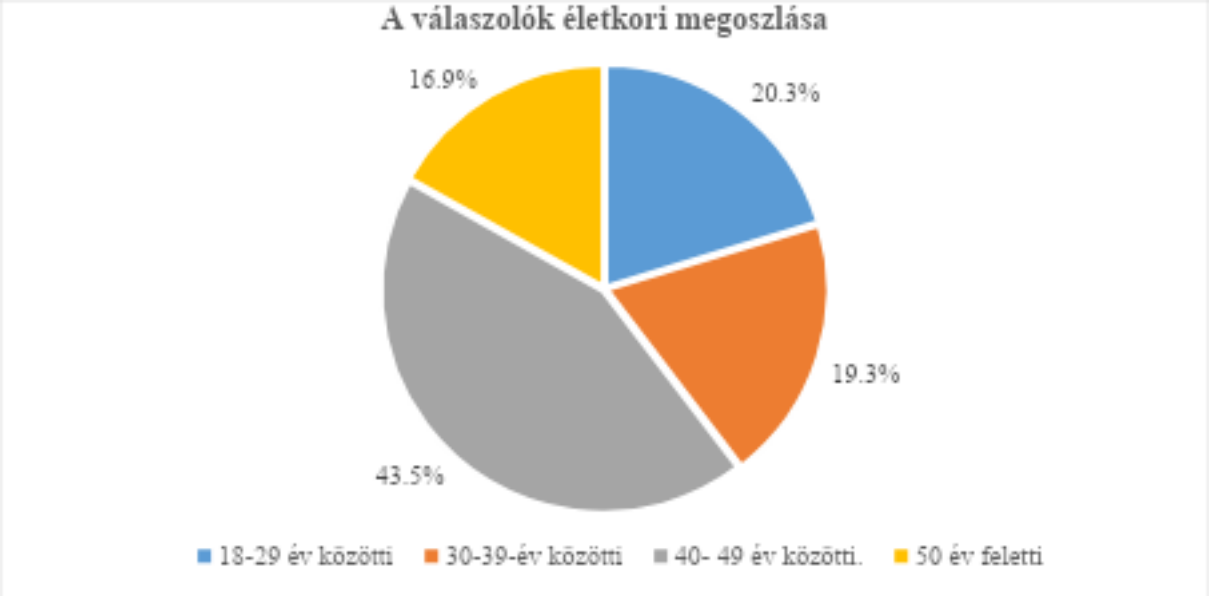
SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



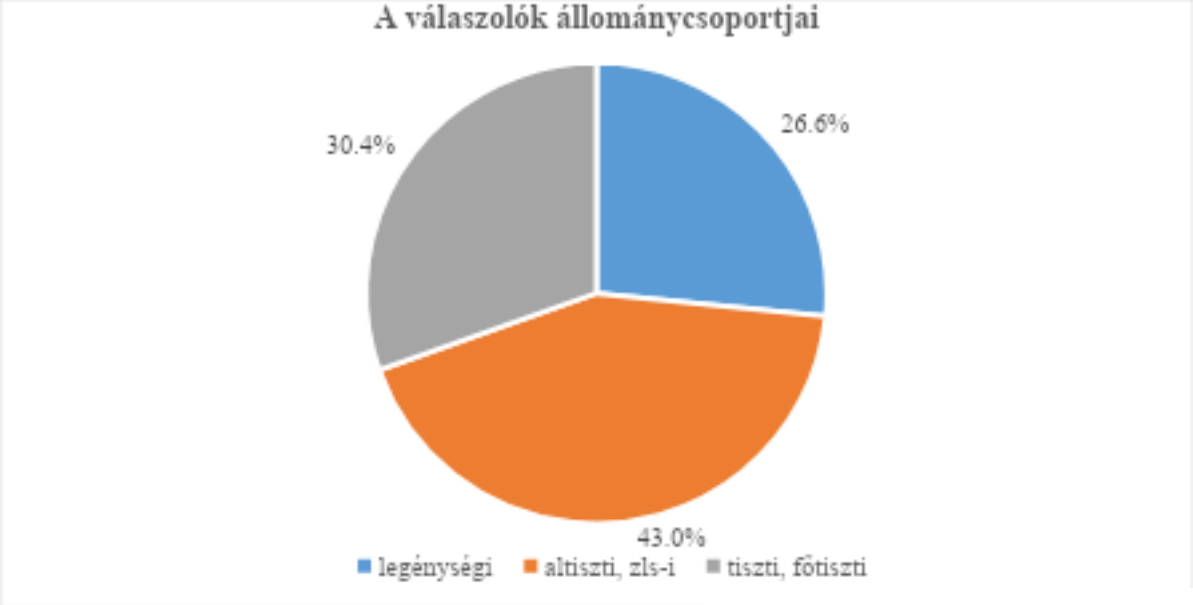
Hasonló arányt mutat a válaszolók életkori megoszlása, amely alapsori szinten következő a következő ábrán látható. A statisztikákból és a válaszolók kereszttáblás összehasonlító elemzéséből is látható, hogy elsősorban a legénységi és altiszti állomány idősebb a kívánatosnál, aminek problematikáját az új humánstratégia is rögzíti. Kutatási témánk szempontjából ez több kérdést is felvet, melyre a szakmai elemzésnél visszatérünk.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu



Az utóbbi megállapításunkra lehet magyarázat, hogy a következő ábra szerint jelentősen felülreprezentáltnak tűnik a válaszolók között az altiszti állomány, de magasabb a tiszti állomány aránya is.

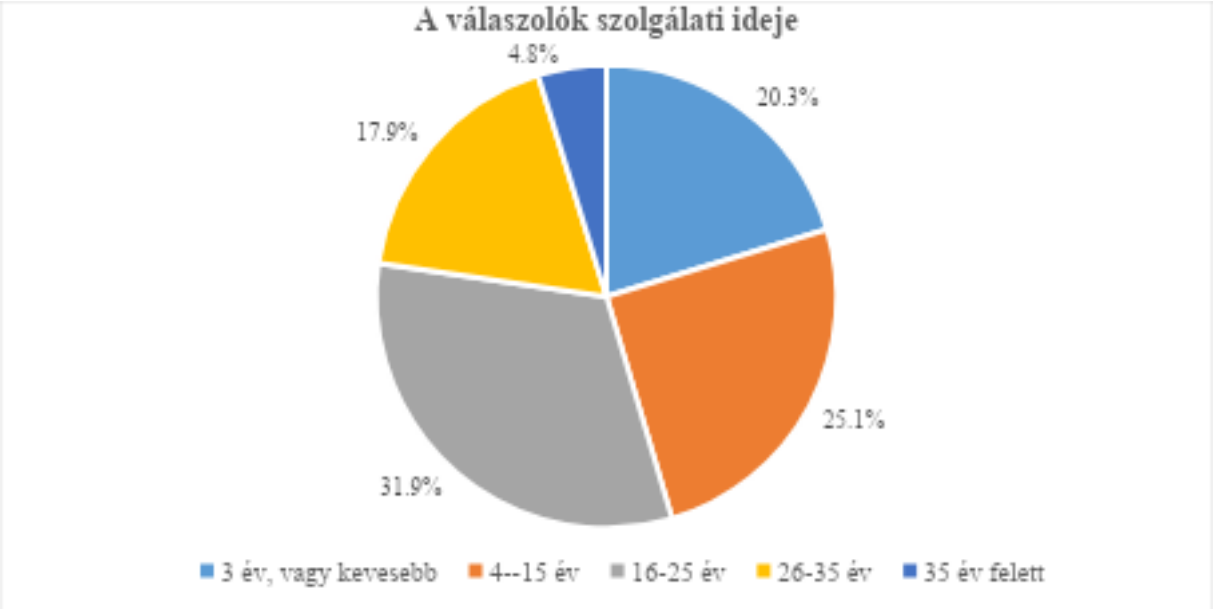


Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

A két kérdéscsoport összevetése jól mutatja viszont, hogy az alacsonyabb állománycsoportok iskolai végzettsége is magasabb lett, mint korábban jellemző volt. Tehát a hivatalos adatok szerint is jelentős a közép fokú iskolai végzettségűek aránya, de a legénységi, altiszti állományban is - ahol nem követelmény a felsőfokú végzettség - is számosan vannak ilyen végzettséggel.

Kutatásunk szempontjából kifejezetten hasznos, hogy a többségben vannak, akiknek komoly szervezeti tudása, tapasztalata van, mely a következő - a szolgálati idő hosszát rögzítő – diagramból látható.

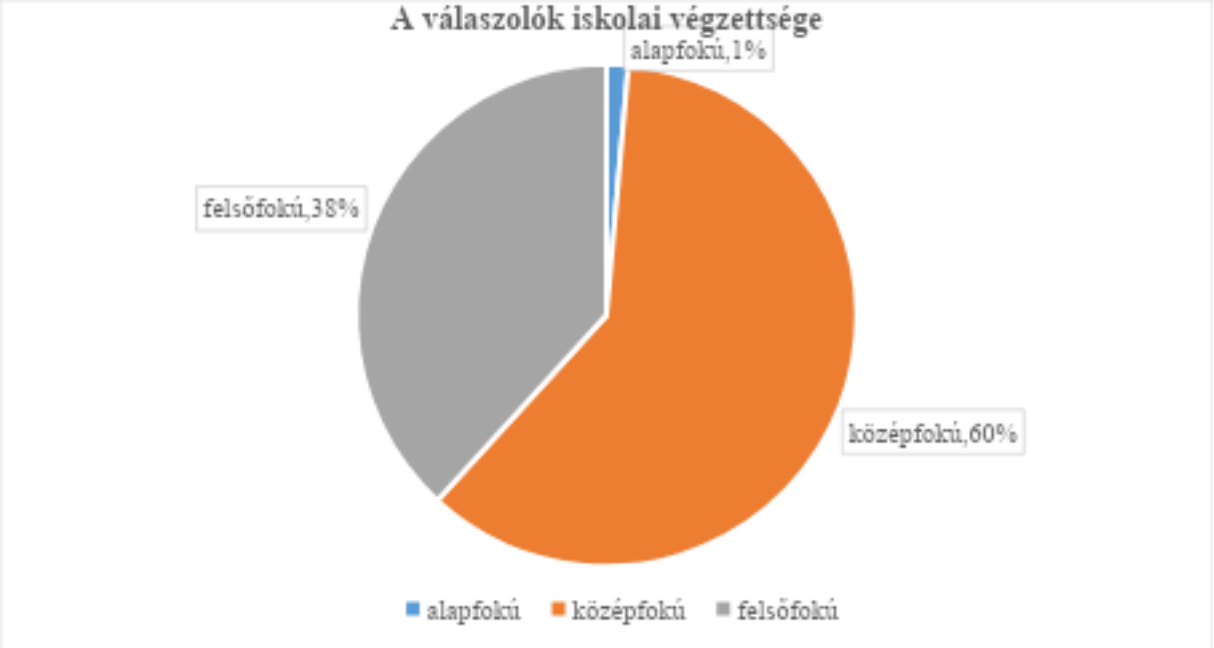


További kérdéseket vet fel, ha a szolgálati időt összevetetjük az életkorral. A legénységi állomány harmada esetében jelentősek az életkori eltérések, hiszen többségüknek pályakezdőként (legalább is olyan életkorban) kellene belépni a honvédségbe.

A következő diagram az iskolai végzettségi összetételt jelzi. A hivatalos statisztikával összevetve alacsonyabb az alapfokú iskolai végzettségűek aránya a válaszolók között, melynek valószínű oka, hogy nem érte el őket az online megkérdezés, vagy esetleg kevesebb közöttük a szakszervezeti tag.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu



A kutatási kérdések válaszai elemzése előtt jelezni kell, hogy maga az állományszerkezet több olyan kihívásra irányítja rá a figyelmet, mely a kutatási célok és a honvédség fejlesztési folyamatai miatt is kiemelten kezelendőknek mutatják a kérdést.

Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése

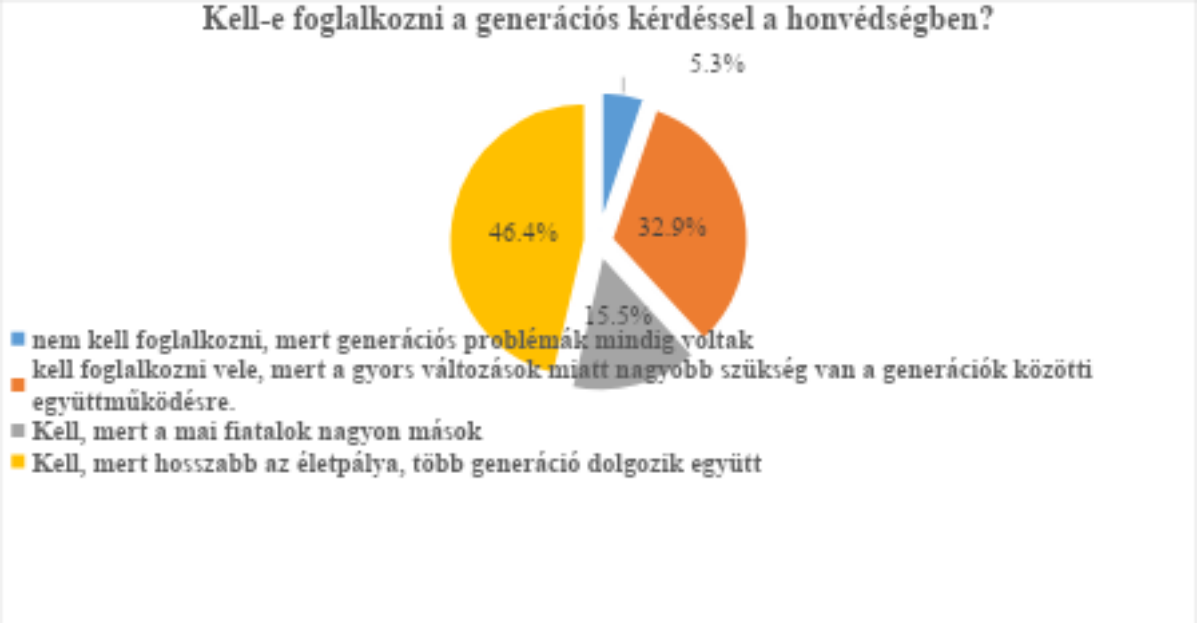
Kutatásunk jelenlegi feltételei között nem elemezhettük mélységében a vélemények egyéb összefüggéseit, azonban a válaszok megoszlásából egyértelműen látható, hogy a válaszadók szervezeti létéhez és társadalmi státusához kapcsolódóan árnyaltak a vélemények. Mindenképpen fontos ezek figyelembevétele, hiszen a pályakötődést erősítő, vagy gyengítő tényezőkről van szó és erőteljes hatása lehet az állomány biztosítására. Különösen fontos kérdések ezek a tényezők az önkéntes haderő esetében **makro (**társadalmi) **mezo (**szervezeti, honvédségi) és mikro, egyéni megközelítésben, hiszen a feltételbiztosítás mindegyik dimenziója függ ezektől.

Bevezető kérdésként megkérdeztük, hogy**: „Ön különbségekkel munkahelyén?”** Nyolc fokozatú ská szerint van realitása a kérdésnek. Érdekessége a válasz

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

kevésbé iskolázott generációk inkább kisebb jelentőségűnek látták a kérdést. Az előbbiek okán is fontosnak láttuk, hogy részleteiben is áttekintsük, hogy mennyiben látják azt, hogy kell e foglalkozni a generációs kérdésekkel a honvédségben.



Láthatóan a nagy többség fontos kérdésnek jelzi a témát és érdekes a válaszok megoszlása is. Bizonyos szempontból érdekesnek tűnhet, hogy csak 15,5% válaszolta azt, hogy azért kell, mert a mai fiatalok nagyon mások. Fontosnak látszik, hogy a válaszolók közel fele a meghosszabodott életpálya miatti nagyobb generációs távolságok miatt gondolta azt, hogy ez fontos kérdés. Érdemes megemlíteni, hogy közel 33% a gyors változások miatti egymásra utaltságot jelzi. Ennek a válasznak az eloszlását is megnéztük életkor és iskolai végzettség függvényében is és szignifikáns összefüggést az életkori dimenziók mentén találtunk, azaz az idősebbek közül választották többen ezt a kérdést. Ez megerősíti azokat a kutatásokat, amelyek azt vetítették előre, hogy a szocializációs folyamat tartalma és iránya is változott. Az idősebbek jobban rá vannak utalva a fiatalok látásmódjára a gyorsan változó folyamatokhoz való alkalmazkodás érdekében.

Az előbbiek tükrében kissé ellentmondó, illetve további magyarázatot igényel a következő táblázat. Különösen az, hogy a munkahelyi konfliktusok esetén az alá-fölé rendeltségi viszonyokat látszólag felülírják az életkori generációs k

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Tapasztalatai szerint a honvédségben az alábbiak mennyire jellemző okai a munkahelyi konfliktusoknak	
alá-fölé rendeltségi viszonyok	
egyáltalán nem	14,5%
kevéssé	51,2%
jellemzően	34,3%
életkori, generációs különbségek	
egyáltalán nem	5,8%
kevéssé	50,2%
jellemzően	44,0%
munka végzési feltételek hiányai	
egyáltalán nem	9,7%
kevéssé	38,6%
jellemzően	51,7%
nemi különbözőségek	
egyáltalán nem	35,3%
kevéssé	44,4%
jellemzően	20,3%
etnikai különbözőségek	
egyáltalán nem	68,6%
kevéssé	28,5%
jellemzően	2,9%
állománycsoportok közötti viszonyok	
egyáltalán nem	16,9%
kevéssé	56,0%
jellemzően	27,1%

A táblázat további kérdésekre is ráirányíthatja a figyelmet, de a mélyebb vizsgálatokra a kis minta nem ad lehetőséget. A különböző kemény adatok szerinti elemzés érdemi szignifikáns összefüggésekre nem adott lehetőséget, de mindenképpen fontosnak látszik további elemzéseket végezni. Ezek között kutatásunk szempontjából kiemelten kell kezelni azokat a konfliktus forrásokat, amelyek a szervezeti működé
Különösen érzékeny pont lehet a hátrányos megki

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

hatalmi viszonyok erős befolyást gyakorolhatnak. Ezek figyelembevételével fontos jelenségekre mutat rá a következő táblázat.

Ki volt-e Ön téve a munkahelyén az elmúlt 12 hónapban az alábbiakban hátrányos megkülönböztetésnek .....?	
életkora miatt	
egyáltalán nem	**73,9%**
néhány esetben	22,7%
gyakran	1,9%
folyamatosan	1,4%
etnikai hovatartozása miatt	
egyáltalán nem	**98,1%**
néhány esetben	1,9%
gyakran	0,0%
folyamatosan	0,0%
neme (férfi, nő) miatt	
egyáltalán nem	**85,5%**
néhány esetben	10,6%
gyakran	2,4%
folyamatosan	1,4%
véleménye miatt	
egyáltalán nem	40,1%
néhány esetben	36,2%
gyakran	15,9%
folyamatosan	7,7%
állománycsoportja miatt (legénység, altiszt, tiszt)	
egyáltalán nem	55,6%
néhány esetben	28,5%
gyakran	8,2%
folyamatosan	7,7%

Ha az alapsori eloszlást nézzük azt látjuk, hogy gyakor
miatt megkülönböztetés a honvédségben. Ez azért is
vannak ezzel problémák és a rendvédelmi szervel

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

megkülönböztetéseket jeleztek. Fontos szervezeti sajátosságként további elemzést igényel az állománycsoportonkénti megoszlás. Közel 50% szerint van ilyen jelenség. Valójában szignifikáns belső elemzés szerint a hosszabb ideje szolgáló legénységi állomány és kevésbé egyértelműen az altiszti állomány vélekedik úgy, hogy éreznek ilyen megkülönböztetést. Szintén erőteljes szervezeti működési jellemzőkre, problémákra utal, hogy nagyon szórtak a vélemények miatti negatív megkülönböztetések. Tekintve, hogy ezek már más, korábbi kutatásokban is felmerültek további vizsgálatokat igényelnek. Nyilvánvalóan vizsgálni kell a nemi identitás miatti hátrányos megkülönböztetést és viszonyokat, mint jelenséget, mert a honvédség minden szintjén megjelentek a nők is.

Kutatásunk témája szorosan kapcsolódik az életkori jellemzőkhöz, ezért fontos, hogy 74% szerint nincs ilyen megkülönböztetés. A további 23% szerint esetlegesen van ilyen. Ha életkori összefüggésben nézzük nagyon kevés elemszámot vizsgálhatunk és abban idősebb és fiatalabb válaszolók egyaránt voltak és nem találtunk szignifikáns összefüggést. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az előzőkben, amikor megkérdeztük kell-e foglalkozni a generációs kérdéssel a honvédségben, többen utaltak életkori összefüggésekre. Megkérdeztük azt is hogyan látják mennyire nyitottak a generációk egymás felé. A következő megoszlást kaptuk a kérdésekre egy nyolc fokozatú skálán:

Ön szerint mennyire nyitottak a fiatalabbak a generációk közötti kapcsolat, együttműködés fejlesztésére? **a válaszok skálaátlaga: 5,4**

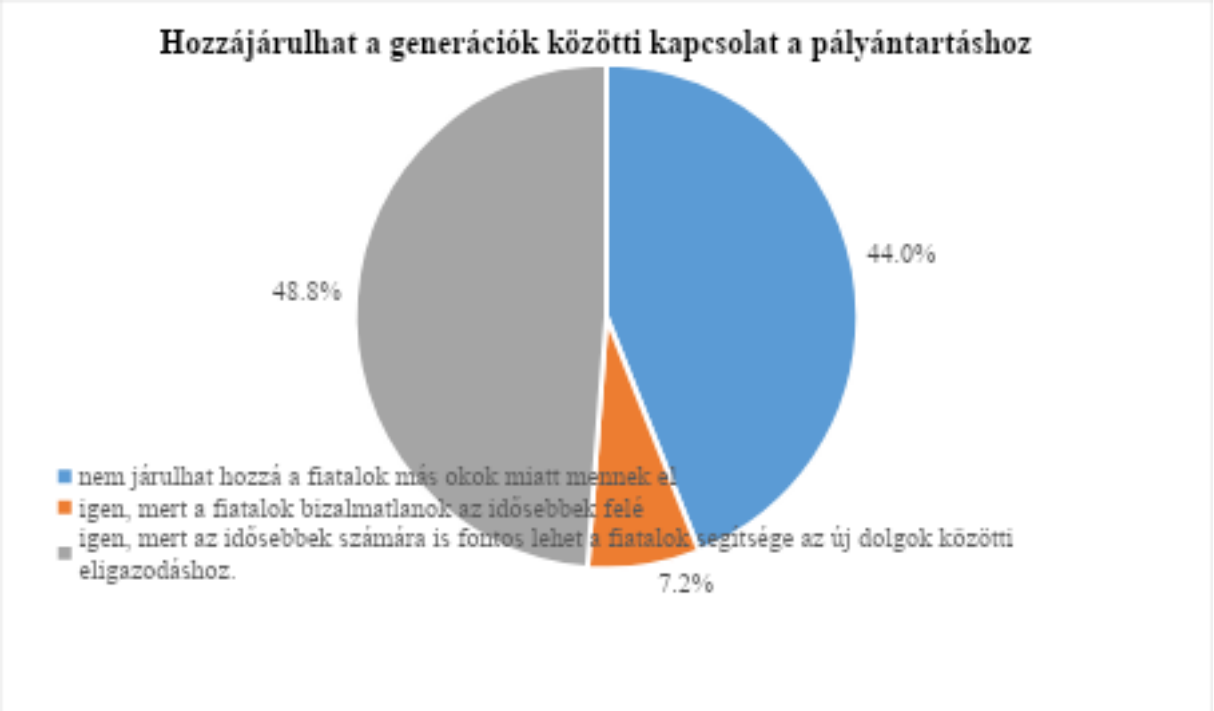
Ön szerint mennyire nyitottak az idősebbek a generációk közötti kapcsolat, együttműködés fejlesztésére? **a válaszok skálaátlaga:5,04**

Minimális az eltérés, de az alapsori eloszlás szerint a fiatalok nyitottabbak az együttműködésre kapcsolatra, mint az idősebbek. A válaszok belső életkori megoszlása alapján ezt az idősebbek egy része is így látja.

Kutatásunkat a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség megközelítéssel vizsgáltuk így megkérdeztük, hogy hozzájárulhat a generációk közötti kapcsolat a pályántartáshoz. Az alábbi ábrán láthatóan a válaszolók egy része (44%) a fiatalok nagy arányú pályaelhagyása szempontjából közelítette meg a kérdés válaszát. Ugyanakkor beszédes és összefügg a korábbi válaszokkal, hogy 48,8% -a a kölcsönösségre helyezi a hangsúlyt.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

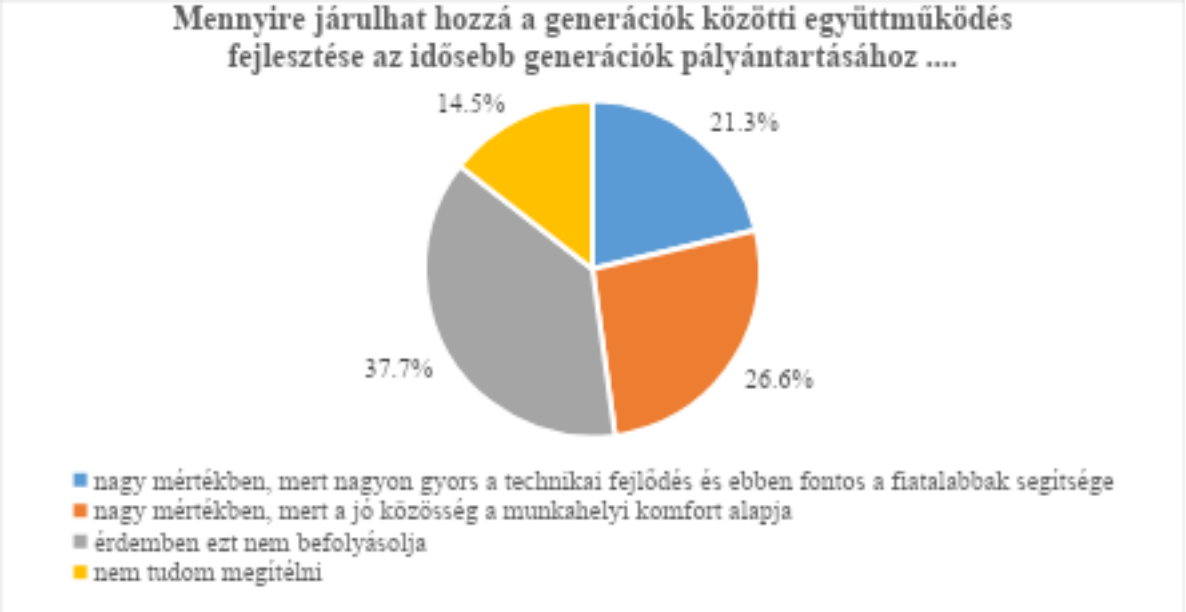


A válaszok belső megoszlása az életkori és iskolai végzettségi megoszlásban mutatott értelmezhetően szignifikáns összefüggést, amely mindegyike a kölcsönös egymásra utaltságra mutatott. Ez egyébként is erős specifikuma a hadseregnek.

Több kutatás is jelzi, hogy a társadalom különböző generációi közötti kapcsolatban erősödött a kölcsönösség. Nem annyira egy irányú már az idősebb generációk ráhatása, szocializációs diktátuma, mint korábban volt. Megkérdeztük azt is, amely kevéssé szokott napirenden lenni, azaz mennyiben járulhat hozzá a generációk közötti együttműködés az idősebb generációk pályántartásához. A válaszok megoszlását a következő diagram mutatja.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu



Érdekes a válaszok megoszlása, melyek olyan mértékben tagoltak, hogy nincs érdemi lehetőség belső mélyebb elemzésre a kis elemszámok miatt. Mindenesetre fontos, hogy 48% az együttműködés fontosságát hangsúlyozta, egyben rámutatva a kölcsönösségre is.

A projekt célkitűzése szerint fontos kérdés, hogy a humán szférában dolgozó szakmai szervezetek, érdekvédelmi és egyéb alrendszerek milyen módon tudják segíteni a generációs kérdéseket. Direkt kérdéssel is megkérdeztük mit tehet ebben a szervezeti kohézió erősítésében a szakszervezet? **Ön szerint a szakszervezet milyen módon tudja segíteni a generációs kérdések javítását a honvédségben?**

Ön szerint a szakszervezet milyen módon tudja segíteni a generációs kérdések javítását a honvédségben? Jelölje a véleményét az alábbi lehetőségeknél!	
tagjai képzésével, fejlesztésével	
kevéssé	33,8%
jellemzően	**44,9%**
leginkább	21,3%
Közösségi rendezvényekk	
kevéssé	

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

jellemzően	**39,6%**
leginkább	28,5%
eseti probléma feltárásokkal	
kevéssé	18,8%
jellemzően	**46,9%**
leginkább	34,3%
rendszeres kutatásokkal, problémák jelzésével a vezetők felé	
kevéssé	10,6%
jellemzően	35,3%
leginkább	**54,1%**
szakmai fórumok szervezésével	
kevéssé	27,1%
jellemzően	**49,3%**
leginkább	23,7%

A válaszok alapsori megoszlása szerint a hagyományos szakszervezeti lehetőségek közül elsősorban a probléma feltárások, illetve azok vezetés felé való jelzése tekinthető leginkább preferáltnak. Legkevésbé támogatott a direkt képzés és a közösségi rendezvények. Ezek mindenképpen további elemzéseket igényelnek, mert a jelenlegi mintából kevéssé állapítható meg, hogy kimondja, azaz kik utasítják el leginkább ezt a módszert.

Szöveges üzenetek

A kutatásban résztvevőknek módjuk volt opcionálisan írásban kifejteni a témához kapcsolódó személyes véleményüket. A kérdőívet kitöltő 212 főből több, mint 40 fő vállalkozott ilyen vélemény kifejtésre. A válaszok többsége nem jelzett súlyos problémákat, inkább a más kutatásoknál is jelzett működési hiányosságokat vetettek fel.

A fiatalok esetében elsősorban felkészítési hiányosságokat, munkához való hozzáállás kérdését jelezték. „Több esetben azt is tapasztaltam, hogy a fiatalabb generáció tagjai (elég jelentős %-ban) alapvető feladatokra is alkalmatlan. Ez nagyrészt az alap kiképzésük minőségi romlásának köszönhető."

Az idősebb állomány fiatalokhoz való hozzáállása kapcsán inkább a megcsontosodott szemléleteket jeleztek a vélhetően fiatalabb véleményformálók.

Az előbbi válaszokból is látható, hogy kölcsönösen felszíni információk alapján sommás vélekedések befolyásolják a véleményeket. „A legtöbb
A főtisztjeink még mindig az orosz doktrinát erőltetik
formájukra alakítják. Lejjebb meg se hallja

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

állománykategóriái között még mindig hatalmas az aránytalanság, a vízfej nem akarmegszűnni és parancsnoki szinten sokan kapaszkodnak a székükbe, illetve egy bizonyos szint felett nincs felelősségre vonás, addig nem lehet érdemi kiválasztódás és fejlődés sem. A fiatalok nem jönnek, a csapatok üresek, kevesen maradnak hosszabb ideig (3 év után). Akik jönnek, azok pedig gyakran alkalmatlanok és nem is érdekli ez őket, hisz érzik, hogy nehezebb kikerülni, mint be. Eközben az idősebbek rég motiválatlanná váltak, belekényelmesedtek az életükbe és nem érdekli őket az egyéni fejlődés, de sokszor másé sem, nehogy megfúrják a helyüket akarva-akaratlanul. És ennek a megváltozását egyáltalán nem segíti a "családbarát" szervezet hozzáállása."

Rámutatnak a vélemények több olyan szegmensre, melyet célszerű mélyebben vizsgálni. Többek között: „ A fiatalok még nem gondolkodnak és könnyebben váltanak, mi idősebbek már a biztosból nehezebben lépünk ki. Féltjük a családunk megélhetését kockáztatni. A fiatalokban nincs kellő alázat a feladathoz. „ A legènysègi problèmák túlnyomó többsége nem jut el a parancsnokokhoz a század parancsnokok nem foglalkoznak velük csak azokkal akik közel állnak hozzájuk. Ebben is meg mutatkozik a generációs ès rendfokozati különbséget hallottam olyan nyilatkozatot egy zászlóstól hogy az ember a seregbe zászlóstól kezdődik a többi az csicska.
Néhányan érdemi javaslatokat fogalmaztak meg az állomány felkészítésével, érzékenyítésével, vezetői szemléletformálásával kapcsolatban: „Olyan , akár külsős szakembereket is be kell vonni a lehetséges tréningek, személyi fejlesztések, szakmai összevonások megtartásába, akik jó felkészültek, hitelesek és olyan megfogó előadásokat tudnak tartani, ami érdekli is az embereket! Szakma csoportonként is érdemes szétválasztani a problémakezelést, mert nem minden terület küzd ugyanazon problémákkal. Természetesen egy rövid idejű közös, általános téma indító kezdés az nem árt, ha utána kisebb csoportokra bontódik a csapat és majdhogynem személyre szólóan lehet a tréningeket megtartani. Nagyon fontos dolog a figyelmesség, amit eme rohanó világban mindenki igényel, csak különböző mértékben jut hozzá! Egy tréning, fejlesztés akkor lesz sikeres, ha odafigyelünk egymásra és nem egy kötelezően le tudni valónak tekintjük! „
Többen utaltak válaszaikban arra, hogy látják a szakszervezetek szerepét ebben a kérdésben is. Fontos lehet a zárt kérdésekben is támogatott probléma feltárás, kutatás és jelzés a vezetés felé.

Mélyinterjúk

A kutatás során készült mélyinterjúk tapasztalatait külö
fogalmazhatjuk meg azok tapasztalataiból, hogy az i

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ismertette szervezete, szakterülete helyzetét, a várható fejlesztési folyamatokhoz kapcsolódó észrevételeit. A korábban bemutatott kapcsolódó válaszaik mellett jeleznünk kell, hogy rajtunk kívül informális beszélgetések során további szakmai szervezetekkel, fejlesztőkkel konzultáltunk. A projekt kutatása rámutatott, hogy a társadalmi változások és a meghirdetett fejlesztési folyamatok sok olyan kérdést felvetettek, felvetnek, amelyre feltétlenül választ várnak a tervezők és döntéshozók, de mellettük a haderőben szolgálók és maga a társadalom is. A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat újra formálódó elvei, értékei miatt is fogalmazódnak meg változtatási igények, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja hangsúlyozódik. A mai helyzetet befolyásolja, hogy a korábbi években a megújulási szándékokkal párhuzamosan megtörtént egy jelentős –több tízezres – létszámcsökkentés, a struktúraváltás, az építkezési és működési filozófiaváltás. A helyzet összetett, amelyben a generációs kérdések fontosak, de a jövőépítés során komplex reagálásokra és egy átfogó szervezetfejlesztésre van szükség.

A szociológiai kutatások tapasztalatainak összegzése

A honvédségben foglalkoztatási jellemzői miatt egyre kevesebben vannak az X generáció tagjai, de a felső és középvezetők többségét még ők adják. Döntő többségükben ők hivatásos jogviszonyban lévők tisztek, kisebb arányban a hivatásos altisztek. Azonban a vezető állományban is jelentős számban találhatók már Y generációsok. A végrehajtó állományban pedig már meghatározó többségben vannak ehhez a csoporthoz tartozók, sőt a tisztek, tehát a vezetők között is (jellemzően alegység szinten) megjelentek a Z generáció képviselői. Ha a nemzetközi társadalmi és munkaerőpiaci elemzéseket nézzük mindenképpen komolyan kell foglalkozni a kérdéssel.

A projekt céljából kiindulva kutatásunk megerősítette, hogy az önkéntes haderőre való áttéréssel sok olyan szervezeti kérdésre választ kell adni a szervezetfejlesztés során, melyre valamilyen okból korábban nem volt lehetőség. Ez azt is jelenti, hogy a generációk munkakapcsolata több olyan kérdést felvet, amely korábban másképp jelentkezett. Ezek között kell megemlíteni, hogy gyakoribb lesz az a kapcsolat, amikor a vezető jóval fiatalabb, mint a beosztott. Ezen túl az egyes állománycsoportok szerepének, kompetenciáinak is módosulni kell. Kutatásunk szerint ez még kevéssé történt meg, amelynek egyik oka a korábbi beidegződésekben, mintákban van.

Az előbbiek fókuszba állítása mellett belső kutatásunk egyik további fontos konklúziója, hogy vannak ugyan generációs problémák, konfliktusok a
egyéb problémák, melyekre az előzmények bemutatás

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

rendszerváltást követő évtizedekben alapvető paradigmaváltás tanúi vagyunk a hazai munkaerőpiacon, mely ezen túl –egyéb változások, feltételhiányok miatt- még erőteljesebben jelentkezett a honvédségben. A több évtizedig jellemző kínálati jelleget, erőteljes keresleti jelleg váltotta fel. Különösen drasztikus a változás a fiatal alacsonyabb képzettségűek körében, akik a honvédség végrehajtó állománya potenciális utánpótlását jelentik.
A motivátorokat és a higiénés tényezőket folyamatosan vizsgálni kell, mert láthatóan a versenyszférában is elindult a jövedelmek erőteljes növekedése, melyet az előbbiek mellett a környező országok többszörösen magasabb jövedelemszintje is motivál. Ez a növekedés gyorsan erodálja az elmúlt évek honvédséget is érintő jövedelmi intézkedéseit.

A kihívások kezelésére egyelőre a versenyszférában is felemás intézkedések születtek, sok szervezetben még csak átmeneti válságkezelési lépések történtek, nem jelentek meg a humánpolitikát érintő komplex megoldások.

Az elmúlt évtizedek ellentmondásos generációváltásai miatt - mely fokozottan érintette a honvédséget -, a belső munkaerőpiacról hiányoznak az idősebb generációk, illetve a gyors váltás miatt nem volt mód a tapasztaltok generációk közötti átadására. Erőteljesen jelentkeznek a problémák vezetők esetében is, több generáció gyorsan váltott, nem volt szerves a fejlődés, a viszonylag magas szakmai ismeretek mellett sokaknál hiányoznak az alapvető vezetői ismeretek is, melyek elsősorban a gyakorlati tapasztalatok hiányosságaiból táplálkoznak.

Néhány éven belül a honvédségben döntően az Y és Z generációk szolgálnak, akiknek az általános társadalmi és munkaerőpiaci beilleszkedését a korábbiaktól teljesen más vezetői eszközökkel lehet és kell kezelni.

A modern, piacelvű polgári társadalmakban a védelmi szektor működésére és fejlődésére egyre erőteljesebb nyomást gyakorolnak az uralkodó termelési, fogyasztási és érintkezési módok. Azt a bonyolult folyamatot amely a folyamatokat leírja egyszerűen abban látják megragadhatónak, hogy a hadsereg értékekre, szimbólumokra orientált, tradicionálisan intézményi jellege fokozatosan utat nyit, illetve átengedi pozícióját a piaci mechanizmusokon és választhatóságokon alapuló foglalkozási jellegnek. Ez azt is jelenti, hogy a hadseregben az ideáltipikusnak tekintett működési módot és értékeket kevéssé fogadják el a nyolcvanas évek után született fiatalabb generációk.

Ezen túl az alapvető működési-, vezetői filozófiaváltás nélkül kontraproduktívak lehetnek a fejlesztési lépések, a fiatal generációk nem lépnek be, vagy gyorsan ki is lépnek, amint az a kutatás során is megerősítést nyert.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Napjaink társadalmában és benne a munkavilágában bekövetkezett dinamizmus és globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodni kell és természetszerűen a fiatal generációk ezt gyorsabban teszik. Ebből következően a generációk kapcsolatában is jelentős értékváltás következik be. Sok esetben az egészen fiatalok segítenek eligazodni a társadalomban és a munkavilágában is jóval idősebbeknek. Tehát anélkül, hogy misztifikálnánk a generációs kérdést kutatásunkban megerősítést nyert, hogy a honvédség állománya szempontjából is beszélnünk kell a generációs eltérésekről. Természetesen ezek általános ívű szakaszolások és a hozzájuk kapcsolódó következtetések, nem jelentik azt, hogy egy-egy korszak minden egyes személyére jellemzőek a megállapítások, de mindenképpen hasznos képet mutatnak.

A projekt kutatása rámutatott, hogy a társadalmi változások és a meghirdetett fejlesztési folyamatok sok olyan kérdést felvetettek, felvetnek, amelyre feltétlenül választ várnak a tervezők és döntéshozók, de mellettük **a haderőben szolgálók és maga a társadalom is**. A rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat újra formálódó elvei, értékei miatt is fogalmazódnak meg változtatási igények, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja hangsúlyozódik.

A honvédségnek fontos, hogy napirenden tartsa a vezetés és a szakmai szervek a különböző generációk harmonikus együtt dolgozását. A jövőben jellemzően négy generáció is dolgozhat együtt, akik között a generációs távolság négy évtizedet is átfoghat.
A különböző statisztikai elemzésekből, tájékoztató anyagokból, illetve az interjúk megállapításaiból megfogalmazhatjuk, hogy:

- ✔ Az állomány, különösen a fiatalabb generációk elvárásainak jelentős része az alapvető szervezeti komforthoz, mindennapi életszervezéséhez kapcsolódik, ezekben várnak jól érzékelhető változásokat. Szükség lenne azokra megoldásokat láttatni, mert így érhető el a fluktuáció csökkentése.
- ✔ Hangsúlyozottan megjelent az igény –főleg a fiatalabb generációknál - az értékalapú megközelítésekre, mely a deklaráció szintjén megjelenik a honvédség fejlesztési folyamataiban. A csapatszinten is érzékelhető, hogy az állománynak szüksége van mindazokra a kapaszkodókra, amelyek segítségével komfortosan érzik magukat a honvédségben.
- ✔ Az elmúlt évtizedek ellentmondásos generációváltásai miatt, mely fokozottan érintette a honvédséget is, hiányoznak a szervezeti generációk, illetve nem volt mód a tapasztal honvédségben döntően az Y és Z generáció

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

Európai Unió
SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

akiknek az általános társadalmi és munkaerőpiaci beilleszkedését a korábbiaktól teljesen más vezetői eszközökkel lehet és kell kezelni.

- ✔ az előbbiből is következően vannak életkori anomáliák, idősebbek alacsony kezdő rendfokozattal, illetve átlagosnál jóval fiatalabbak magas rendfokozattal megelőzve hasonló képzettségű és tapasztalatú idősebbeket is;
- ✔ a feszítő létszámhiány rövid távú kezelésének igénye is idézett elő torzulásokat, viszonylag nagy számban léptek be magasabb életkorúak még a legénységi állományba is;
- ✔ érdemben nem tudott átalakulni az önkéntes haderőnek megfelelőbb állománycsoportok közötti munkamegosztás, feladatok és felelősségek lefele delegálása;
- ✔ A korábban elemzett átalakítási folyamatok kedvezőtlen hatásaként a hosszabb ideje szolgálók többször kényszerültek beosztás-, helyőrségváltásra, esetenként alacsonyabb, vagy nem a képzettségüknek megfelelő beosztásokba;
- ✔ az előzőkben jelzett problémák miatt -korábbi kutatások szerint is- viszonylag nagy arányban lehetnek bizonytalanok a jól képzett hivatásos állományban is.

Napjaink társadalmában és benne a munkavilágában bekövetkezett dinamizmus és globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodni kell és természetszerűen a fiatal generációk ezt gyorsabban teszik. Ebből következően a generációk kapcsolatában is jelentős értékváltás következik be. Sok esetben az egészen fiatalok segítenek eligazodni a társadalomban és a munkavilágában is jóval idősebbeknek. Tehát anélkül, hogy misztifikálnánk a generációs kérdést a honvédség állománya szempontjából is beszélnünk kell a generációs eltérésekről és a kapcsolatok javításáról. A meghirdetett fejlesztési folyamatok technikai fejlesztések igénylik a szervezeti kohézió erősítését, melynek egyik pillére a hatékonygenerációs együttműködés.
Természetesen egy dinamikus folyamatról van szó hiszen folyamatosan újabb és újabb generációk lépnek be a honvédségbe, akik hatékony beilleszkedése folyamatos odafigyelést igényel.

Honvédszakszervezet
1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346

E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu