

***Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését
célzó tematikus projektek
GINOP-5.3.5-18-2020-00162***

Adatfeldolgozás és elemző tanulmány

***„A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a
honvédelemben”***

Konzorciumi partnerek:

Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája
Honvédszakszervezet

2021.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Kutatási előzmények bemutatása	3
A kutatás tematikus leírása	5
A kutatás célja:	6
A kutatás témakörei:	6
A kutatási témakörökben tervezett feladatok:	6
Az empirikus kutatás módszertani leírása.....	8
Személyes interjúk, mélyinterjúk:	9
Társadalom és szervezetelméleti áttekintés.....	10
A hadsereg, mint bürokratikus szervezet működési kihívásai.....	11
Modern társadalmak hadseregeinek helyzete a 21. század elején.	15
A személyi feltételrendszer általános jellemzői a honvédségben.....	17
Munkaerőpiaci értékelés a honvédség szemszögéből	18
Magyarok külföldi munkavállalása.....	22
Bérharc és gazdasági lehetőségek	24
Értékváltás a munkaerőpiacon	26
Összegzés	31
Az empirikus kutatás eredményeinek bemutatása	33
Kutatási hipotézisek:	33
I. Témakör (Toborzás) empirikus kutatási eredményei	34
Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése.....	38
II. Témakör (pályaelhagyás) empirikus kutatási eredményei	52
Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése.....	56
Szöveges üzenetek elemzése.....	72
Interjú technikával készített anyagok elemzése	73
Összegzett következtetések	79
Projektjavaslatok	82
Mellékletek	85
Szöveges üzenetek	85
Felhasznált irodalom	85
Áttekintett jogszabályok egyéb szabályzók	86

Kutatási előzmények bemutatása

A projekt kutatási elgondolása kialakítása érdekében végzett előzetes információk alapján abból indultunk ki, hogy a honvédelmi ágazatban a rendszerváltás óta eltelt 30 év sajátos kihívások elé állította a Magyar Honvédséget, a honvédelem nemzeti ügyét. A változásokat, a honvédséget érintő kihívásokat, átszöttek a társadalmi lét minden szegmensét determináló globális hatások, melyek közül kiemelendő a nemzetközi erőter átrendeződése, az erőforrások korlátozottsága és a modern demokráciák állampolgárainak véleményváltozásai a háborúval, a hadsereggel, a katonai szolgálattal kapcsolatban.

Nemzetközi kitekintéssel azt is rögzíteni kell, hogy a hadseregek környezete a társadalmi fejlődés következtében sok szempontból megváltozott, és ezekre a változásokra maguknak a hadseregeknek is reagálniuk kellett. A polgári demokráciákban évtizedekkel ezelőtt szembe kerültek azokkal a kihívásokkal, melyek bennünket megkésve, alig több mint három évtizede értek el. A pluralista társadalom magával hozta bizonyos – korábban állandónak hirdetett – értékek erőteljes változásait, szerepük csökkenését. Az új értékek megjelenésével átalakult a korábbi hatalmi tényezők – köztük a hadsereg – szerepe, társadalmi megítélése.

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 humánstratégiája¹, 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 nem 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. Ennek 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 szerkezete, 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 több fejlett NATO ország küzd

¹ Honvédelmi Humánstratégia nytsz. 3896-1/2021

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.

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;
- A honvédelem ügye össztársadalmi ügy, melyben széleskörű társadalmi összefogás, tudatosság kell. Ennek tartalmát hiteles szakmaisággal, a mai viszonyok közötti értelmezéssel kell megfogalmazni és megismertetni;
- 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,
- 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 fenti vázlatos gondolatokból következik, hogy az általános szervezeti működési folyamatokhoz kapcsolódó döntés-előkészítési mechanizmusokon túl kiemelt szükség van a 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 tényezőkhez 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 vizsgáljuk, hogy mennyire érvényesültek az állományt érintő fejlesztési elgondolások és azoknak látszanak-e eredményei a toborzásban és a megtartásban.

A kutatás tematikus leírása

A kutatás célja:

Alkalmazott kutatás formájában összetett módszertannal elemezni azokat a kérdéscsoportokat, melyek a honvédség toborzási rendszerének eredményességét befolyásolják, illetve feltárni azokat a környezeti és szervezeti problémacsomópontokat, melyek kedvezőtlen szinten tartják a fluktuációs mutatókat, időszakonként tartósan nagyarányú pályaelhagyást eredményeznek. Mindezekkel összefüggésben vizsgálni a szakmai szervezetek és a honvédségben működő szakszervezetek feladat és felelősségi körét is.

A kutatás témakörei:

Tekintettel arra, hogy a projekt a munkaerőpiaci mozgások mindkét irányát megcélozta két - döntően párhuzamosan futó - kutatási feladatot terveztünk, melynek második feladatához kiegészítő pilot visszamérés is kapcsolódik.

A kutatási témakörökben tervezett feladatok:

I. *Témakör: A projekt céljának megfelelően mélységében feltárni azokat az összefüggéseket, amelyek dominánsan leírják a fiatal - pályaválasztás előtt álló, illetve pályamódosítást tervezők körében:*

- milyen ismeretekkel, attitűdökkel rendelkeznek az ország biztonságát meghatározó fontosabb kérdésekkel és intézményekkel kapcsolatban;
- hol helyezik el a társadalmi feladatok hierarchiájában a honvédelmet és miként vélekednek az azt megvalósítani hivatott Magyar Honvédségről;
- milyen pályaaorientációval rendelkeznek a fiatal generációk és abban hogyan helyezhető el a katonai pálya, a katonai szolgálat.

Az előbbieket indokolják, hogy a korábbi társadalomkutatásokból markánsan kirajzolódott, hogy a rendszerváltás körül, vagy az az utáni időszakban született fiatal nemzedékek társadalmi integrációs, szocializációs folyamata sokat változott az elmúlt néhány évben is. Általában tovább növekedett a munkavilágából való távolmaradás, az inaktivitás. Nagyobb arányban jelentkeznek beilleszkedési zavarok, a társas kapcsolatok intenzitása csökkent. A szocializáció gyakorlatában sok az esetlegesség és a bizonytalanság, módszerei nem kristályosodtak ki.

A kutatás célcsoportját 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.

Általában alacsony szintű a hírműsorok iránti érdeklődés és a szükségesnek ítélt hírek többségét nem a korábban meghatározó közszolgálati médiákból, és nem az országos napilapokból szerzik be. A döntő többség azokat csak elvétve „fogyasztja”. Az írott sajtóból a helyi lapok és a bulvár hatása a jellemzőbb, de azok olvasása sem rendszeres. Ki kell emelni

ugyanakkor, hogy az internet, a social média szerepe erőteljesen növekszik az általános tájékozódásban, így egyre nagyobb mértékig a hírfogyasztásban is. A honvédség társadalmi kommunikációjában, toborzási stratégiájában ezekre a változásokra dinamikusan kell reagálni.

II. Témakör: A már tényleges katonai szolgálatot teljesítő - döntően fiatalabb generációknál - vizsgálni a pályamotiváció, elégedettség helyzetét, kiemelten:

- elégedettség a mai magyar honvédségen belüli viszonyokkal, emberi kapcsolatokkal;
- elégedettség saját pályáját, jelenlegi helyzetét illetően (*konkrétan: beosztás, munkatartalma, feltételek, vezetés, társak, jövedelem, körülmények, viszonyok stb.*);
- elvárások, igények (*szolgálati-, munkafeltételek, pályatámogatások, egyéb feltételek, támogatási igények*);
- tervek, szándékok (*meddig tervez, hány évet tud-szándékozik szolgálni, milyen feltételekkel stb.*);
- saját pálya történései (*képzés, misszió, nehézség, siker, kudarc*).

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 – indokoltá teszik a szervezeti és katonai szocializáció kérdéskörének vizsgálatát. Láthatóan kevésbé 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 részletes kutatás előtt pilot (villám) kutatással pontosítjuk a vizsgálandó kérdések körét.

A jelenlegi kutatási keretek és módszerek a mélyebb összefüggéseket csak jelezni tudták, azok okait egyéb kiegészítő módszerekkel lehet felderíteni.

A kutatások közvetlen célcsoportjai: a pályaválasztás előtt álló és/vagy pályamódosítást tervező és a katonai szolgálat iránt érdeklődő fiatal civil munkavállalók, továbbá a már katonai szolgálatot teljesítő döntően fiatalabb állománykategóriák.

Közvetett célcsoportként azonosítható a társadalmi kommunikációval és toborzással elérhető társadalmi réteg, mint a honvédelem érdekében felmerülő feladatokban potenciálisan érintettek köre, közülük is elsősorban a fiatalabb generációk, valamint a már aktívak (szolgálatot teljesítők) és a jövőben az ágazatban tevékenykedni szándékozók hozzátartozói, családtagjai. Érdemben nem terjedtek ki az empirikus adatfelvételek honvédségi szervezeti kérdésekre

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

Az empirikus kutatás módszertani leírása

Mintavétel

I. Témakör esetén (külső kutatás): Elsősorban azokra a fiatalokra koncentráltunk, akik már valamilyen formában érdeklődést mutattak a honvédség és a katonai szolgálat irányába és megjelentek valamilyen rendezvényen, toborzó irodában, vagy tanulják a honvédelmi ismeretek tantárgyat közép és felsőfokú intézményekben. A projektben vállalt 100 fő helyett a belső elemezhetőség érdekében minimum 200 fő volt az irányszámunk. A Tervezett korosztálybeli eloszlás: a 18-29 éves, a 30-39 éves, 40-49 éves és az 50 éven felüli csoportosítás volt, de a minta belső tisztítása során törekedtünk arra, hogy nagyobb arányban a fiatal korosztály legyen képviseltetve. Ezen túl a projektnek megfelelő területi eloszlás, illetve az iskolai végzettség mentén (alap, közép, felső) tisztítottuk a mintát. Törekedtünk a szocio-demográfiai tényezők figyelembevételére is.

II. Témakör (belső kutatás) A mintavétel, illetve a megkérdezés célzottan koncentrált az 5000 fős szakszervezeti tagságra. Ebben az esetben is a vállalt 100 fő helyett a belső elemezhetőség érdekében minimum 200 fő volt az irányszámunk. A Tervezett korosztálybeli eloszlás: a 18-29 éves, a 30-39 éves, 40-49 éves és az 50 éven felüli csoportosítás volt, de a minta belső tisztítása során itt is törekedtünk arra, hogy nagyobb arányban a fiatal korosztály legyen képviseltetve. Ezen túl a projektnek megfelelő területi eloszlás, illetve az iskolai végzettség mentén (alap, közép, felső) tisztítottuk a mintát. Ebben az esetben fontos dimenzióknak tekintettük az állománycsoportot (tiszt, altiszt, legénység), illetve a szolgálati idő befolyásoló szerepét.

(A minta tényleges alapjellemezőit témakörönként az empirikus adatok elemzése során mutatjuk be.)

Az adatfelvétel eszköze: Az empirikus kutatás során mindkét esetben online kérdőíves felmérést alkalmaztunk, és utólag tisztítottuk a mintát a válaszadók tervezett összetételét figyelembe véve. A kutatásban alkalmazott kérdőív elkészítésekor egyrészt támaszkodtunk egyes korábbi, hasonló vizsgálatokban alkalmazott kérdőívek kérdéseire, másrészt alapvetésként figyelembe vettük a projekt vezetésével folytatott szakmai egyeztetések során felmerült elvárásokat.

A kérdőívben túlnyomóan Likert-skálás és feleletválasztós kérdéseket alkalmaztunk, azonban néhány esetben nyitott kérdéseket is használtunk. A megkérdezetteknek skálás kérdések esetében öt-, illetve a legtöbb esetben négyfokozatú skálán kellett értékelniük a megadott

állításokat, kifejezni véleményüket. Néhány esetben rangsorskála készítésére kértük a válaszadókat. A kérdőív alkalmazhatóságát próba lekérdezéssel ellenőriztük, a válaszadók körében felmerült észrevételeket, javaslatokat korrigáltuk.

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

Személyes interjúk, mélyinterjúk:

A személyes interjúkat a toborzás területi felelőseivel és az irányításban dolgozó szakterületek vezető szakembereivel, illetve a pilot programban meghatározottak szerint végeztük. Összességben formalizáltan **11 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.

Társadalom és szervezetelméleti áttekintés

A korábbi kutatások, illetve a később bemutatandó adatok egyértelműen jelzik, hogy mindazok a gyökeres változások, amelyeken az elmúlt évtizedekben a honvédség és környezete keresztülment, törvényszerűen kikezdték ennek a gépezetnek a szükséges rendjét is. Tehát objektívnek tekinthető, szervezeti törvényszerűségek okán jelentkeznek olyan szervezeti anomáliák, amelyek kedvezőtlen jelenségek megszilárdulásához vezettek és amelyek megszüntetése alapvető szervezeti érdek. Fontos kérdés ezekre rámutatni, mert nélkülük nem találjuk meg a valós okokat és az emberi, vezetői felelősség keresésével, irányt téveszthetünk. Mindezekkel együtt szervezetfilozófiai vitakérdés, hogy a 21. századi kihívásokra válaszul mennyiben kell megváltoztatni ennek a „gépezetnek” a működési alapelveit is. A hadsereg, mint mintaadó történelmi szervezet, egyike a szaktudományok szerinti klasszikus bürokratikus szervezetnek, mely hierarchikus felépítésű, szabályorientált, melyben fontos szerepet tölt be a szakértelem.

Az állomány körében végzett kutatásunk egy pillanatnyi mintavétel, amely azonban fejlesztési megközelítéssel készült, a dinamikára helyezi a hangsúlyt. Kutatási célunk az volt, hogy a jövőbe tekintően tárjuk fel a jellemzőket mutassuk be a helyzetet, a potenciális jelentkezők ismereteit, elvárásait, az állomány terveit, elvárásait és feltárjuk azokat az okokat, amelyek nehezítik a célok elérését. Annak érdekében, hogy a kapott eredmények ténylegesen segítsenek a fejlesztési irányokat kijelölni, fontosnak láttuk az alábbi elméleti, történeti ki- és visszatekintéssel bemutatni azokat a körülményeket, környezeti tényezőket, amelyek a kutatási eredmények értelmezési kereteit adhatják.

A hadseregek környezete a társadalmi fejlődés következtében sok szempontból megváltozott, és ezekre a változásokra maguknak a hadseregeknek reagálniuk kellett. A polgári demokráciákban évtizedekkel ezelőtt szembe kerültek azokkal a kihívásokkal, mely bennünket megkésve csak alig több mint három évtizede ért el. A pluralista társadalom magával hozta bizonyos - korábban állandónak hirdetett - értékek erőteljes változásait, szerepük csökkenését. Az új értékek megjelenése megindította a korábbi hatalmi tényezők, köztük a hadsereg szerepének, társadalmi megítélésnek átalakulását is.

Gyakorlatilag teljesen átalakult a honvédség szűkebb és tágabb környezete, működési feltételrendszere, sőt ezen túl jelentős mértékben módosult a funkciója, miközben radikálisan csökkent mérete, megváltozott szerkezete, diszlokációja, az állomány összetétele.

A megújulási szándékokkal párhuzamosan történt a jelentős – több tízezres – létszámcsoökkentés, a struktúraváltás, az építkezési és működési filozófiaváltás. A nemzetközi kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája volt az önkéntes haderő irányába történő elindulás, mely a NATO-tagországok haderői többségében a '90-es évek második felétől gyorsult fel. A változtatások magukkal hozták az állománycsoportok, az egyes katona

szerepének jelentős módosulását, melyek új vezetési, működési kultúrát is igényeltek, egyaránt nehéz feladat elé állítva a stratégiai és operatív vezetést. A korábbi években végzett honvédségi kutatások is rámutattak, hogy a korlátozott feltételek, objektív körülmények miatt a kihívásokra nem egyszer felemás válaszok születtek. Mindezek együttes hatásaként megtört a hagyományos működési értékrend, sérültek szervezeti alapértékek, a konszolidált működés helyett rendszerelemmé vált a változás, nem egyszer válságmenedzselés.

A rendszerváltás óta eltelt csaknem három évtizedben társadalmi szinten bekövetkezett nyitás következtében a korábbiaknál is erősebb a kapcsolódásunk a fejlett, modern társadalmakhoz, meghatározó szövetségi rendszerekhez, így a honvédség fejlesztési folyamatait befolyásoló környezeti tényezők is összetettebbek. Tekintettel arra, hogy ezek a tényezők egyes esetekben kutatásunkhoz kapcsolódóan is magyarázó erővel bírhatnak az áttekintés során – ha csak felsorolásszerűen is - ki kell emelni néhányukat, melyek tendenciózusan meghatározók lehetnek. Ezek mellett részletesebben bemutatjuk azokat a szervezettelméleti kérdéseket is, amelyek a kutatás céljából következően kiemelten fontosak lehetnek.

A külső-belső biztonságpolitikai környezeten túl a Magyar Honvédség társadalmi környezetének realitása a formálódó piacgazdaság feltételrendszere. Ennek megfelelően, amennyiben ebbe a modern piacgazdasági viszonyrendszerbe illesztett szervezetet, annak hatékony működését elemezzük nem kerülhetjük meg a komplex megközelítést. A döntéshozóknak, ha úgy tetszik a politikának is el kellett, el kell végezni a „költséghaszon számításokat”. Ez nem jelent mást, mint a biztonságpolitikai kockázatok és a feltételek kompromisszumos egyensúlyának megcélzását. A békeidejű felkészülés és alkalmazás mellett egy valószínűsített alkalmazásrendszer határozza meg a honvédség képességeit, jelöli ki a feladatrendszerét, szerkezetét, nagyságát, működési jellemzőit. Kutatásunk témája szempontjából kiemelten fontos tényezők lehetnek:

- A haderő alkalmazására vonatkozó elvek, politikai döntések (benne a háborús hadrendet, vagy a szövetségi kötelezettséget érintően jelentkezők is).
- A haderő általános társadalmi környezete, működési (költségvetési, stb.) feltételei.
- A technológiai fejlődéssel együtt járó differenciálódás, melynek következtében a jól képzett, hagyományos értelemben vett munkakörök mellett egyre több specialista dolgozik a szervezetben.
- A munkaerő társadalmi újratermelődésének költségei, illetve egyes szakmák társadalmi alul, vagy felül értékeltsége (pl. informatikusok), azaz közvetlen munkaerőpiaci hatások.

A hadsereg, mint bürokratikus szervezet működési kihívásai

A szervezetek ősenek tekintett, funkciójából következően speciális értékrendet követő, bürokratikus intézmény, illetve annak tagjai sok ellentmondást, konfliktust élnek meg napjainkban a modern társadalmakban, köztük hazánkban is. Megváltozott az intézmény társadalmi beágyazottsága, a hivatás, a katona társadalmi pozíciója, társadalmon belüli önelhelyezése. Különösen élessé vált a kérdés az önkéntesség elvén építkező haderőben, ahol a társadalom nagyjából átadja a haza védelmének nemes feladatát olyan

állampolgároknak, akik ezt önként vállalják. A korábbiakban bemutatott társadalmi értékértékváltások, a honvédség működésének lényegét érintő változások új típusú kihívások elé állították az intézményrendszer tradicionális gépezetét, egyes elemei létjogosultságát fiatalabb generációk meg is kérdőjelezték. Ennek újragondolása további értéktisztázásokat igényel, melyek az utánpótlási kérdések miatt láthatóan nem halogathatók.

A hadsereg, mint mintaadó történelmi szervezet, egyike a szaktudományok szerinti klasszikus bürokratikus szervezetnek, mely hierarchikus felépítésű, szabályorientált, melyben fontos szerepet tölt be a szakértelem. Ezzel együtt ma már teret nyertek azok a megközelítések, melyek szerint ezt az erősen formalizált világot áthatják az emberi viszonyok, melyek a minden szinten lévő egyéni törekvésekhez kapcsolódó kapcsolatrendszerekben, „játzmákban” megtalálhatók. Tehát Max Weber klasszikus tanítása lényegének változatlansága mellett annyiban módosult, illetve vált teljesebbé, amennyiben maga a szervezeti környezet összetettebb lett, illetve a tudomány, a szervezetelméletek különböző paradigmái komplexebbé tették a megközelítéseket.

Nagyon nagy próbatétele az ilyen típusú erősen szabályozott szervezeteknek a változás és a feltételek hiánya (ebben az anyagiaktól a szakértelmen át a környezeti szükségesség egyaránt értendő). Ezekben az esetekben a szervezet erősebben védekezik, túlszabályzással, merev reagálásokkal, diszfunkcionális lépésekkel kezeli a felszínt. A szervezet adta szerepekhez kapcsolódó hatalmi viszonyok uralmi jelleget öltenek, hiszen korlátozottak, vagy nincsenek is meg a szerepekhez kapcsolódó eszközök és feltételek. Ezek megjelenhetnek a szervezet minden szintjén és lefele és felfele is egyfajta hatalmi, illetve túlélési játzmák alakulnak ki. Meghatározó kísérő jelenséggé válik egy olyan szervezeti kultúra, mely az eredeti céloktól eltérő szervezeti szocializációt és értékrendszert támogat. Ennek következtében háttérbe kerülhet a szervezeti érdek és a szakmaiság, a döntések felcsúsznak olyan szintekre, ahonnan kevésbé érzékelhetők a következmények. Amennyiben ez a helyzet tartósan áll fenn, generációk szocializációját, ezáltal gondolkodásmódját hatja át. Egyik kísérő jelensége, hogy a hierarchia mentén erős a bizonytalanság, valójában egyik szint sem rendelkezik azokkal az információkkal, amelyek szükségesek lennének saját vezetői feladataihoz. Törzskari vezetési rendszerben kiürülnek a törzskar funkciói, viszont saját túlélése miatt a törzskar kreál funkciókat, terhelve feladatokkal és információkéréssel az alsóbb szinteket.

A bevezető gondolatokhoz is kapcsolódóan a szervezetek működését – köztük az olyanokét is, mint a hadsereg – vizsgáló tudományok fejlődése alapján megfogalmazhatjuk, hogy összetett jelenségről beszélünk, melyet a racionális, tudatos és az irracionális, emocionális hatások egyaránt jellemeznek. Nyilvánvalóan a különböző típusú szervezetekben eltérő szinten jöhet létre az az egyensúly, mely az optimális működést és szervezeti hatékonyságot támogatja.

A honvédség elmúlt évtizedeit jellemző forszírozott (erőltetett) változások hosszú időn keresztül permanens átszervezéseket hoztak. Fontos kérdés, hogy milyen hatása volt ennek, hogyan viszonyult a környezeti változásokhoz a szervezet tevékenységében megnyilvánuló igazgatási kultúra? A szervezeti alapműködési filozófiájából következő védekező mechanizmus megakadályozta-e az érdemi, előremutató reagálást? A környezeti kihívásokat természetesen érzékeli a szervezet, válságjelenségek, erősödő konfliktusok jelennek meg,

melyek veszélyeztetik a formalizált hatalmi viszonyokat, védekező folyamatok indulnak be. Ezek a védekező folyamatok a szervezet szabálykövető mechanizmusa miatt a bürokrácia erősödéséhez, a szabályrendszerek elburjánzásához vezetnek. A Túlszabályozással ugyanakkor egyre nehezebbé válik a működés gépies igazgatási rendszere, melynek a hatékonyság romlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem, a szabálykövetés lazulása. A hivatali hierarchia elveszti tényleges hatalmát, erősödnek az informális hatalmak. A kutatás mindkét üteme rámutatott, hogy bizony ezek a „törvényszerűségek” erőteljesen áthatották a honvédség működését is. A személyes interjúk és a kiscsoportos beszélgetések egyaránt megerősítették, hogy mindegyik állománycsoport érzi ennek ellentmondásait.

Az a szervezeti rendszer, amelynek legfőbb jellemzője az erős szabályozottság, nem tud könnyen alkalmazkodni a változásokhoz. Jellemző lépései közé tartozik az erősödő centralizáció, a döntések felcsúszása és a túlszabályozottság. A változáshoz az kell, hogy a diszfunkció elég súlyos legyen és a szervezet már komoly válságjelenségekkel küzdjön. Ki kell emelni, hogy a szervezetspecifikumok miatt a válságnak elég erősnek kell lenni ahhoz, hogy kikényszerítődjenek az érdemi beavatkozások és ismét, immár új szinten megjelenjen a természetes és szükséges mértékű centralizáció és a személytelenséget erősítő szabályozottság.

Nemzetközi szinten láthatóan rendszerszintű nyomás alatt van a modern haderő így a honvédség is. Ennek során törvényszerűek a működési konfliktusok. Meg kell említeni, hogy ezek megoldása a működési válságok elhárítására tett lépések fontosak lehetnek, mert közben kitermelődnek azok a cselekvési viszonyok, reakciók és persze személyek is, akik időlegesen kilépve a formális hivatali viszonyokból, személyes hatalmuk (amelyet kaphatnak kívülről is) révén újra szabályozhatják a rendszert. A honvédség fejlesztési folyamataihoz és az elvárt változásokhoz ezeket a peremfeltételeket figyelembe kell venni. Nehézség ugyanakkor, hogy a működési diszfunkcióhoz kapcsolódó lényegi változás nem történhet fokozatosan, szakaszonként, mert óhatatlan a visszarendeződés. A bürokratikus rendszerben a változásnak fentről lefelé kell bekövetkeznie és egyetemesnek kell lennie. Korábbi kutatások a honvédség esetében is rámutattak ezekre az anomáliákra.

Kutatási jelentésünk értelmezéséhez és a cselekvési rend kialakításához az objektív törvényszerűségek hatásával számolni kell. Tudatában kell lennünk, hogy a folyamathoz, illetve előzetes szervezeti reakciókhoz hozzátartozhat, hogy a változások kihívásait érzékelve a felső vezetés és a szakértők modernizáció pártiakká válhatnak, míg a közép szinten lévő vezetés ellenérdekeltté is válhat – szövetségre lépve a „lázadozó” végrehajtókkal – a meglévő viszonyok fenntartásában, hiszen az erősödő informális viszonyok miatt megnőtt a hatalmuk. Mindent megtesznek azért, hogy munkájukat tapasztalati úton lehessen, illetve ne lehessen pontosan meghatározni, szabályozni². Az empirikus adatok, vélemények mögött ezeket a hatásokat is látni kell. Tudják a befolyással bírók, hogy adott esetben nem lesz hatékony a szervezetük, de nagyobb a mozgásterük és saját perspektívájuk építése. Ezzel együtt gyakran látható, hogy mindent megtesznek azért – akár sok plusz teher, túlórák stb. vállalásával saját magukra és közvetlen környezetükre –, hogy fenntartsák a jó működés látszatát. Adott esetben

² Michel Crozier: A bürokrácia jelensége, KJK 1981.

a hagyományos uralmi megközelítéssel erősítik hatalmukat, a hozzájuk lojális, elkötelezett körből választanak munkatársakat, és nem érvényesül a tudás és a teljesítményalapú kiválasztás. Tehát csak felszíni kép a gépies szabálykövető működés, helyette „elintéződnék” a dolgok, amelyeket eltakarnak a túlbujánzó áttekinthetetlen szabályok.

Az informális viszonyok erősödésekor a beosztottak, a végrehajtók (szakemberek) természetesen szintén megpróbálják a hatalom ilyen működésének előnyeit kihasználni azért, hogy egyrészt saját hatalmi (szakértői) pozíciójukat erősítsék, lazuljanak a mozgásukat korlátozó szabályok, másrészt közvetlen feletteseiktől egyéni előnyöket szerezzenek. Ezeket az elkötelezett közvetlen vezetők sokszor nem a saját közvetlen lehetőségeikből, hanem a szervezetük egyéb forrásaiból biztosítják.

Nagyon fontos felszíni képe az ilyen típusú informális működésnek, mellyel mindenki „csal” a rendszerben, hogy hivatalosan a szabályok felállításáért, a szervezeti értékek tiszteletéért emelnek szót, ugyanakkor mindent megtesznek annak érdekében, hogy saját mozgásterüket (szabálykerülésüket) megőrizzék. Az ilyen helyzetekben gyakran jellemző védekezés a túlzott adminisztráció, olyan formalizált lépések, amelyek bonyolultságuk miatt elfedhetik a tartalmat.

A szervezet működési folyamatainak egyik kulcsa az előrelátás lehetősége, az információk megosztásának helyzete. A szervezeti hatalomért folyó harcnak is fontos eszköze az információ, illetve annak sok esetben manipulált szabályozása, mely tipikus az erősen hierarchizált, bürokratikus szervezetekben. A kutatási jelentésünkben kitérünk rá, hogy alapvető problémája az állománynak a tájékoztatás hiánya.

Nagyon nagy kérdés, hogy a modern szervezetekben egyre nagyobb arányban jelen lévő szakértők és a hierarchia információs lehetőségei, továbbá azok tartalma mennyiben térnek el, illetve milyen a köztük levő hatalmi viszony. Ha a formális viszonyokat elnyomják az informális viszonyok (például a döntések előkészítésében és meghozatalában), akkor nagyon kedvezőtlen jelenségek alakulnak ki. Tipikusnak mondható, hogy a hivatali struktúra magasabb szintjein, a gyakorlati folyamatoktól távollévők – hatalmuk, alkalmasságuk bizonyítása érdekében – olyan részletekkel foglalkoznak, amelyre már érdemben nincs rálátásuk (legfeljebb korábbi emlékeik), és adott esetben kihagyják a szakértőket, vagy átnyúlnak az alattuk levő vezetők felett. Nagyon nagy kérdés, hogy a törzskari vezetés szakmaisága érvényesülhet-e, vagy a „bizalmi szakértők” azokat felülírják.

A bürokratikus szervezetben a feladatok tartalmát és az azok végrehajtásához kapcsolódó emberi viszonyok hálózatát egyfajta formalizált merevség jellemzi, mely egyben gátja is a köztük és környezetükkel történő kommunikációnak.

Időről időre szembe kerülnek ezzel az érintettek és mindig ki is alakulnak az informális csatornák, ezek természetes emberi törekvések. Természetes részei a szervezet működésének, hiszen a személyes és egyéb csoportérdekek kifejezői. A probléma akkor jelentkezik, amikor az informális viszonyok válnak uralkodóvá, ekkor láthatóan a szervezeti érdek a kisebb csoport, illetve egyéni érdek alá kerül. Ezzel együtt időről időre korrigálni, pontosítani kell a szolgálati utak rendszerét, mert csak így biztosítható az egyéntől kevésbé függő

személytelenség és a központi akarat érvényre jutása. Fennmaradása, illetve rendeltetésének megfelelő működése érdekében egyetlen modern szervezet, így a hadsereg sem kerülheti el a szükséges átalakulásokat, állandóan alkalmazkodni kell környezetéhez, illetve tagjaihoz. Ez azt is magával hozza, hogy be kell építeni működésébe tagjai, csoportjai újító készségét, formálni kell elvárásait. Az előbbi gondolatokból következően nagyon nagy kihívás az is, ha ezekben a szervezetekben olyan mértékű változások kényszerítődnek ki, melyek során kiürülnek a szabályok és valamilyen oknál fogva elvész a saját tudás a racionalitás helyreállításához. Történelmi példák sora bizonyítja, hogy az is gondot jelent, ha teljesen rendszeridegen elemeket mechanikusan és túl gyorsan akarunk beültetni a szervezetek működésébe.

Modern társadalmak hadseregeinek helyzete a 21. század elején.

Az előzőekben bemutatott elméleti felvetések nagyon is konkrét hatásokat idéznek elő, mely meghatározóan megjelent jelenlegi kutatásunk eredményeiben, különösen a pályaelhagyásban

A hadsereg a társadalom alrendszereként működő speciális nagyszervezet. Alaptechnológiai folyamatai meghatározóan a haditechnikai eszközökre, a védelemmel kapcsolatos eljárásokra és az előzőekhez szükséges ismeretek megszerzésére terjednek ki. Rendeltetésének megvalósítása érdekében alapfolyamatai haditechnológiai jellegűek, amelynek háborús - és a NATO doktrínaváltása óta erősödő - békeidőszaki összetevői vannak. Az önkéntes működési formára való áttéréssel a szervezeti viszonyai működésének egyes jellemzői a korábbiaknál tisztábban - akár költséghaszon-számításokkal is - kifejezhetők. A tervezési folyamatokat, számvetéseket nehezíti ugyanakkor, hogy a korábbiaknál erőteljesebben hatnak a haderőre is a széles értelemben vett környezeti tényezők. Kutatásunk is alapvetően ezekre, az emberi viszonyokra helyezi a hangsúlyt, amelyet negatívan befolyásol, ha az alapvető keretekben zavarok keletkeznek. Az eddigiek alapján egyértelmű, hogy **a bürokratikus rendszer igencsak változás-rezisztens**, márpedig a felgyorsult és globálisnak tekinthető folyamatok, erősebb környezeti nyomások korábban ez napjainkban igencsak mindennapi konfliktusforrás lehet.

Kutatásunk elméleti – társadalomtudományi – hátterét a tervezés során áttekintettük, néhány kérdését, mint keretfeltételt a korábbiakban összefoglaltuk, közvetlen hatástényezőkre a jelentős témaköröihez kapcsolódóan kitérünk. Az elméletek és a társadalomkutatások szerint a 20. század második felének fejlődési jellemzőiből, nemzetközi és egyes társadalmi lépéseiből következően a teljesség igénye nélkül az alábbi tényezők bírhatnak közvetett, vagy közvetlen befolyással a honvédség fejlesztésére:

- Erőteljesebbnek, közelebbinek tűnnek, változásokat indukálnak a legfontosabb globális problémák, nő az ellentét a szegény és gazdag világ között.

- A gyors fejlődést követő társadalmi átrendeződések értékbizonytalanságokat okoztak, okoznak nemzetközi áttekintésben felerősödött az értékkeresés, erőteljesebbek a szélsőséges válaszok.
- A fejlettebb társadalmak előregeredési problémáira tett lépések nem bizonyultak rövidtávon hatékonyak, de folyik az útkeresés.
- A globálissá vált és kiszélesedett a média és infokommunikáció hatalmi és manipulatív hatása, növeli a félelmeket, kedvez a populizmusnak, szélsőségeknek.
- Megváltozott a társadalmak viszonya nemzetközi és társadalmi problémák megoldási módjaihoz, erőteljes a háborúval, mint végső eszközzel szembeni ellenérzés, fellépés. A nemzetközi konfliktusok megoldásának két pólusa körül egyaránt jelentős társadalmi nagycsoport jön, illetve jöhet létre, egyaránt jelen van, jelen lehet a békés, tárgyalásos egyeztetés, valamint az erőt alkalmazó fegyveres harc, mint a konfliktusok kezelésének eszköze. Ebből adódóan a nemzetközi környezet, a belső biztonság változása kiválthatja a haderő társadalmi megbecsülésének emelkedését, a pálya iránti érdeklődés növekedését.
- Megváltozott a társadalmak viszonya a tradicionális, hierarchikus szervezetekhez, csökkent társadalmi presztízsük. Ugyanakkor javíthatja a képet a jelenlegi világjárvány, mely ráirányította a figyelmet a haderő, a katonák ilyen alkalmazására.
- Általános tendenciaként laposabbak lettek a gazdasági szervezetek, kevesebb a hierarchia szint, lejjebb tolódnak döntési felelősségek, erőteljesebb a horizontális karrier szerepe.
- Erőteljes az átrendeződés a szakmákon belül és azok között, átértékelődés alatt a hagyományos fizikai munka tartalma és értéke.
- Általánosan hosszabb lett az aktív életpálya, nem megoldott a tudás, motiváció, a mentális és fizikai teljesítőképesség megőrzése.
- Megváltozott a hosszútávú foglalkoztatási filozófia és a fiatal generációknál annak igénye is.
- Erőteljes a generációs értékváltás, a hagyományos egyirányú szocializációs folyamat megváltozott, fiatalabbak segítik a középkorúak és idősebbek eligazodását.
- A fegyveres és rendvédelmi pályák csak azon viszonylag szűk réteg számára kínálnak társadalmilag is elismert karriert, akik a legfelső szintekre jutnak, és akik alacsony társadalmi státusukból, így tudtak kilépni.
- Megtörni látszik a katonai foglalkozás hivatás jellege, azaz a különböző beosztásokban lévőket, a hierarchiában elhelyezkedőket kevésbé fűzi össze a haza fegyveres védelmének eszméje, az ennek való alárendelődés és együttműködés. Oldódik a szolgálat közösségi jellege, ezzel párhuzamosan növekszik az egyéni karrier szerepe.

Az előbbieken felsorolt kihívások hazánkat és a környező országokat átfogóbban érintik, mivel a rendszerváltást követő változások miatt azok egyidőben és más alapokról indultak. Nálunk még társadalmi és gazdasági szempontból is gyerekcipőben jár a piacgazdaság is, melyet fontosnak tartunk röviden bemutatni.

A személyi feltételrendszer általános jellemzői a honvédségben

A fejlesztési irányok tartalmának kidolgozásakor nagyon fontos tényező az állomány jelenlegi állapota, szerkezete, szakmai kifejezéssel a „van helyzet”. A projekt adta lehetőségek miatt nem értékeltük részleteiben a mai állapotot, de néhány látható, illetve korábbi kutatásokban felmerült tényezőt ki kell emelnünk. A 2021-ben elfogadott Honvédelmi Humánstratégia a következően fogalmaz: „A rendszerváltozás óta eltelt időben a Magyar Honvédség átfogó fejlesztése és modernizációja nem valósult meg, ezért a fejlesztés elodázhatatlanná vált. 2017-től honvédelmi és haderő-fejlesztési programot indított a HM tárca, amely – visszatekintve az elmúlt negyedszázadra – a Magyar Honvédség modernizálása érdekében megvalósuló legnagyobb ilyen jellegű vállalkozás. Ez lehetőséget biztosít a Magyar Honvédség részére, hogy meghatározó erővé váljon, tovább erősítve Magyarország biztonságát, Európa közös védelmét és a NATO szövetségét. A honvédelmi és haderő-fejlesztési program egyik legfontosabb célkitűzése a hivatásos és szerződéses, valamint az önkéntes tartalékos állomány feltöltöttségének növelése, a kiképzett, felkészített és jelentős katonai, illetve szakmai tapasztalatokkal rendelkező személyi állomány megtartásának erősítése, valamint a toborzás és a Magyar Honvédség munkaerő-piaci vonzerejének, versenyképességének fokozása.”... ” A haderőnek a külső kihívások mellett belső problémákkal is meg kell küzdenie. Az állomány korfája egy folyamatosan „előregedő” képet mutat, amely különösen a legénységi állomány tekintetében aggasztó. Jelentős számú katonai beosztás, ahol ezt a belső szabályzóink megengedték, polgári alkalmazottal került feltöltésre, ami befolyásolja a Magyar Honvédség katonai képességét. A haderő szerkezeti problémájaként jelentkezik továbbá, hogy a nem harcoló beosztások aránya az elvártnál magasabb a harcoló beosztásokkal szemben.”

A mennyiségi kérdéseken messze túlmutat egy fejlesztés előtt álló haderő esetében, hogy mennyire erős a belső kohézió, a testületi szellem és mennyire motivált az állomány. Korábban idézett humánstratégia a következően fogalmaz: „A honvédelmi szervezetek az előttük álló növekvő kihívásoknak csak egy motivált, egyre magasabban képzett és felkészített személyi állománnyal tudnak megfelelni. Ehhez a személyi állomány szemléletváltására is szükség van, hogy folyamatosan magas szakmai szinten el tudja látni a feladatait, képes legyen alkalmazkodni a változásokhoz, az állandó fejlődéshez. Egyre fontosabbá válik mindhárom állománycsoportban (tiszt, altiszt, legénység), de eltérő mértékben az önfejlesztés, valamint az élethosszig tartó tanulás szerepe, melyben kiemelten jelenik meg az egyén személyes felelőssége is.”

A különböző statisztikai elemzésekből, tájékoztató anyagokból, illetve korábbi kutatások megállapításaiból megfogalmazhatjuk, hogy:

- Sokan rendelkeznek az állomány minden csoportjában nagyon jó képességekkel, elméleti felkészültséggel és bizonyos szintű gyakorlati, missziós, vagy NATO tapasztalatokkal. Eredményességüket nehezíti, hogy úgy következett be a radikális (nemzedék)generációváltás, hogy nem volt lehetőség a különböző szakterületeken megszerzett tapasztalatok átadására;

- 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, érdemben nem tudott átalakulni az állománycsoportok közötti munkamegosztás,
- a korábban elemzett átalakítási folyamatok kedvezőtlen hatásaként a hosszabb ideje szolgálók többször kényszerültek beosztás-, helyőrségváltásra, esetenként alacsonyabb, vagy nem a képzettségüknek megfelelő beosztásokba;
- az előzőekben jelzett problémák miatt - korábbi kutatások szerint is - viszonylag nagy arányban lehetnek bizonytalanok a jól képzett hivatásos állományban is.
- a bizonytalanságok, illetve a társadalmi, munkaerőpiaci változások, miatt viszonylag nagy számban lehetnek, akik pozitív intézkedések ellenére is belátható időn belül elhagyják a pályát.

Munkaerőpiaci értékelés a honvédség szemszögéből (Paradigmaváltás a munkaerőpiacon, kihívások a honvédség személyi feltételei biztosításában)

A Magyar Honvédség társadalmi környezetének egyik fontos jellemzője a formálódó piacgazdaság feltételrendszere. Korábbi piacgazdaságok katonai tervezői írásai jól mutatják, hogy a döntéshozóknak, ha úgy tetszik a politikának is el kellett, rendszeresen el kell végezni a „költséghaszon számításokat.”³ ebben a dinamikusan változó viszonyrendszerben. Ez nem jelent mást esetünkben, mint a biztonságpolitikai kockázatok és a feltételek kompromisszumos egyensúlyának megteremtését az állomány optimális biztosítása érdekében. Ennek egyik fontos szegmense az önkéntes elven szerveződő haderő működési feltételei tervezése során a munkaerőpiaci helyzetkép átfogó ismerete, jellemzői elemzése.

Az előbbi gondolatok mentén nagy kihívásnak tekinthetjük az elmúlt egy-két évben bekövetkezett - több szempontból összetett és újszerű - változásokat a hazai munkaerő piacon. Azon túl, hogy növekedésnek indult a gazdaság, az elvándorlások, a külföldi munkavállalások, képzettségi és demográfiai változások miatt több területen jelentős munkaerőhiány alakult ki. Bizonyos - korábban is ismert - tendenciák (öregedő társadalmak, reprodukciós ráta csökkenése, fogyó népesség, kiegészülve azzal, hogy milyen munkát hajlandók elvégezni a komfortosabb körülmények között élő állampolgárok stb.), több éve vitatémák a fejlettebb országokban. Láthattuk azt is, hogy akár a fejlettebb társadalmakon belül, akár a fejletlenebb népek, régiók kihasználásával meg lehetőséget teremtenek ki az elmúlt évtizedek felemás megoldásai. Növekedtek a különbségek szegények

³ Több tervezési ciklusra jól követhetők ezek az elemzések például az amerikai haderő esetében. Példaként: Compensation Elements and Related Manpower Cost Items Their Purposes and Legislative Backgrounds SEVENTH EDITION NOVEMBER 2011 militarypay.defense.gov/References/Background-Papers letöltve: 2018 02. 01

és gazdagok között, éleződtek az ellentétek fejlettebb és kevésbé fejlett világrészek között, erősödött a népvándorlás és nem csökkent az ökológiai lábnyom problémája sem.

Elemzésünkben elsősorban azokra a kérdésekre szeretnénk rámutatni, melyek hosszabb távra mutatóan is újszerű megközelítéseket igényelnek és minden bizonnyal a munkavilágát, a foglalkoztatást korábban meghatározó jellemzőket jelentősen átírják. Az elmúlt évek publikációi, illetve a honvédségben a korábbi években végzett kutatások alapján kimondhatjuk, hogy a kihívásokban nagy szerepet játszanak az anyagiak, de - amint a későbbiekben kitérünk rá - a válaszoknak több szempontból is túl kell mutatni azokon. Különösen igaz ez a közszféra, szűkebben a fegyveres és rendvédelmi szervek szempontjából, ahol egyrészt nehezebben mérhető az eredményesség, másrészt a mozgástér társadalmilag korlátozott és a specifikus feladatok miatt munkaerőigény is különleges.

Az általános európai jelenségek mellett hazánkban, illetve régiókban a fejletlen – sok szempontból a szabadversenyes kapitalizmus jellemzőivel bíró- piacgazdaság és a még fejletlenebb munkaerőpiac is sok olyan kérdést felvet, melyre nem odázhatók a válaszok. Láthatóan a kérdéseket maga a piaci jelenségek tették az asztalra. A KSH jelentése szerint 4 millió 678 ezer fő volt a foglalkoztatottak száma 2021 augusztusában a 15–74 éves korosztályban. A 15–64 évesek közül 4 millió 558 ezren minősültek foglalkoztatottnak, a korcsoportra jellemző foglalkoztatási ráta 73,5% volt. A fiatal (15–24 éves) korcsoportban a foglalkoztatottak száma 273 ezer fő volt, foglalkoztatási rátájuk 0,7 százalékponttal, 27,8%-ra csökkent. Az ún. legjobb munkavállalási korú (25–54 éves) népesség körében a foglalkoztatási ráta 1,1 százalékponttal, 87,3%-ra, míg az idősebb (55–64 éves) korosztályban 3,7 százalékponttal, 63,8%-ra emelkedett a korábbiakhoz képest.

A munkanélküliek száma 2021 augusztusában 194 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 4,0% volt. A 2021. június–augusztusi időszakban a munkanélküliek átlagos létszáma 200 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 4,1% volt.

A férfiakat magasabb foglalkoztatási szint jellemezte, mint a nőket, és esetükben a javulás mértéke is nagyobb volt. A munkanélküliségi ráta egy hivatalos megközelítésben 4 % körüli, amely - egyszerű olvasatban - azt jelenti, hogy szinte csak az nem dolgozik, aki nem akar, vagy nem tud. A fiatalok (15-24 éves korosztály) augusztusban mért munkanélküliségi rátája 14,7%. Ki kell emelni, hogy a fiatalok helyzete nagyon speciális, melyet EU szinten is kiemelten kezelnek.⁴ Az ifjúsági munkanélküliség hatása továbbgyűrűzik, a társadalom számára súlyos gazdasági terhet, számszerűsíthető veszteséget jelent. Számolni kell továbbá a honvédség utánpótlása szempontjából is a kedvezőtlen demográfiai hatásokkal is, hiszen a biztos egzisztencia hiányában a családalapítás és gyermekvállalás időben kitolódik, a fiatalok jelentős része – elsősorban a kedvezőbb jövedelemi lehetőségek reményében – más országokba vándorol.

⁴ A NEET-fiatalokra először különösen az „Európa 2020: Mozgásban az ifjúság” elnevezésű kiemelt kezdeményezésről szóló európai szakpolitikai viták során hivatkoztak. A fogalom a 15–24 éves korosztályt fogta át, később pedig kiterjesztették a 15–29 éves korosztályra. A fogalom mára az uniós szintű szakpolitikai viták központi részévé vált. Jelenleg a 15–29 éves korosztály 14,2%-a NEET-fiatal. Ők azok akik nem tanulnak és nem dolgoznak.

A munkaerőpiaci mozgásokat tekintve már a covid-járvány előtt több hazai és nemzetközi kutatás is jelzi a problémát. Longitudinális kutatások szerint tendenciákról beszélhetünk, munkaköri csoporttól függően a vállalatok felénél, harmadánál küzdenek 5%-ot meghaladó fluktuációval. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében csak a vállalatok 57 százalékánál esik 5% alá a munkaerőmozgás. A fizikai dolgozók körében a legmagasabb fluktuáció. A vizsgált szervezetek 9 százaléka számolt be 40% feletti, míg 13 százalék 20-40 % közötti munkaerőmozgásról.⁵

A kutatás már azt is jelezte, hogy változik a megtartó eszközök repertoárja. A tervezett megtartó eszközök sorában kiemelkedik a HR rendszer fejlesztése munkaköri rendszer átalakítása, az „a” tipikus foglalkoztatás szélesítése, a karrier és utánpótlás menedzsment program, és a „Kulcsembert megtartási program”, „Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program”, valamint a „Munkáltatói brand tudatos építése”. Ezen túl a legtöbb vállalat beruházásokkal, gépesítéssel akarja pótolni a munkaerőt, ez azonban sokaknál –főleg a kisebbeknél- erőteljes korlátokba ütközik.

Az elmúlt években azt is érzékelhettük, hogy a versenyszféra munkaerő gondjai erősödő hatást gyakorolnak a közszféra, így a honvédség dolgozóira is. A több területen elkezdődött jövedelem-rendeztetés, életpályaprogramok ellenére jelentős a bel- és külföldi elvándorlás. A közszférából sok esetben a magasabb státusú munkakörökből léptek át tömegesen az alacsonyabb szintű, de sokkal magasabb jövedelmet adó vállalati világba.

Kutatások, KSH mérések mutatják, hogy erőteljes a dinamizmus, mindazonáltal azt kell mondani, hogy a figyelmeztető jelek ellenére a munkáltatók közül sokan nem veszik komolyan a problémát. A vállalatok többsége és a közszféra döntéshozói sem tekintik a munkaerőhiányt hosszú távon is fennálló és kezelendő problémának, sokszor egyes konkrét jelenségekre reagálnak, pedig a későbbiekben vázlatosan bemutatott távlati prognózisok további drasztikus változásokat, strukturális átrendeződést jeleznek. Néhány gondolatban némi történelmi visszatekintéssel- mindenképpen szólni kell a napjainkra kialakult helyzet jellemzőiről és a prognózisokról.

A kutatási jelentés bevezetőjében is jeleztük, hogy a rendszerváltás után kialakuló, válságokkal terhelt piacgazdaság a munkavilágában a kezdeti szabadversenyessé kapitalizmus törvények határán működő jegyeit mutatta. Az állami tulajdon ellentmondásos lebontásával, gazdasági visszaesés, jelentős munkanélküliség, kiszolgáltatott munkaerő, az egyenlőtlenségek gyors megjelenése volt jellemző. A tőkéhez jutók a munkaerővel meglehetősen mostohán bántak, erőteljessé vált a fekete és szürke foglalkoztatás. Érdemi lépést a viszonyok tisztázására a társadalompolitika sem tudott, vagy akart tenni. A mély munkaerőpiaci válságra több területen inkább tüneti kezelést adott a Foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény. Egyéb szabályzási

⁵ Forrás: Szakemberhiány és munkaerő megtartás a kulcsmunkakörökben kutatás, Dr. Poór József egyetemi tanár, kut. vezető 2016 november 328 vállalat, illetve KSH 2017 évi elemzések

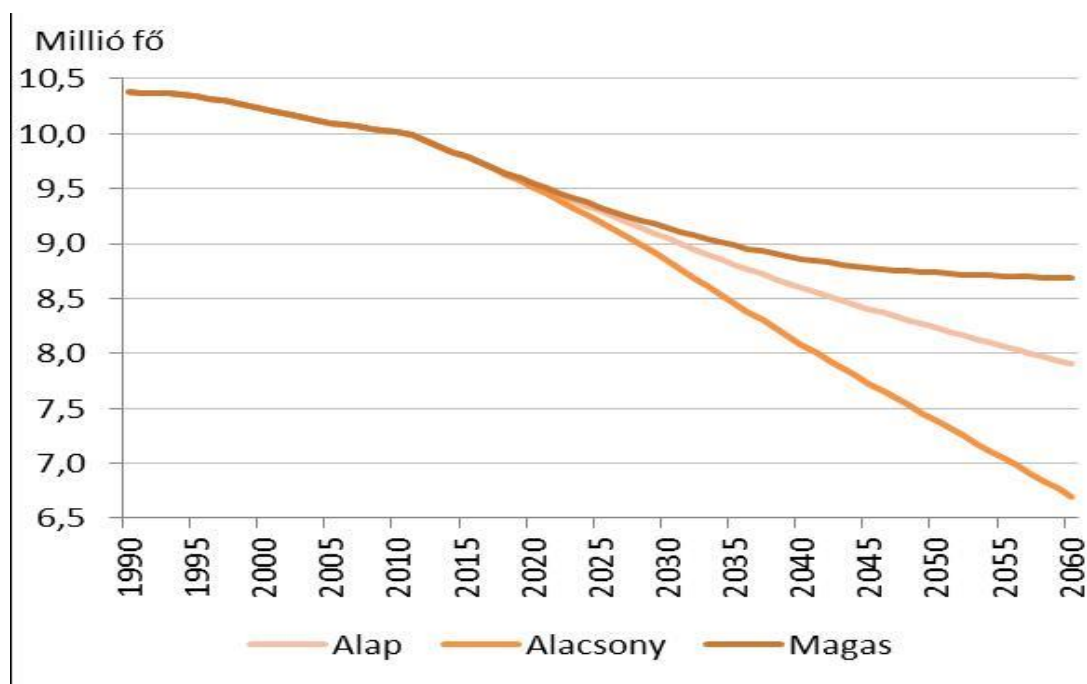
kísérletek rövid távú szemlélettel, évtizedes távlatban ellentmondásos hatásokat generálva félig törvényes gyakorlatot indukáltak, sokan véglegesen kiszorultak a munkaerőpiacról. Ebben a folyamatban a potenciális munkavállaló kiszolgáltatott lett, sokan tartósan kiszorultak a munkaerőpiacról –sőt megbélyegzetté váltak, mint segélyekből élő munkakerülők. Az 1992-es jogszabályokat váltó munkajogi és társadalmi szabályzás is ezt sugallta és kezelte az újabb törvények szigorával. A negatív attitűdöt erősítette a világgazdasági válság okozta nemzetközi munkaerő túlkínálat.

A szociálisan és erkölcsi szempontból is romló viszonyokból Magyarországról is elindult és az utóbbi években tömegessé vált - a nálunk korábban kevésbé jellemző - időszakos és tartós kivándorlás. Ennek egyik legfontosabb következménye az egyre több területen jelentkező munkaerőhiány, a keresleti munkaerőpiaci viszonyok megjelenése.

Figyelmeztető jel volt már a Munkaerőpiaci Tükör 2016.évi kiadványa szerint, hogy a potenciális munkaerő-kínálatot kedvezőtlenül befolyásolják a népmozgalmi (demográfiai és vándorlási) folyamatok és a romlás nem állt meg.

A következő grafikonon láthatjuk, hogy a Népeségtudományi Intézet szakértői által készített népesség-előreszámítás (alapforgatókönyve) szerint 2060-ban várhatóan 7,9 millió fő körül alakul Magyarország népessége, vagyis a következő 45 évben 2 millió fővel fogyatkozunk. A legmagasabb várható népességszám 8,69 millió fő, a legalacsonyabb pedig 6,7 millió fő: a két szélső változat között az eltérés csaknem 2 millió fő.

Magyarország népességének alakulása 1990-2060 között a népesség-előreszámítás alap-, alacsony és magas változata szerint



Forrás: KSH

Az elemzés külön érdekessége, hogy kitér arra is, hogy az utóbbi években a nemzetközi vándorlás egyenlege negatívvá vált, pedig még a legutóbbi két népszámlálás közötti időszakban (2001 és 2011 között) a természetes fogyást némileg enyhítette a nemzetközi vándorlás pozitív egyenlege. Fontos megjegyezni, hogy a honvédség potenciális utánpótlása szempontjából ezek a jellemzők halmozottan jelentkeznék, hiszen az eleve csökkenő fiatal korosztályokból egyre többen vándorolnak külföldre. További toborzási nehézséget jelenthet főleg a legénységi kategóriát érintően, hogy –amint korábban már utaltunk rá- a korábban jelentősebb utánpótlást biztosító régiókból és az alacsonyabb képzettségűek közül is sok fiatal ment külföldre.

Tehát ismételten le kell szögezni, hogy a demográfiai okból bekövetkezett csökkenés mellett tovább szűkítette a kínálatot, hogy a 2010-es évek elejétől hazánkban is erőteljesebbé váló nemzetközi vándorlás is egyre nagyobb negatív egyenleget mutat. A természetes munkaerő-cserélődés, hasonlóan a nemzetközi vándorláshoz, nemcsak mennyiségileg, de struktúrájában is hat a munkaerő-kínálatra.

A nyugdíjazás miatt kilépők, illetve a külföldön munkát vállalók között felülreprezentáltak azok az ipari, építőipari szakmunkások, ápolók, kereskedelmi és vendéglátóipari dolgozók, akiknek tudására, tapasztalatára a legnagyobb igény mutatkozna.⁶ A KSH tükröstatistikák alapján kiigazított MEF-adatok szerint már 2016-ban közel 350 ezer magyar dolgozott külföldön. Becslésük szerint a 18 éves és idősebb, nem nyugdíjas foglalkoztatottak valamivel több, mint 2 százaléka ment 2011–2016 között évente átlagosan külföldre dolgozni, bár közel fele részben visszatért a hazai munkahelyekre, így a külföldi munkavállalás miatt hiányzók nettó aránya évente átlagosan több mint 1 százalékra becsülhető.

Magyarok külföldi munkavállalása

Korábban jeleztük, hogy mélyebb elméleti jellegű munkaerőpiaci elemzések nem voltak mostanában, így (mainak mondható) friss modellek nem állnak rendelkezésre. A magyarok nemzetközi migrációjának utóbbi években tapasztalt mechanizmusai viszont nem illeszthetők be a szakirodalomból ismert egyetlen migrációs modell kereteibe sem. Az eddigi modellek a vándorlás egy-egy tényezőjére, kiváltó okaira, a döntéshozók körére és egyéb toló-húzó erőkre vezetnek vissza az elvándorlást elindító mechanizmusokat. A döntési folyamatok összetettsége, a motivációk, az egyéni sorsok, valamint a családi kötelek egyaránt befolyásolják a döntéshozatalt. Amennyiben az eddigi modelleket, elméleteket összevetjük, megállapítható, hogy vannak mikro, azaz az egyén döntésétől függő, az egyén szűkebb környezetében felmerülő, a külföldi munkavállalásra ösztönző tényezők. Motivátorok léteznek a mezo szinten, illetve makro szinten is. A meglévő elméletek átgondolásával, újratervezéssel, megalkothatók új elméletek, amelyek már pontosabban leírhatják a munka-migrációs folyamatokat.

⁶ MTA KÖZGAZDASÁG- ÉS REGIONÁLIS TUDOMÁNYI KUTATÓKÖZPONT KÖZGAZDASÁG-TUDOMÁNYI INTÉZET BUDAPEST, Szerkesztette Fazekas Károly Köllő János 2017 ISSN 1586-460X

Az empirikus kutatás eredményei alapján látható, hogy ma már az életkor és a végzettség nincs jelentős hatással a külföldi munkavállalás melletti döntéshozatal mögött álló motivációs tényezők súlyrendszerére. Az utóbbi években azt kell tapasztalni, hogy nem ritka az idősebb, még aktív munkavállaló, aki külföldön próbál szerencsét. A végzettséget illetően kutatásonként eltérő lehet a végeredmény, vannak olyan minták, ahol a fiatalabb korosztály képviselteti magát, és a végzettséget illetően számottevően magas a diplomások aránya. A sokat emlegetett élethossziglani tanulás szellemében meg kell említeni azt, hogy az idősebb munkavállalók képesek megtanulni új dolgokat, amelyek a munkavégzésükhöz szükségesek, hiszen a tanulás bizonyos szempontok figyelembevétele mellett nem életkorhoz kötött. Az Európai Unió tagállamaiból érkező friss diplomás, vagy a már tapasztalattal rendelkező rétegnek pedig kitűnő lehetőségei vannak az EU-ban. Az eddigi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a Magyarországról kivándorló munkavállalók, képzettségükhöz, végzettségükhöz mérten, általában alacsonyabb pozícióban dolgoznak külföldön. Kivételt képeznek a műszaki végzettségűek, illetve az orvosok és az egyéb egészségügyi személyzet. A diplomások az esetek nagyobb részében, ha nem a fenti végzettségi körökhöz tartoznak, általában nem a végzettségüknek megfelelő munkakörökben dolgoznak. Legalábbis eleinte, később aztán lehetőségük van az előrelépésre, amennyiben teljesítményükkel, rátermettségükkel bizonyítani tudnak.

A kutatások szerint a kulturális sokk megjelenési formáinak, intenzitásának, valamint hatásainak megítélése a külföldi munkavállalók körében szignifikánsan megváltozott az elmúlt öt évben. A külföldi munkavállalókat érintő kulturális sokk hatásai gyengébbek lettek. Részben, mert az egyének már jobban kezelik a helyzetet az egyre inkább multikulturálissá váló környezetben. Másrészt azért is, mert a környezetükből többen vannak kint mint korábban, így számolhatnak segítségükre. Azoknak az egyéneknek a látóköre szűkebb, akik otthon élnek, legfeljebb annyit látnak a világból, amit a tv-ben, vagy a hírekben olvasnak, illetve „világlátott” ismerősei elmondásaiból hallanak. Azok az emberek is, akik már több országban hosszabb ideig éltek, dolgoztak, ők betekintést nyertek más kultúrákba, más nézőpontból látják a világot, más a fontossági sorrendjük. Akik több szemszögből képesek az eseményeket látni, jobb a megítélésük, realitásabb képet tudnak alkotni, nem annyira befolyásolhatók és rendszerint helyesebben tudnak dönteni életük fontos kérdéseiben. A nyelvismeret fontos a külföldi munkavállalás szempontjából is, egyértelműen előnyt jelent. Azonban, ha az egyén kezdetben nem beszéli jól a nyelvet, az sem lehet akadály, mert az egyszerűbb munkavégzésekhez kezdetnek ez is elég, aztán munka közben is lehet tanulni. A kulturális különbségekből adódó első problémák, nehézségek fokozatosan megoldódnak, enyhülnek és egy hosszabb, rövidebb ideig tartó, alkalmazkodási, valamint tanulási folyamat során valósul meg az új kultúrába történő beilleszkedés. A beilleszkedési folyamat hosszúsága az egyéntől is függ, milyen mértékben hajlandó a befogadó kultúra tagjává válni, mennyire együttműködő, és aktív egy adott közösség tagjaként.

A honvédség szempontjából két tényezőt ismételtelen meg kell erősíteni. Az egyik az, hogy erőteljesen növekedett a külföldi munkát vállalók között azon alacsonyabb iskolázottságú fiatalok aránya, akik korábban kevésbé voltak mobilak és a honvédség légénységi állományának is utánpótlását jelentették. Elindultak olyan térségekből is, ahonnan korábban

sokan vállaltak katonai szolgálatot. Ez utóbbit segíti az is, hogy kisebb településekről is már vannak kinn olyanok (ismerősök, barátok, rokonok), akik tudnak segíteni a kezdeti eligazodásban. Ők többségükben jellemzően az alacsony kompetenciát (még nyelvtudást sem) igénylő kiszolgáló, segéd munkákat végzik. Ezzel együtt az Ő kinti munkajövedelmük is magasabb, mint a jelenlegi magyar (benne a honvédségi) bérek.

A másik megjegyzés, hogy maguktól nem vállalkoztak volna erre a „kalandra”, de mivel ismerőseik jelentős számban kinn vannak és egymást támogatva boldogulnak. Ha ez a támogatás valami miatt megszűnik, megváltozik, hazatérnek. Ezt erősíti az is, hogy nem feltétlen elégedettek helyzetükkel, egyébként is nehezebb munka és egyéb körülmények között élnek, mint kvalifikáltabb társaik és kevesebb kitörési lehetőséget látnak. Tehát közöttük többen vannak azok, akik leginkább foglalkoznak a visszatérés gondolatával. Természetesen összetettebb a kérdés, mert azért megváltoztak a beállítódásaik, csökkentek a bizonytalanságoktól való félelmek, illetve más elvárásokkal tekintenek az itthoni munkahelyekre is. Tehát amikor a korábban bemutatott megyei eltérést mutató jellemzőket értékeljük számításba kell venni, hogy a legkedvezőtlenebb körülmények között lévőknél is megjelent alternatívaként a külföldi munka. Az infrastruktúráis helyzet miatt sok esetben könnyebbnek látszik külföldre menni, mint az ország keleti feléből átköltözni a nyugati megyékbe. Többen gondolkodnak úgy, ha ilyen távra eljöttek adott esetben néhány kilométerrel tovább mennek Ausztriába legalább dupla fizetésért és kapcsolódóan ellátásért.

Itt kell megemlíteni, hogy az elmúlt évtizedekben nagyon megritkultak a munkaerőhiány problémájával foglalkozó, mikroszintű elemzést is tartalmazó tudományos írások Magyarországon. A munkaerőhiány kérdéséről eddig a különféle konjunktúrajelentéseket és újságcikkeket leszámítva alig esett szó, kifejezetten erre irányuló kutatások alig voltak. Szinte kivételes a korábban jelzett Poór kutatás⁷. Láthatóan azok a kérdések, amelyek a felsőszintű politikai diskurzusokban, távlati jövőkutatásokban fogalmazódtak meg, már mindennapi, tevételes lépéseket igényelnek.

Bérharc és gazdasági lehetőségek

Az elvándorlás, a megnövekedett munkaerő kereslet, az életpályamodellekbe csomagolt virtuális bérígérek után egyre feszítőbbé vált a valós jövedelem növelés is. Már sok területen nem elégséges, hogy a munkatörvénykönyve (2012. évi I. törvény) több szempontból is ellentmondásos „rendvágása” után visszaálltak a bérek a válság előtti szintre és néhol ismét erősödtek bizonyos kafetéria elemek is. Az elmúlt években a gazdaság több területén - néhol erősödő szakszervezeti nyomásra - kikényszerítődött a valós fizetésemelés, az érezhető jövedelemnövelés. Már néhány éve látványos a minimálbéremelés, amelyet a versenyszféra sem tud már trükközéssel kivédeni. Ez a jelenség már új helyzet elé állította a munkáltatókat. Negatív következmény, hogy az egyes rétegeket érintő célzott jövedelememelések következtében összenyomódnak a jövedelmek, mert a magasabb szinteken lévők, magasabb státusúak, hosszabb ideje dolgozók bérét nem tudták kigazdálkodni a munkáltatók. A kvalifikáltabb, kulcsmunkakörökben dolgozók jövedelme

⁷ Szakemberhiány és munkaerő megtartás a kulcsmunkakörökben kutatás, Dr. Poór József egyetemi tanár, kut. vezető 2016 november

csak kismértékben növekedett és egyre erőteljesebb körökben az elégedetlenség. A korábban bemutatott kutatás még nem jelezte, hogy körökben is jelentősen növekedett volna a fluktuáció, de érzékelhető, hogy rendezni kell a kérdést. 2015-től már több munkáltató-köztük a honvédség is - lépett. De természetesen ezek a kényszerlépések, az eseti belenyúlások a rendszerbe zsákfoldozásnak tekinthetők, melynek általában kedvezőtlen hatásai is vannak. Nem tekinthetünk el a komplexebb megközelítésektől, alaposan elemezve a feltételrendszert és hosszabb távra mutatóan kell megadni a válaszokat. Ezek érdekében azonban néhány hosszabb távra mutató gazdasági, társadalmi jellemzőt is át kell tekintenünk. Különösen hangsúlyozni kell a hosszabb távra mutató tendenciák feltárásának fontosságát a Zrínyi 2026 fejlesztési program szempontjából.

Egyik ilyen bizonytalanságot okozó kérdés a magyar gazdaságszerkezet problémája. A korábban említett duális gazdaságszerkezet duális munkapiaccal jár, melynek káros hatása van mind a költségvetésre, mind a növekedésre. A duális munkapiac elsődleges szegmensét az előzőekben említett, többnyire külföldi tulajdonú multinacionális cégek és munkavállalóik, míg a másodlagos szegmensét a főként magyar tulajdonú vállalkozások és munkavállalóik alkotják. Ez utóbbiak egy jelentős része olyan mikro-és kisvállalkozás, melyek csak akkor tudnak fennmaradni, ha feketén, vagy minimálbéren (esetleg annak közelében) foglalkoztatják az alkalmazottaikat. Minél kiterjedtebb a duális munkapiac másodlagos szegmense, annál nagyobb a költségvetési veszteség az elmaradt adóbevételek miatt. A kisebb adóbevételekből az állam kevesebb közjóságot tud finanszírozni (kevesebb jut egészségügyre, oktatásra és infrastruktúrafejlesztésre), ami károsan hat a növekedésre.⁸

Kritikus helyzet előtt áll tehát a gazdaság egésze, mely csak úgy tudja megőrizni működőképességét, még inkább jövedelemtermelő képességét, ha változtat működési alapjain is. Az elmúlt évben – némi szervezett szakszervezeti nyomással – a multinacionális cégek egy része jelentőset lépett, ebben az évben pedig robbantott. Amíg a múlt évben az alacsony kategóriákban voltak jelentősebb bérnövekedések, ebben az évben ez megjelent a magasabbaknál, a középkategóriában (mezőnyben) is. Így jöhetett létre az a helyzet, hogy akár százezer forinttal többet kereshet egy középfokú végzettségű bolti pénztáros, mint egy több diplomás közalkalmazott. Tehát a hagyományosan akár csak BSc végzettséggel menedzsmentbe sorolt jól kereső középvezetőhöz képest, már a kvalifikáltabb beosztottakkal sem lehet versenyezni. Súlyos kihívás ez a közszféra részére, de belerokkanhatnak a kkv-k is.

Szólni kell egy másik fontos hazai dimenzióról. Szakértői elemzések szerint gazdaságpolitikai, társadalompolitikai és oktatáspolitikai problémák eredményeképpen az elmúlt évtizedek folyamán kialakult és megszilárdult egy masszív hátrányos helyzetű réteg, amelynek az alkalmazhatósága korlátozott, következésképpen a hátrányos helyzetből való kilábalási esélyei is azok. Ők azok, akik nem igazán tudnak belépni a munkaerőpiacra, még a kevesebb kvalifikációt igénylő területekre sem. A manapság más oldalról is kritizált oktatás még a legjobb esetben sem képes e folyamatokat egymagában visszafordítani. A munkaerő képzettségével kapcsolatos problémákat rövid úton nem lehet megoldani, habár egyes konkrét

⁸ A 2015-2018. évi munkaerő-piaci helyzet és folyamatok (várható) alakulása, hatása a növekedésre, államháztartásra MTA KRTK KTI 2017

hiányszakmáknál lehetséges viszonylag rövid idő alatt és jelentős ráfordítással ideiglenes utánpótlást kiképezni. Komplex társadalompolitikai lépések kellenek, hogy ez a réteg ne termelődjön újra, vagyis a leszakadt rétegek gyermekei esélyt kapjanak arra, hogy visszaintegrálódjanak a társadalomba és a munkapiacra. Itt kell megjegyezni, hogy történelmi és mai példák vannak arra, hogy ezekben a folyamatokban a hadseregeknek – még nálunk sokkal gazdagabb országokban is - lehet szerepe. Természetesen a kérdést prioritásként kezelő társadalom- és közoktatás-politika nélkül a visszaintegrálódásra nincs esély.

A nemzetközi helyzetet leíró szakmai irodalmak szerint a 20. század második felében megjelent gazdasági társadalmi modellek egyike sem tudja leírni napjaink kihívásait: „A jelenlegi modellek kétségtelenül válságban vannak, s új „európai szociális modellre” lenne szükség.” (Palánkay,2017). Véleménye szerint az új társadalom és gazdaságszervezési modell a megreformált és megjavított jóléti állam és szociális piacgazdaság elveire egyaránt építhetne. Láthatóan a hozzánk hasonlóan új piacgazdaságokban ezek a kérdések még összetettebbek. A hosszú távú lépések érdekében két fontos - a gazdaságot és a társadalmat is átformáló - dimenzióra is ki kell térni. Az egyik az automatizáció, a másik a fiatal generációk jelentősen eltérő értékrendje.

A korábban említett kutatás is jól mutatta, hogy a munkakereslet növekedése ilyen helyzetben két rövid távú következménnyel járhat: az egyik a munkaerőmozgás felerősödése, a másik a béremelkedés gyorsulása, különösen az elvándorlással és előregedéssel sújtott területeken. Az elmúlt évek kormányzati intézkedései is egyelőre elsősorban ez utóbbit célozták meg különböző programokkal, köztük a minimálbér emelésével. Az elmúlt évben és ez év elején a versenyszféra néhány szegmensében robbantak a bérek, melyek tovább gyűrűző hatásai átformálhatják a gazdaság szerkezetét is. Ehhez a gondolathoz kapcsolódóan fontos megjegyezni, hogy a fenntartható növekedés további feltétele, hogy a gazdaság szerkezete kiegyensúlyozott legyen. A magyar gazdaság azonban duális szerkezetű, a többségében külföldi tulajdonú cégek lényegesen termelékenyebbek és rugalmasabbak, mint a jobbra kis- és közepes méretű magyar vállalkozások. Ez utóbbiak a technológiai és erőforrásbeli lemaradásuk okán nem tudnak kapcsolódni a gazdaság fejlettebb részét képviselő, többségében multinacionális cégeket tömörítő részéhez, így leszakadásuk nem csökken, hanem inkább növekszik. Az előzőek miatt a potenciális pozitív áttérjedési hatások korlátozottak, melyek visszafoghatják a GDP növekedését. Várhatóan a bérversenyt a mai működési filozófiával sok hazai kis cég nem bírja és tönkremegy. A nagyobb cégek esetében sem lesz elég a technológiai fejlesztés, mellette másként kell elosztani a megtermelt jövedelmet, többet juttatva a munkavállalóknak és egyebek mellett meg kell változtatni a szervezeti kultúrát is.

Értékváltás a munkaerőpiacon

A szervezeti kultúraváltás kapcsán, úgy a verseny-, mint a közsférát 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 mindig is voltak konfliktusok a különböző generációk között. A rendszerváltás utáni gazdasági átalakulás nagyarányú munkanélkülisége az idősebb

generációk (amely a negyvenes éveik második felében lévőket is jelentette akkor) egy jelentős részét kiszorította a munkaerőpiacról. Ezen túl 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.

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 megközelítésükből is látszik, hogy a világ egészében, sőt annak kisebb részein az eltérő kulturális viszonyok miatt nem lehet olyan egyszerűen évszámokhoz kötötni 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 20. 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 periférikus látásnak nevez el. Napjainkban ezzel a hatással – az említett példákon túl - sokkal szélesebb viszonyrendszerben találkozunk hazánkban is. Már nemcsak a globalizáció, a kommunikációs rendszerek változása, valamint a migráció miatt kerül előtérbe, hanem uniós és NATO-tagságunk révén közvetlen munkakapcsolatban lehetünk egy időben több nemzet tagjaival is.

Napjaink társadalmában és benne a munka világában bekövetkezett dinamizmus és globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodni kell és természetesen 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.

A magyar társadalom aktív munkaerő-piaci generációi a Baby boom, X, Y, Z ők alkotják a munkaerőpiacot, hiszen a veterán generáció lassan teljesen kivonul. Jelentős különbségek találhatók az eltérő generációk között, éppen ezért értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk.

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 lévő 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. A mai fiatalok bizonyos szempontból többségükben magasabban képzettek, ezért más attitűddel lépnek a munka világába: a korosztály 30-35 százaléka felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és aki nem is, az is többet tud elődeinél a világról, ami köszönhető a technológiai fejlődésnek, az internetnek, valamint az utazásoknak, a világlátottságnak és a globalizációnak. Persze a hazai viszonyok között is hozzá kell 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.

A növekvő arányú Y-generációsok komoly elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben akkor is, ha sokkal rövidebb idővel terveznek ott lenni mint elődeik. A vezetés és a munkatársak felé a tisztelet, mint olyan, nem ugyanabban a formában létezik, az idősebbek feltétlen tiszteletére sem lehet ugyanúgy számítani, a türelem sem az erősségük. A kutató szerint a pályaelképzeléssel és erős önbizalommal, értékítéllettel rendelkeznek, amely nem feltétlenül megalapozott. Viszont nem „sodortatják” 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. Hatásuk mérések szerint érezhetően kiterjed idősebb generációkra is.

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](#)⁹ 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 törekcszenek és

⁹ Millennial Survey Winning over the next generation of leaders 2016

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.

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 munkaadók 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) kínálnak, 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 az adott szervezet eredményességéhez.

Viszont azzal is számolni kell, hogy az egyik legnagyobb probléma ezzel a korosztállyal, hogy szélesebb körűek a mentális problémáik. Egy 2013-as kutatás¹⁰ kimutatta, hogy a leginkább stresszes korosztály az Y-generáció, 65 százaléka érzi magát különösen stresszesnek. 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.

Korábban a generációs kérdéseket kutatók sorában egy TÁMOP¹¹ 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

¹⁰ Töröcsik Mária – Szűcs Krisztián – Kehl Dániel PTE Marketing & Menedzsment 2014 II. különszám

¹¹ TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV-2012-0016 PTE

„bedrótozva” élnek. 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 kell náluk a környezettől való elidegenedéssel és azzal, hogy virtuális közösségi létük okán több negatív tapasztalattal kell megbirkóznuk, amely nehéz megfelelést, társalanságot, kiútatlanságot, 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 szükséges továbbá személyesebbé, eredményorientálttá 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 többiekét, 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 tradicionális értékek, amelyek századokon át meghatározták a hadsereg működését a fiatal generációk számára kevésbé vonzóak. Az elmúlt negyedszázad összetett változásai egyébként is megbontották az értékrendszert

A korábban bemutatott változások miatt a munkaerőpiac radikális változáson ment/megy keresztül többek között a megállíthatatlan technikai fejlődésnek köszönhetően. A globális gazdasági válság leginkább a fiatal korosztály munkavállalási lehetőségeit érintette, akár katasztrofálisan.

Összegzés

Alapvető paradigmaváltás (tanúi vagyunk) látható a munkaerőpiacon. A több évtizedig jellemző kínálati jelleget, erőteljes keresleti jelleg váltotta fel. Különösen erőteljes a változás a fiatal, alacsonyabb képzettségűek körében, akik a honvédség végrehajtó állománya potenciális utánpótlását jelentik.

Számos területen enyhe túlkereslet fogja jellemezni, melynek döntően demográfiai és strukturális okai vannak, valamint némely szakma esetében szerepet játszik az évek óta tartó elvándorlás is.

A versenyszférában elindult a jövedelmek erőteljes növekedése, melyet az előbbieket mellett a környező országok jelentősen 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 is, hiányoznak az idősebb generációk, illetve nem volt mód a tapasztaltok 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.

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.

Az új típusú haderők munkaerőpiaci lehetőségei szempontjából nem hagyható figyelmen kívül az az általános, a munkaerőpiacra is ható tendencia, mely szerint a fegyveres szervezetek és szakmák presztízse – részben összefüggésben a társadalmi értékrendben bekövetkezett változásokkal - folyamatosan csökken.

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 az ideáltípusnak tekintett működési módot és értékeket nem fogadják el a nyolcvanas évek után született fiatalabb generációk.

Mindezekkel együtt a honvédség esetében az egyik legfontosabb következmény, hogy a jelenlegi állományszerkezet a GDP 2%-os arányú részesedésével sem lesz távlatilag finanszírozható, tehát változtatni kell. Ezen túl az alapvető működési-, vezetői filozófiaváltás nélkül kontraproduktívak lehetnek a fejlesztési lépések, a fiatal generációk nem lépnek be, vagy gyorsan ki is lépnek.

Összességében a hazai és nemzetközi környezeti feltételrendszer gyökeres változásai közepette jutottunk el napjainkba, melynek során láthatóvá vált, hogy az önkéntes hadsereg kialakítása sokkal több egy korszerűsítési tervnél. Maga után vonja az elvek, vezérlő értékek, a működési folyamatok és a feltételek új alapokra helyezését. Az elmúlt évtizedek összetett hatásai közepette nem volt mód az új típusú válaszok részletes kidolgozására, sem társadalmi szinten, sem a szervezeten belül nem tisztázottak a viszonyok. Erre most történelmi lehetőségként mutatkozik a Zrínyi program, mely egy átfogó szervezetfejlesztési folyamatnak is tekinthető. Visszatekintő elemzésünkben azt látjuk, hogy témánkat tekintve maguk a jogszabályok is mutatnak belső, szemléletbeli ellentmondásokat, a napi gyakorlat pedig még több olyan dimenzióra irányítja rá a figyelmet, amely egy küldetésorientált szervezetben nem kerülhető meg.

A korábbiakban jelzett személyi feltételrendszer fejlesztésével kapcsolatos feladatoknak és folyamatoknak szervesen be kell épülni a honvédség modernizálásának általános tervezési feladataiba. Ma már egyértelműen kimondható, hogy az előzőkben bemutatott, részben objektívnek tekinthető okok és feltétel hiányok miatt - csak részben sikerült megfelelni korábban az elvárt követelményeknek. Jelenleg a korábbiaknál kedvezőbbnek tekinthető feltételek alkalmat adhatnak arra is, hogy a fejlesztések kiegyensúlyozottabb szervezeti viszonyokat hozzanak létre. Mindazonáltal ha igazi és tartós változásokat akarunk elérni, akkor az emberek beállítottságával és gondolkodásmódjával kell kezdenünk az átalakítást. Az alapfunkciókhoz kapcsolódó fejlesztéseken túl a működési folyamatokban meg kell teremteni a belső integritást, amely egy haderő működésének legbelsőbb lényege. Az alapértékek mai tartalmának tisztázottsága és a mindennapi működési kultúrába, képzés, kiképzés rendszerébe való beépülése egyik fontos feltétele az elkötelezett személyi állomány biztosításának.

Az empirikus kutatás eredményeinek bemutatása

A projektben két témacsoportban végeztünk empirikus kérdőíves vizsgálatot azok értékelése, feldolgozása után az eredményeket összevetettük korábbi kutatások tapasztalataival is, illetve az okok mélyebb megismerése érdekében interjúkat készítettünk szakemberekkel vezetőkkal. A kutatások előkészítése során a következőkben bemutatott kutatási hipotézisekkel dolgoztunk, melyek megválaszolására, illetve adott esetben cáfolatára visszatértünk a jelentés végén.

Kutatási hipotézisek:

Az empirikus hipotézisek megfogalmazását a mellékletben feltüntetett dokumentumelemzések és az elmúlt években végzett témavizsgálatok alapján fogalmaztuk meg. Felhasználtuk azokat az eredményeket is, melyek a GINOP-5.3.5-18 projektek során korábban keletkeztek.

1. A sorkötelezettség megszüntetése után a honvédség társadalmi kapcsolatai szűkültek, a lakosság kevésbé ismeri a honvédséget, a fiatal munkavállalók és a potenciális toborzási célcsoport tájékozatlan a katonai pályával, a katonai szolgálat feladataival kapcsolatban.

2. A fiatal generációk kevésbé választják azokat a munkahelyeket, amelyek erős kötöttségekkel járnak.
3. A honvédség társadalmi kommunikációja nem éri el, illetve nem tudja megszólítani a legfiatalabb generációkat.
4. A honvédség működési jellemzői, illetve a szolgálati feltételek hiányosságai miatt az új munkavállalók körében nagyarányú pálya elhagyás.
5. Az elmúlt években a honvédség munkaerőpiaci pozíció romlottak, sem a jövedelmi viszonyok, sem a munkafeltételek terén nem volt versenyképes a civil vállalatokkal.
6. Az elindult szervezetfejlesztési folyamatok kevésbé terjedtek ki a humán szférára, nem történtek érdemi változások az emberi kapcsolatokban, a szervezeti kultúrában.
7. A honvédség 2016-ban megkezdett fejlesztési folyamatai során az állományt érintő kockázati tényezők elemzése ezidáig csak részlegesen történt meg.

I. Témakör (Toborzás) empirikus kutatási eredményei

Témaköri bevezető:

Az empirikus megkérdezés alapvető célcsoportját azok a fiatalok jelentik, akik már valamilyen módon érdeklődtek a honvédelem és a honvédség iránt. Mellette lehetővé tettük azok számára is a kérdőív kitöltését, akik még pályaválasztás előtt állnak. A kutatási tervünknek megfelelően 200 fő megkérdezésével számoltunk. A válaszolók tényleges létszáma az adatfájl tisztítása után 203 fő. 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 jeleztük a meghatározóbb véleményeltéréseket. Ezen túl a kis minta hátrányait csökkentve áttekintettünk korábbi honvédségi kutatási eredményeket és adott kérdéshez kapcsolódóan kitérünk az eredmények összevetésére¹². Így többek között felhasználunk a honvédségi társadalmi kapcsolatokhoz

¹² Ki kell emelnünk egy 2009-es középiskolások körében végzett nagyobb mintás kutatást, melybe a kutatás céljának megfelelően lett kiválasztva nyolc olyan középiskola, ahol oktatják a katonai alapismeretek tantárgyat és nyolc olyan középiskola, ahol tervezik bevezetni. Ezen gimnáziumok és szakközépiskolák 3.; 4. osztályos (értelmszerűen 11.-12. osztályos tanulói), illetve ahol közös intézményben folyik a képzés a szakképző iskolák

kapcsolódó, témába illeszkedő doktori értekezéseket. Mindezek lehetővé tették, hogy jelenlegi kutatásunk összefüggéseit megalapozottabban értelmezzük.

Az elméleti fejezetben már érintettük, hogy a honvédség speciális foglalkoztatási jellemzői miatt a munkaerőutánpótlásnál koncentrálnunk kell a mindenkori fiatal népességre. Ennek érdekében a már bemutatott munkaerőpiaci jellemzők mellett a kutatás előkészítési időszakában áttekintettük a fiatalokat célzó kutatások kapcsolódó részeit. Az elmúlt évtizedekben több olyan kutatás zajlott országos mintán - központi megrendelésre is -, amelyek lehetővé tették a fiatal népességben a követés vizsgálatok végzését. Ezek módot adtak arra, hogy egymást követő korosztályok véleményváltozását is követni lehessen. A kutatásokból markánsan kirajzolódott, hogy a rendszerváltás körül, vagy az az utáni időszakban született fiatal nemzedékek társadalmi integrációs, szocializációs folyamata sokat változott az elmúlt néhány évtizedben. Általában tovább növekedett a munkavilágából való távolmaradás, az inaktivitás. Nagyobb arányban jelentkeznek beilleszkedési zavarok, a társas kapcsolatok intenzitása csökkent. A szocializáció gyakorlatában sok az esetlegesség és a bizonytalanság, módszerei nem kristályosodtak ki.

A korábbi években zajlott hazai nagymintás ifjúságkutatások eredményei azt jelezték, hogy a fiatal korosztály közintézményekbe vetett bizalma meglehetősen alacsony. A fiatalok nagymértékben bizalmatlanok a politikai intézményrendszer egyes elemeivel szemben. Igen erősen negatív a bizalmi indexe ebben a körben az Országgyűlésnek és a pártoknak. A kormány szintén a negatív tartományban található, csakúgy, mint a közszolgálati és a kereskedelmi média, s meglepő módon a civil társadalom egyik alappilléreinek számító egyházak is. Ugyanakkor korábbi honvédségi kutatások szerint a válaszadók többsége egyértelműen azt mondja, hogy az ország védelme érdekében szükséges a professzionális önkéntes haderő fenntartása.

A kutatás bevezetőjében és elméleti fejezetében is jeleztük, hogy a modern, fogyasztói társadalomra jellemző megnyilvánulások egyre inkább észrevehetőek a teljes magyar lakosság körében. Erősebbek a marketing hatások, természetesen ezek egyes generációknál eltérően jelentkeznek. A felszíni tájékozódásnak vannak mérhető árnyoldalai. A feldolgozott és más szélesebb nyilvánosság előtt megjelent anyagok jelzik, hogy a már rendszerváltás után született generációk esetenként még szüleiknél is visszább nyúlnak mintáért. Mindazonáltal az átmenet sok szempontból úgy valósul meg, hogy bizonyos viselkedési mintákat, értékeket átvesznek a már kialakult modern társadalmaktól, s bár ez szinte minden esetben szelektív és aplikatív módon történik, ezek a minták gyorsabban beágyazódhatnak, mintha újonnan kellene kialakítani, "feltalálni" őket. Láthatóan a gazdasági javakon túlmutató fogyasztói szemlélet is felgyorsítja ezeket a folyamatokat.

Ebben az átvételben fontos szerepe lehet a tömegkommunikációs eszközöknek, ezek közül is kiemelt (volt) a televíziónak, melyet egyre jobban átír a digitalizáció által kínált interaktív

3. osztályos tanulói kerültek bele a mintába. Életkort tekintve az előbbi elvekből következően döntően a 17-19 éves korosztály került bele nagyobb arányban a mintába. Nemek szerinti megoszlás: 58% férfi, 42% nő, amely arány megfelel az adott iskolaszervezet tanulói megoszlásának. Összesen közel nyolcszáz fő került megkérdezésre, csoportos lekérdezés módszerével.

fogyasztás és az internet. De ugyanilyen irányba hat az utazási feltételek könnyebbé válása is. A másféle társadalmakkal való szorosabb kapcsolat az értékek és a viselkedési minták könnyebb áramlását teszi lehetővé, rámutatva ugyanakkor arra is, hogy a politikai és gazdasági változások elképzelhetetlenek a mélyebb társadalmi változások nélkül.

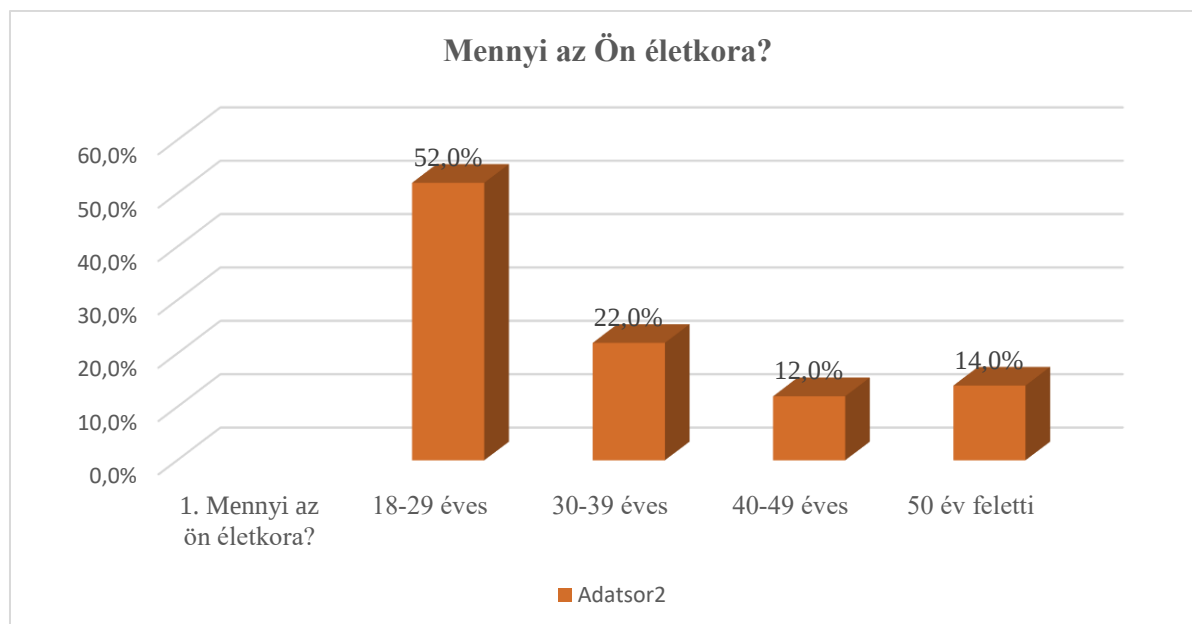
Számos vonatkozásban természetesen a fiatalok azok, akik a legnyitottabbak ezekre a külső hatásokra. Ők azok, akik elsőként átveszik az új értékeket, sőt, várhatóan a viselkedési minták és értékek átvételének dinamikája egyre növekszik, ahogy felnőnek azok a fiatalok, akik már fiatalabb korukban találkoztak ezekkel az értékekkel és megpróbálnak alkalmazkodni hozzájuk.

Visszatérő társadalmi kérdés a fiatal generációk társadalmi integrációja. Különösen érzékeny kérdés ez Kelet-Közép-Európa a múlt században többször is rendszerváltó országaiban, ahol a múlt hivatalos tagadása többszörösen megnehezítette az egymást követő generációk kapcsolatát.

Mindezeket azért tartottuk fontosnak bemutatni, mert statisztikai elemzésekből is látható, hogy nem azok a legfiatalabb korosztályok (20-25 éves korosztály) jönnek, akiket a számvetések szerint várt a honvédség.

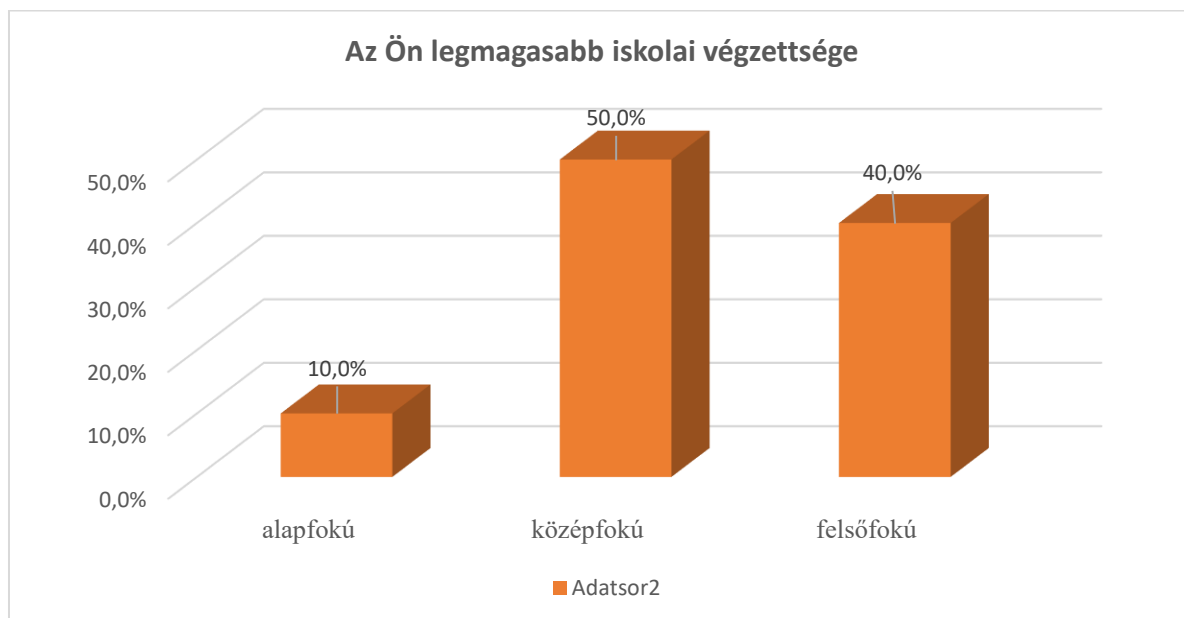
Az online megkérdezés során **a válaszolók kétharmada férfi, egyharmada nő**. Ez az érdeklődési arány megközelítőleg megfelel a jelenlegi tendenciáknak

A válaszadók életkori összetétele megfelelt kutatási szándékunknak. Ilyen szempontból fájltisztítást nem kellett végeznünk. A statisztikák szerint a jelenlegi tényleges szolgálatvállalást érintően viszont a legénységi állományba szerződők inkább a 30-as éveiktől idősebbek és olyanok, akik már nem az első munkahelyként vállalják.



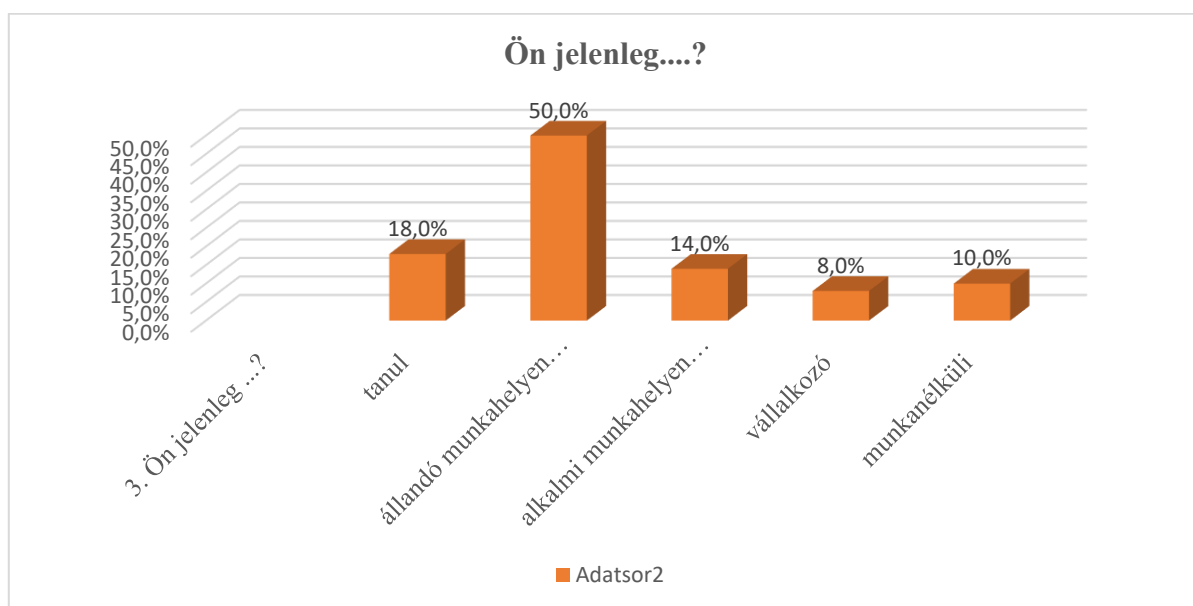
2. számú ábra a válaszolók életkori megoszlása (saját) szerkesztés

A következő ábra az iskolai végzettségi megoszlást mutatja. Ennek belső megoszlása nyilván ezeken belül is nagyon eltérő, de egyértelműen lehet látni, hogy a katonai pálya iránti érdeklődés a magasabb iskolai végzettségűeknél is meg van. Természetesen ebben a tartalékos lehetőségek bővülése mellett egyéb munkaerőpiaci hatások is lehetnek.



3. számú ábra a válaszolók iskolavégzettségi megoszlása (saját) szerkesztés

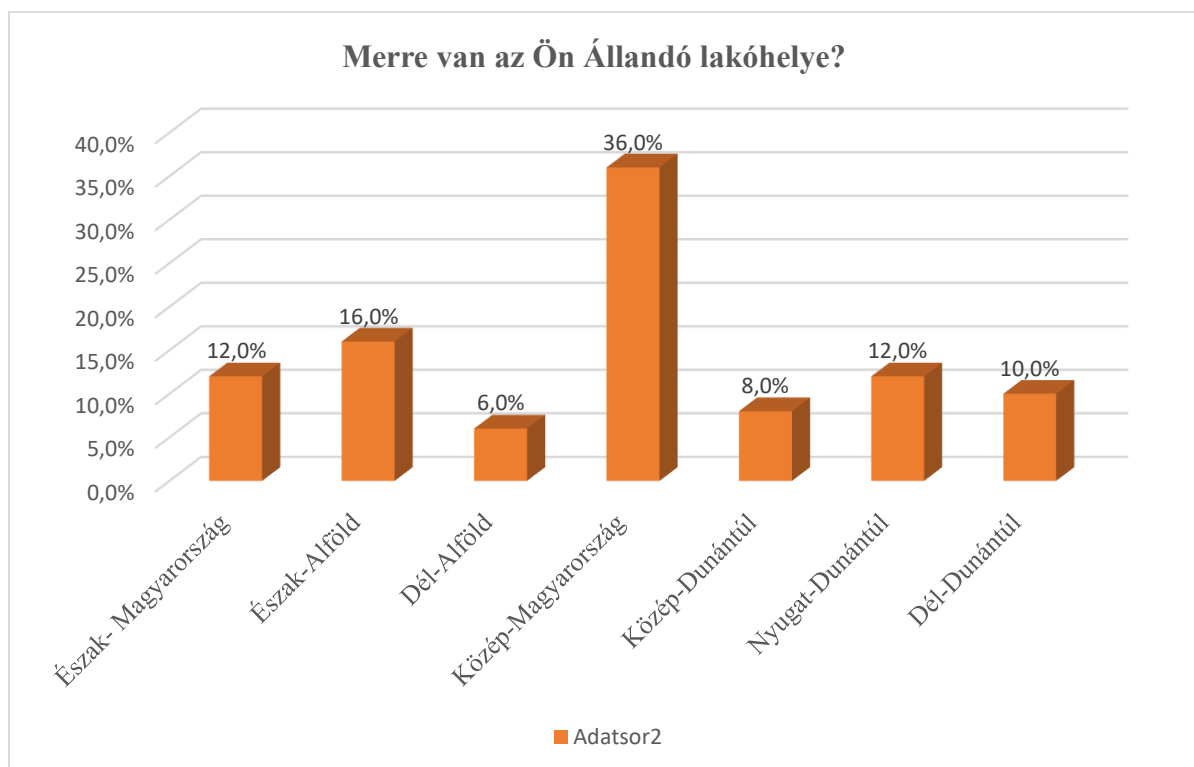
Életkori összefüggésben is érdekes képet mutat a következő ábra, mivel a válaszolók egyrésze a toborzókat megkeresve értesült a kutatásról, tehát úgy érdeklődött adott esetben a katonai pálya iránt, hogy volt munkahelye.



4. számú ábra a válaszolók munkahelyi státusa (saját) szerkesztés)

A minta alacsony száma miatt nincs érdemi lehetőség arra, hogy rámutassunk szignifikáns összefüggésekre, de a szakmai elemzésnél megpróbáljuk, hogy lehet –e érdemi kapcsolat a vélemények megoszlása és a jövőbeni szándékok között.

A következő ábra a válaszok lakóhely szerinti megoszlását mutatja. A válaszolók megoszlása minden bizonnyal azt is jelzi, hogy az egyes toborzóközpontok kevésbé tudták megszólítani a kérdőív kitöltésére a hozzájuk betérőket, illetve összevetve az előzőekben elemzett iskolai végzettséggel, a magasabb iskolai végzettségűek inkább kitöltötték az online elérhető kérdőívet.



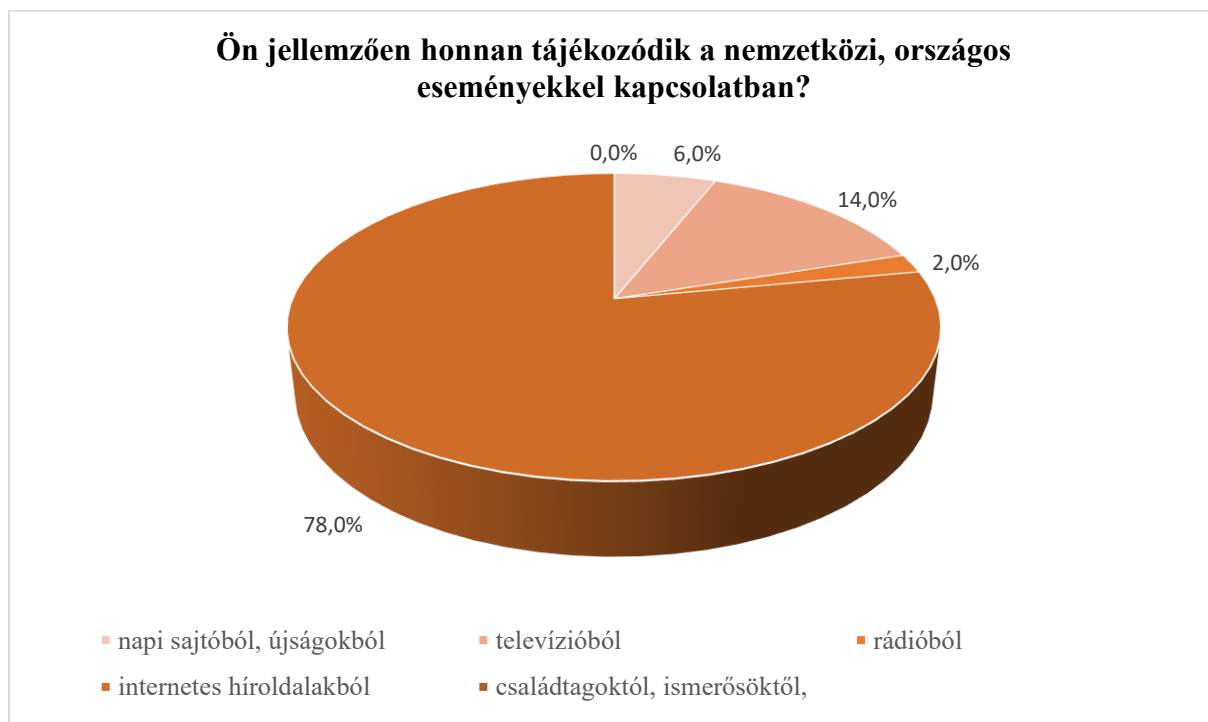
5. számú ábra a válaszolók lakóhelyének megoszlása (saját) szerkesztés

Mindazonáltal a szakmai válaszok elemzése előtt meg kell jegyezni, hogy nagyobb mintán, illetve különböző úton felvett adatokkal érdemes lenne részletesebben elemezni az okokat. A kutatás előkészítési időszakában áttekintettük a tárgyi személyi feltételeket, illetve a technológiai folyamatokat. Ezen tapasztalatokat részben megerősítették a kutatás eredményei –ezekre később visszatérünk-, de láthatóan átfogóbb vizsgálatokra is szükség lehet.

Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése

Korábbi hazai és nemzetközi kutatások már jelezték, hogy az elmúlt évtizedekben alapvetően megváltoztak a hírfogyasztási szokások és részben ehhez is kapcsolódóan a jellemző médiumok, a média szerkezete. Különösen felgyorsultak a folyamatok, a közösségi csatornák növekedésével és az okostelefonok megjelenésével, képességeik fejlődésével. A következő

diagram nagyon beszédesen mutatja meg ezeket a változásokat. A későbbiekben az is látható, hogy már nem csak a hivatalos források, hanem az online közösségi hatások is jelentős befolyással bírnak a döntések meghozatalára is.



6. számú ábra a válaszolók tájékozódásának jellemzői (saját) szerkesztés

A következőkben először a válaszolók általános tájékozottságának helyzetét kérdeztük különböző dimenziók mentén. A kutatás céljával összevetve ezt azért tartottuk fontosnak a táblázatban bemutatott szélesebb összefüggésben bemutatni, mert bizonyos mértékben szemléltethetni a válaszolók szélesebb társadalmi érdeklődését és esetlegesen utalhat a kommunikációs csatornák hatására is.

Mennyire érzi magát tájékozottnak?	
Magyarország történelmével kapcsolatban	
teljes mértékben	36,0%
valamelyest	60,0%
kevésbé	4,0%
gyengén	0,0%
Az ország napi politikai eseményeivel kapcsolatban	
teljes mértékben	38,0%
valamelyest	48,0%
kevésbé	8,0%
gyengén	6,0%
Az ország biztonságával kapcsolatban	

teljes mértékben	28,0%
valamelyest	58,0%
kevésbé	14,0%
gyengén	0,0%
Lakóhelye napi eseményeivel kapcsolatban	
teljes mértékben	44,0%
valamelyest	44,0%
kevésbé	10,0%
gyengén	2,0%

1. számú táblázat (saját szerkesztés)

Láthatóan a válaszolók önbevallása szerint is némileg bizonytalanabbak az ország biztonságával kapcsolatos ismereteikben, illetve többen vannak, akik kevésbé követik az aktuálpolitikai eseményeket. Néhány kérdésben összehasonlítva a vélemények megoszlását a már a honvédségen belüli, szolgálatot teljesítő állomány válaszaival (II. témakör), azt látjuk: kevésbé „sarkosak” a belső, tájékozottabb, tapasztaltabb állomány véleményei. Amint a későbbiekben látható, a már szolgáló állomány esetében – éppen a vélemények finomabb feldolgozhatósága érdekében – hat fokozatú válasz lehetőséget biztosítottunk.

Következő kérdésünkkel a biztonságunkat érintő véleményeket vizsgáltuk. Ebben a nemzetközi szervezetekhez, illetve abban levő tagságunk, illetve az egyéb politikai kapcsolatok mellett arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire tartják fontos tényezőnek a honvédséget, illetve annak fejlesztését. A válaszok alapsori megoszlását mutatja a következő táblázat.

Kérjük, értékelje az alábbi állításokat aszerint, hogy milyen mértékben ért velük egyet!	
Biztonságunkat a szomszédos országokkal való korrekt, jó viszony garantálja.	
teljes mértékben	32,0%
valamelyest	60,0%
alig	6,0%
egyáltalán nem	2,0%
Az ország védelme érdekében szükséges a professzionális önkéntes haderő fenntartása.	
teljes mértékben	56,0%
valamelyest	36,0%
alig	6,0%
egyáltalán nem	2,0%
Honvédelmi politikánk nyíltsága és a nemzetközi tárgyalások szavatolják legjobban biztonságunkat.	
teljes mértékben	36,0%
valamelyest	46,0%
alig	16,0%
egyáltalán nem	2,0%

Biztonságunkat a NATO tagság szavatolja.	
teljes mértékben	32,0%
valamelyest	52,0%
alig	14,0%
egyáltalán nem	2,0%
Nem a fegyverek garantálják a biztonságunkat, hanem a megfelelő külpolitika.	
teljes mértékben	26,0%
valamelyest	60,0%
alig	12,0%
egyáltalán nem	2,0%
Biztonságunkat az EU-hoz való csatlakozásunk garantálja.	
teljes mértékben	22,0%
valamelyest	50,0%
alig	26,0%
egyáltalán nem	2,0%
A nemzetközi szervezetektől függetlenül, tulajdonképpen csak a honvédség képes az ország biztonságát szavatolni.	
teljes mértékben	26,0%
valamelyest	34,0%
alig	32,0%
egyáltalán nem	8,0%
A Magyar Honvédségnek törekednie kell arra, hogy a környező országok hadseregeinél magasabb szinten álljon.	
teljes mértékben	56,0%
valamelyest	30,0%
alig	10,0%
egyáltalán nem	4,0%

2. számú táblázat (saját szerkesztés)

Az előző válaszok fényében egy nyolc fokozatú skálán megkérdeztük mennyire tartják fontos szervezetnek a Magyar Honvédséget. (az 1 válasz egyáltalán nem fontos... a 8. válasz nagyon fontos) A válaszok átlaga: „7,0”. Természetesen a kérdőívet kitöltők elkötelezettebbnek tekinthetők, de korábbi kutatások is azt jelzik, hogy a magyar társadalom általánosan fontos szervezetnek tekinti a honvédséget.

Meg kell említeni, hogy egy korábbi (2010-es) középiskolás kutatás szerint a válaszolók közel 90%-a tartotta fontos intézménynek a honvédséget, bár viszonylag kevés volt az ismeretük róla. Azzal együtt, hogy az utóbbi években a honvédség több nagy rendezvénnyel (nyitott laktanyák, repülőnapok, majálisok, stb.), toborzó- és reklámkampányokkal is megjelent az ország nyilvánossága előtt, a leginkább a médiát jelölik információforrásnak

A válaszolók összetétele a kutatás esetében speciális, mivel irányítottan a toborzókon keresztül is értesülni lehetett a kutatásról. Megkérdeztük a honvédséggel kapcsolatos

ismeretek forrásáról a válaszolókat. Amint a következő táblázat mutatja alapsori megoszlásban is érdekes a megoszlás.

A honvédséggel kapcsolatos ismeretei, információi az alábbi források közül melyekből milyen mértékben származnak?	
a napi hírekből	
egyáltalán nem	10,0%
valamelyest	50,0%
többségében	28,0%
teljes mértékben	12,0%
internetről	
egyáltalán nem	4,0%
valamelyest	24,0%
többségében	44,0%
teljes mértékben	28,0%
honvédségi honlapokról	
egyáltalán nem	20,0%
valamelyest	26,0%
többségében	36,0%
teljes mértékben	18,0%
iskolai oktatásból	
egyáltalán nem	52,0%
valamelyest	38,0%
többségében	10,0%
teljes mértékben	0,0%
volt katonáktól	
egyáltalán nem	26,0%
valamelyest	42,0%
többségében	30,0%
teljes mértékben	2,0%
barátoktól, családtagoktól	
egyáltalán nem	22,0%
valamelyest	50,0%
többségében	24,0%
teljes mértékben	4,0%
katonai rendezvényekről, nyílt napokról	
egyáltalán nem	20,0%
valamelyest	50,0%
többségében	28,0%

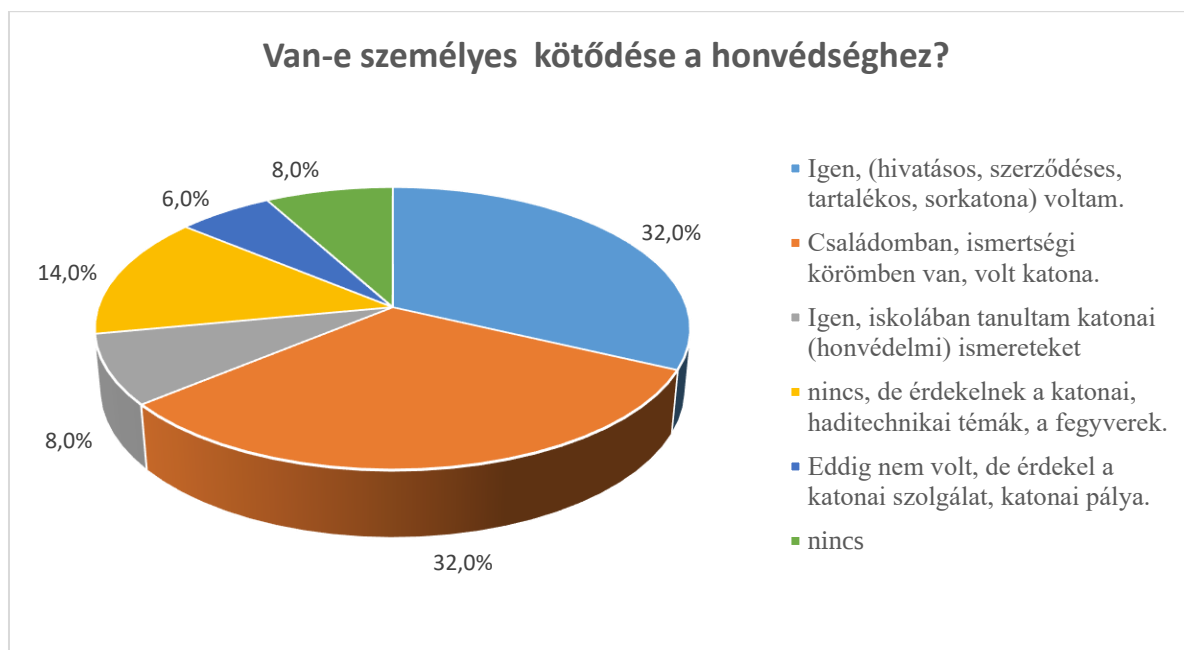
teljes mértékben	2,0%
katonai toborzótól	
egyáltalán nem	32,0%
valamelyest	26,0%
többségében	30,0%
teljes mértékben	12,0%

3. számú táblázat (saját szerkesztés)

Az internet térhódítása, a napi szintű médiafogyasztásba való beépülése a fiatalok életében sajátos átrendeződést eredményezett. Érzékelhető mértékben csökkent a tévénézésre fordított átlagos idő mind a hétköznapiakon, mind pedig a hétvégéken. E csökkenés azonban természetesen nem járt együtt a különböző médiafogyasztásra fordított össz idő csökkenésével, hiszen a televízió „megspórolt” időt a számítógép és az internet vette át, a multitasking életformával együtt. Ennek lényege az elérhető kommunikációs csatornák és a különböző tartalmak kínálatának megsokszorozódásából fakadó folyamatos figyelemmegosztás, amely leginkább a fiatal korosztályokra jellemző.

Érdemes utalni idősebb korosztályoknál is az internet megnövekedett szerepére, ugyanakkor az is kiemelendő, hogy ebben a honvédségi honlapok kisebb szerepet játszanak. A válaszokat életkori megoszlásban tekintve még szemléletesebbnek tűnik, hogy egyértelműen kevésbé tartják a fiatalabb korosztályok (19-39 évesek) informatívnak a honvédségi honlapokat. Korábban is jeleztük már, hogy a célzott toborzást is támogató honlapok jelen állapotukban nagyon kevésbé informatívak, különösen igaz ez, ha a fejlettebb országok hasonló honlapjait, vagy egyes katonai játékprogramok információs hatásait tekintjük. További kutatást igényelne, hogy a fiatal korosztályok – köztük az iskolázottabbak is - miért vannak ilyen véleménnyel az iskolai oktatás ilyen irányú informatív hatásáról. Főleg a fiatalabb generációk (18-29 éves korosztályok közép és felsőfokú képzésben is találkozhattak a katonai, vagy honvédelmi ismeretek tantárgyakkal, illetve különböző alkalmakból a toborzók is meglátogatják az iskolák jelentős részét. Mindezeket megerősítik a táblázatban látható legutolsó kérdésben a toborzók ilyen irányú hatásáról írt vélemények. A téma mindenképpen alaposabb elemzést igényelne, benne azt is megvizsgálva, – amit a kutatás során több helyen tapasztaltunk - hogy a toborzók egy részének kevés a katonai tapasztalata, bár egyébként felkészültnek bizonyultak.

Az előző gondolatokhoz kapcsolódóan is szemléletes a következő ábra.



7. számú ábra Van-e személyes kötődése a honvédséghez? (saját szerkesztés)

Azok között, akik bekapcsolódtak a kutatásba, többségben voltak azok, akiknek valamilyen személyes érintettsége, - közvetett vagy közvetlen - kapcsolata volt már a honvédséggel. Ez azért nagyon fontos tényező, mert ezek a tapasztalati élmények vonzó és taszító hatásúak is lehetnek. Valószínűleg azok esetében, akik a toborzók útján értesültek a kutatásról inkább vonzásról beszélhetünk. A kis elemszámok miatt nem volt módunk magasabb statisztikai elemzésekre, de további kutatásokkal mindenképpen fontos lenne megvizsgálni, hogy ezek az érintettségek milyen irányúak. Különösen fontos ez azért is, mert az önkéntes területvédelmi tartalékos rendszer egyik fontos szerepe lenne a kapcsolat a társadalommal, benne a honvédség, a katonai szolgálat megismertetése és egy pozitív kép kialakítása, megerősítése.

Ennek a képnek a kialakításában fontos szerepet tölthetnek be a különböző rendezvények. Ezek egy része évtizedek óta megjelent a társadalomban, más része mint a külön is megjelenő toborzó rendezvények az önkéntes haderő létrejöttével váltak jellemzőbbé. Legújabb intézményt a honvédelmi táborok jelentik, melyeknek hatása inkább a jövőben érzékelhető. A következő táblázat jól mutatja, hogy fontosak ezek a rendezvények, hiszen a közvetlen megtapasztalás nagyon fontos.

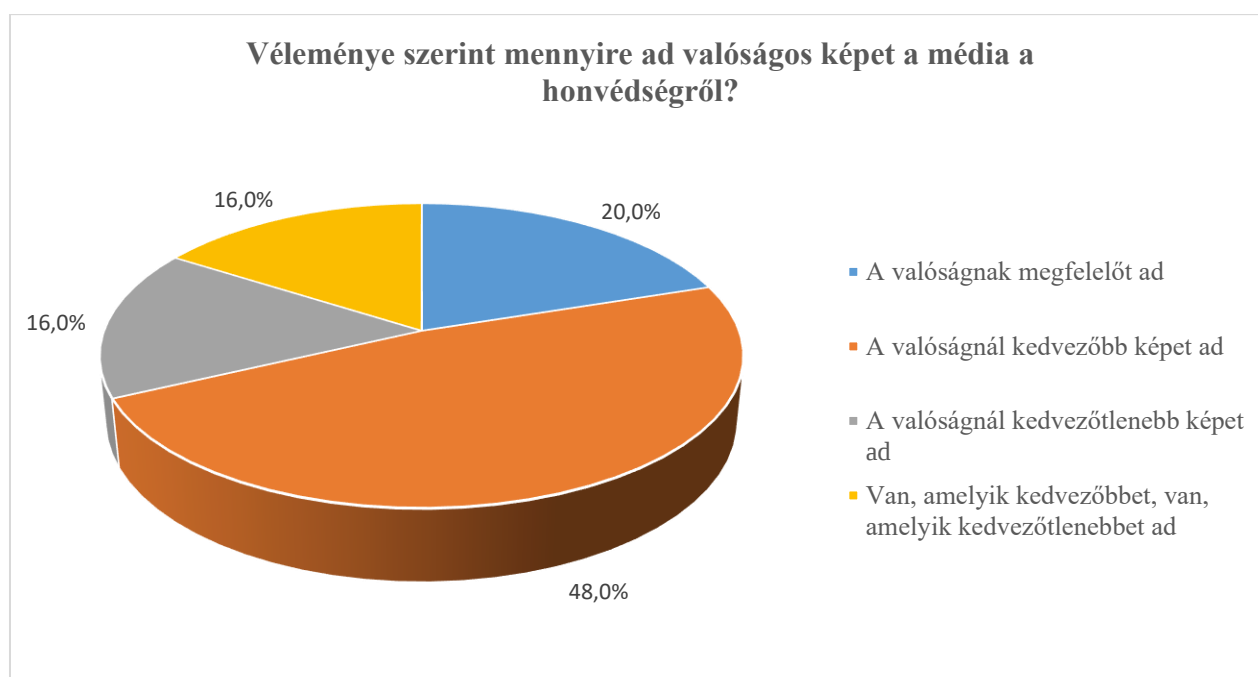
Volt-e korábban a következő katonai, honvédségi rendezvényeken?	
repülőnap, haditechnikai bemutató - igen	60,0%
repülőnap, haditechnikai bemutató - nem	40,0%
laktanya látogatás, nyílt nap - igen	60,0%
laktanya látogatás, nyílt nap - nem	40,0%

a. tisztavatás, egyéb ünnepség - igen	50,0%
a. tisztavatás, egyéb ünnepség - nem	50,0%
honvédelmi tábor - igen	22,0%
honvédelmi tábor - nem	78,0%
toborzó rendezvény - igen	52,0%
toborzó rendezvény - nem	48,0%

4. számú táblázat (saját szerkesztés)

A belső összefüggések elemzésével megállapítottuk, hogy azok nem metszik teljesen egymást, tehát a válaszolók jelentős többségének van valamilyen személyes megtapasztalása is.

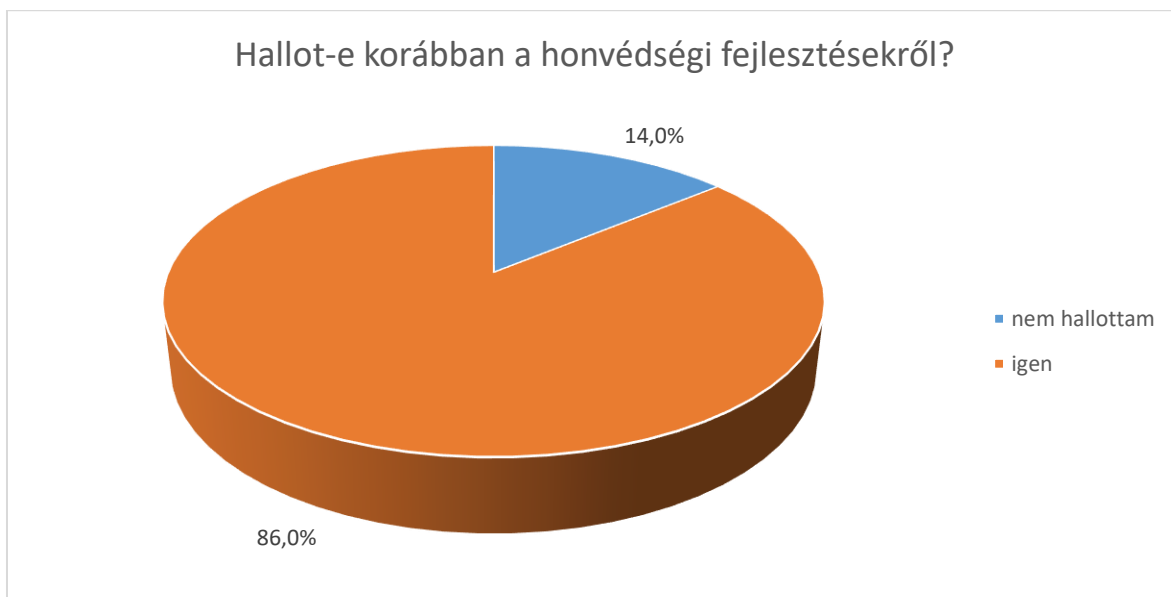
Korábbi kutatások szerint a honvédségről összességében kevesebb alkalommal lehet híreket látni a médiában, azok sok esetben célzott események kapcsán jelennek meg. Ezzel együtt megkérdeztük, hogy a honvédségről - benne ezekről a rendezvényekről is - milyen képet fest a média. A válaszok megoszlását mutatja a következő ábra:



8. számú ábra médiakép a honvédségről (saját szerkesztés)

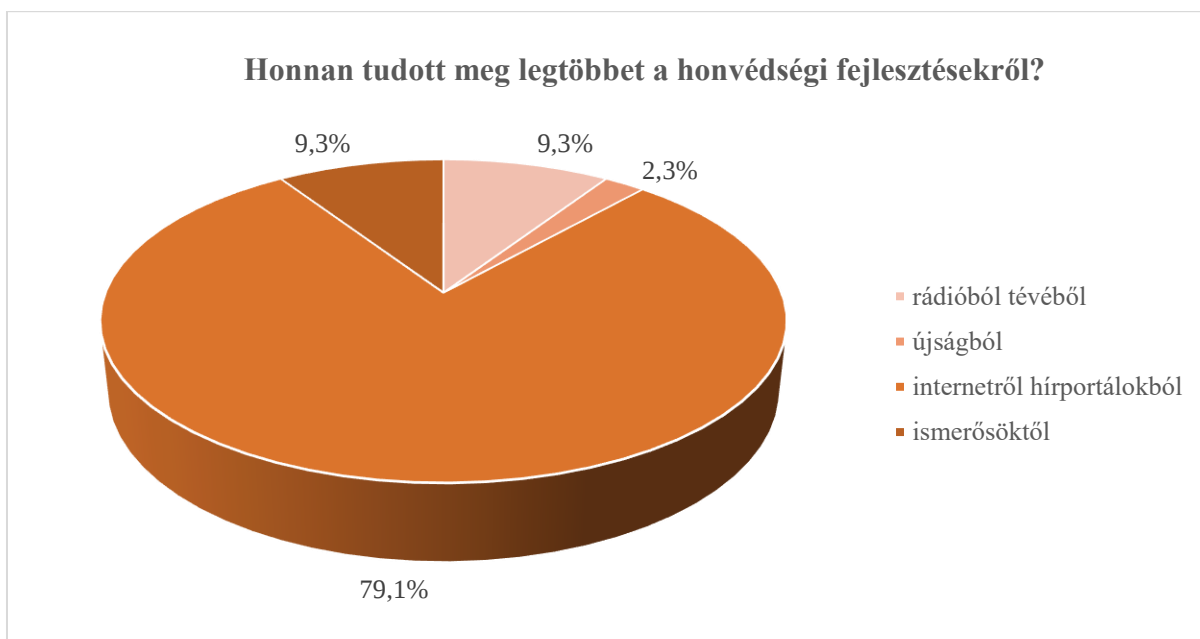
A válaszok megoszlása más irányú kutatásoknál kedvezőbb képet mutat, amelyben minden bizonnyal benne van az is, hogy ebben a kutatásban a válaszolók eleve kedvezőbb véleménnyel vannak a honvédségről.

A hírek, információk kapcsán kérdeztük meg, hogy hallott-e korábban arról, hogy a honvédségnél jelentős technikai fejlesztések vannak folyamatban?



9. számú ábra: Hallott-e korábban arról, hogy a honvédségnél jelentős technikai fejlesztések vannak folyamatban? (saját szerkesztés)

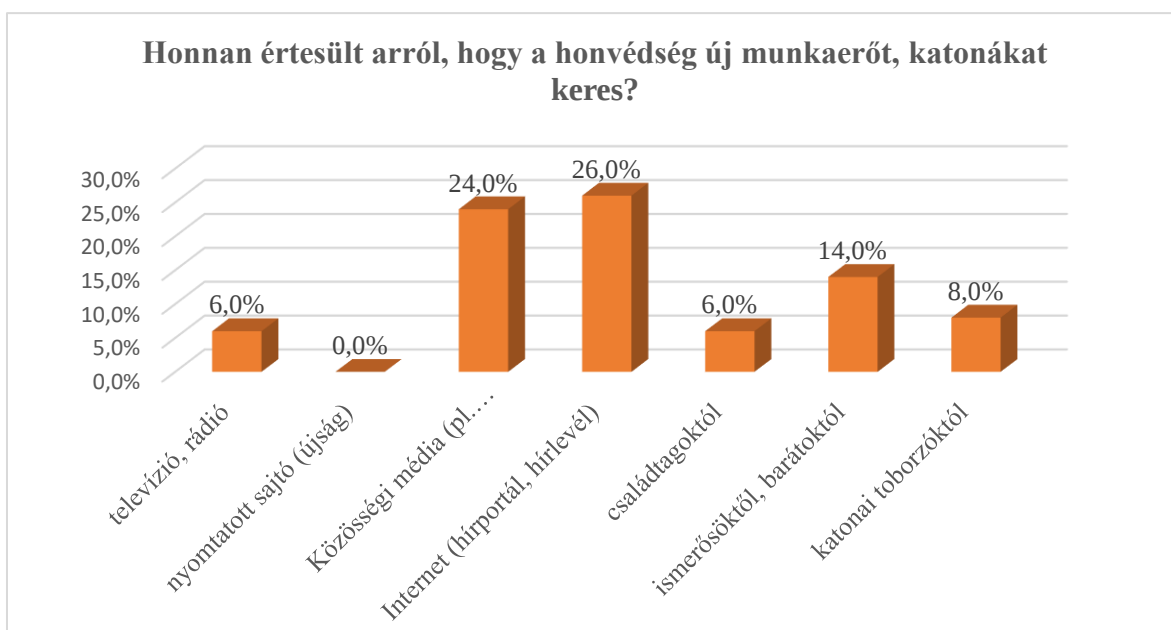
A válaszolók döntő többsége hallott a fejlesztésekről, viszont a belső összefüggésekből a kis minta ellenére is láthatóan az idősebb, alacsonyabb iskolai végzettségűek és a hölgyek között voltak többen, akik nem értesültek a fejlesztésekről. Megkérdeztük a válaszolók közül azokat, akik hallottak a fejlesztésekről, hogy jellemzően honnan tudtak meg legtöbbet.



10. számú ábra honnan tudott meg legtöbbet a honvédségi fejlesztésekről (saját szerkesztés)

Egyértelműen látszik, hogy már az idősebb generációknál is az internet a fő tájékozási forrás, ha mélyebben akarnak tájékozódni. Meg kell jegyezni, hogy egy korábbi kutatás szerint ez még sok esetben az érintett katonaaállomány esetében is fontos tájékozási mutató volt, mely nyilván abból is eredt, hogy kevesellték a hivatalos információkat.

A fejlesztésekről szóló információk során a hírek része volt az is, hogy létszámbővüléssel is számol a védelmi tárca, tehát új álláslehetőségekre lehet számítani. Ennek forrásáról a kutatásban a következő képet láthatjuk.

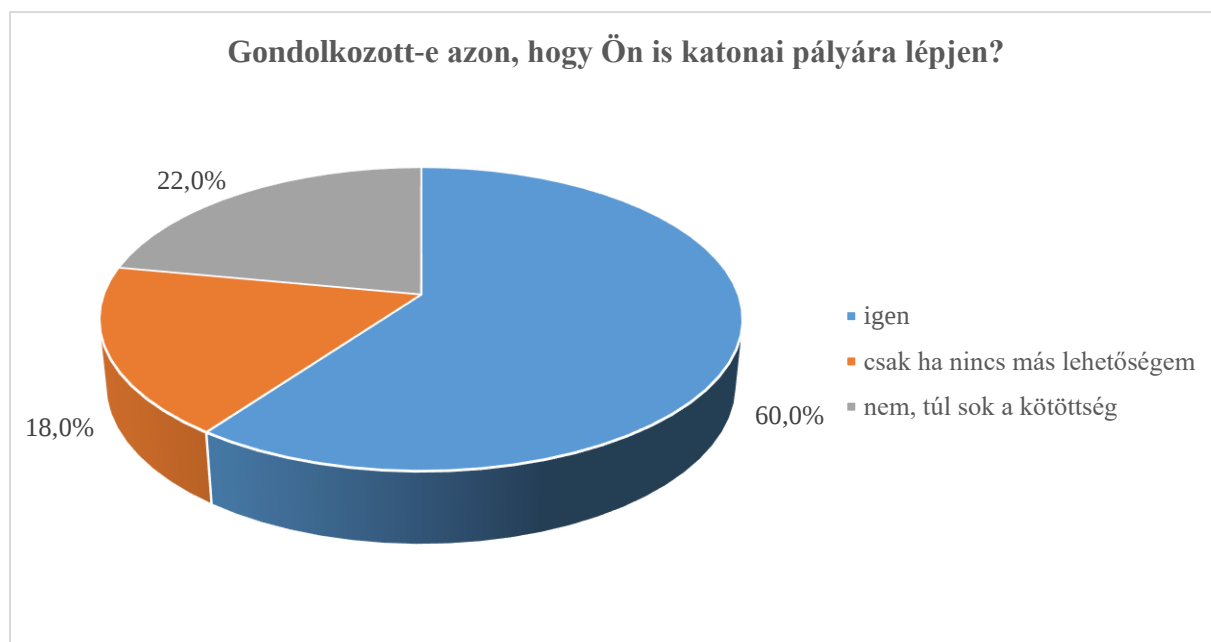


11. számú ábra Honnan értesült arról, hogy a honvédség új munkaerőt, katonákat keres? (saját szerkesztés)

Jellemzően a személyes kapcsolatokat - legalább is az érzet szintjén - felülírta a vélekedések szerint a közösségi média.

Az alapsori képben is kiemelkedően látható, hogy döntő szerepe van a tájékozódásban az internetnek, illetve a közösségi médiának. Itt kell visszautalnunk arra, hogy kiemelt jelentősége lenne a honvédség társadalmi kommunikációjának, különösen a toborzó rendszereknek informatívabbá tételének.

A következő ábra képe az előző kérdések, illetve a mintába kerülés útja miatt sem meglepő, hiszen a többség valamilyen formában már érintettnek számít.



12. számú ábra Gondolkodott –e arról, hogy katonai pályára lépjen? (saját szerkesztés)

A válaszok belső megoszlását tekintve azok között, akik a mintába kerültek az adatfelvétel időszakában nem meglepőek az eredmények. Megkérdeztük azt is, hogy amennyiben ténylegesen elszánná magát milyen **szolgálati formában gondolkodna? A lehetséges válaszokat rangsorolással lehetett megadni, mely során a következő sorrend alakult ki:**

1. határozatlan időre szóló (nyugdíjig tartó) hivatásos szolgálatot.
2. határozott időre szóló (3-20 év) szolgálatot.
3. önkéntes tartalékos szolgálatot (civil foglalkozás mellett esetenként rövid feladatokra való igénybevétel)
4. még nem tudom, mert kevés az információ.

A kialakult rangsor szerint a többség a fő állású katonai szolgálatot, abból is a határozatlan időre szólót választotta.

Megkértük azokat, akik gondolkodtak már a katonai szolgálat lehetőségén, hogy jelöljék meg a három legfontosabbnak tartott okot. A válaszok megoszlását, a választások százalékos arányát mutatja a következő táblázat.

Az alábbiak közül melyek döntésének legjellemzőbb okai? Jelölje a legjellemzőbb hármat!

tenni akarok az ország biztonságáért	16,0%
most nem volt, nincs jobb lehetőségem	3,8%
önmagam kipróbálása, kaland;	7,5%
biztos munkahely, jó kereseti lehetőség;	17,0%
előmenetel, kiszámítható karrier lehetőség, vezetővé válás lehetősége	12,3%
nyugdíjas állás	7,5%
külföldi katonai szolgálat lehetősége	5,7%
a haditechnika, és a fegyverek iránti vonzalom	7,5%
korszerű felszerelések, eszközök alkalmazása	1,9%
csapatmunka, csapathoz tartozás	8,5%
tanulás lehetősége, szakmai fejlődés	12,3%

5. számú táblázat (saját szerkesztés)

A vélemények nagyon szórtak és kis elemszámokat tartalmaznak, így belső elemzésre kevés a lehetőség. Ezzel együtt néhány esetben tendenciák kimutathatók. Alacsonyabb iskolai végzettségűeknél jellemzőbb a jó kereseti lehetőség, míg középfokú iskolai végzettségűek esetében a tanulás lehetősége gyakoribb válasz volt.

Záró kérdésünkben a szolgálatvállalási tájékoztatók megfelelőségéről kértünk véleményt. Öt dimenzió mentén kérdeztük, hogy ha kapott, látott már tájékoztatókat a katonai szolgálattal kapcsolatban, azokat mennyire tartja.....? A válasz dimenziók a következők voltak:

- érthetőnek, hasznosnak
- részletesnek, átfogónak
- figyelem felkeltőnek
- meggyőzőnek
- őszintének, hitelesnek

Nyolc fokozatú skálán adhatták meg a válaszokat, ahol a 1= abszolút nem.... a 8= teljes mértékben. A következőkben táblázatos és grafikus verzióban is láthatjuk a válaszok megoszlását.

Ha kapott, látott már tájékoztatókat a katonai szolgálattal kapcsolatban, azokat mennyire tartja.....?

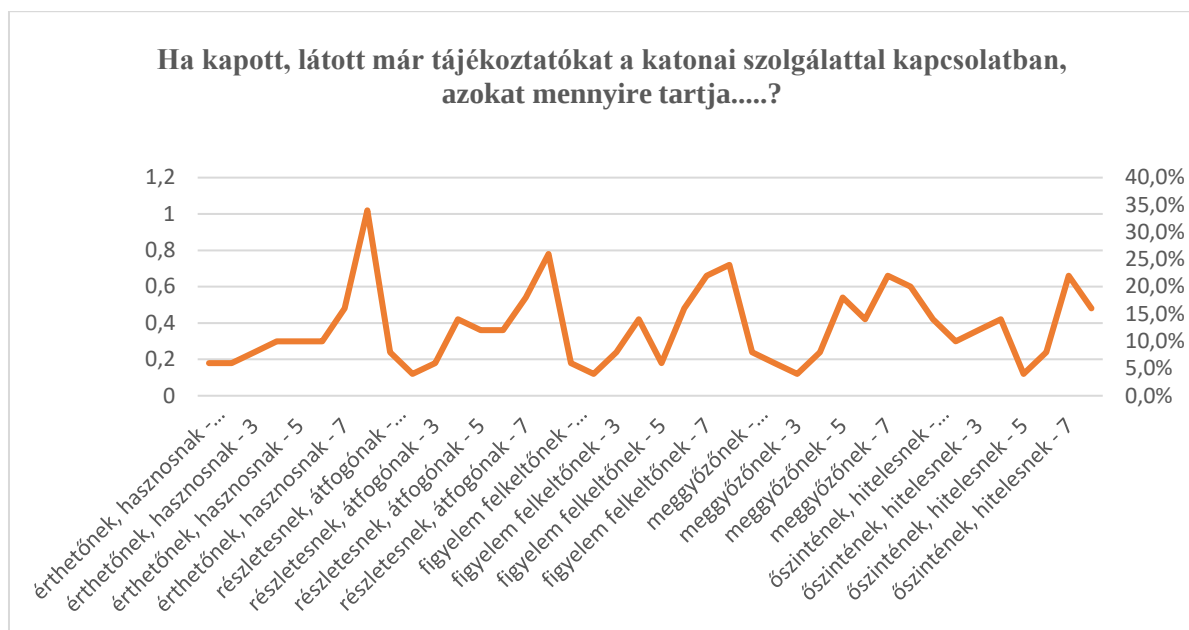
érthetőnek, hasznosnak - 1=abszolút nem
 érthetőnek, hasznosnak - 2
 érthetőnek, hasznosnak - 3
 érthetőnek, hasznosnak - 4
 érthetőnek, hasznosnak - 5
 érthetőnek, hasznosnak - 6
 érthetőnek, hasznosnak - 7
 érthetőnek, hasznosnak - 8= teljes mértékben

6,0%
6,0%
8,0%
10,0%
10,0%
10,0%
16,0%
34,0%

részletesnek, átfogónak - 1=abszolút nem	8,0%
részletesnek, átfogónak - 2	4,0%
részletesnek, átfogónak - 3	6,0%
részletesnek, átfogónak - 4	14,0%
részletesnek, átfogónak - 5	12,0%
részletesnek, átfogónak - 6	12,0%
részletesnek, átfogónak - 7	18,0%
részletesnek, átfogónak - 8= teljes mértékben	26,0%
figyelem felkeltőnek - 1=abszolút nem	6,0%
figyelem felkeltőnek - 2	4,0%
figyelem felkeltőnek - 3	8,0%
figyelem felkeltőnek - 4	14,0%
figyelem felkeltőnek - 5	6,0%
figyelem felkeltőnek - 6	16,0%
figyelem felkeltőnek - 7	22,0%
figyelem felkeltőnek - 8= teljes mértékben	24,0%
meggyőzőnek - 1=abszolút nem	8,0%
meggyőzőnek - 2	6,0%
meggyőzőnek - 3	4,0%
meggyőzőnek - 4	8,0%
meggyőzőnek - 5	18,0%
meggyőzőnek - 6	14,0%
meggyőzőnek - 7	22,0%
meggyőzőnek - 8= teljes mértékben	20,0%
őszintének, hitelesnek - 1=abszolút nem	14,0%
őszintének, hitelesnek - 2	10,0%
őszintének, hitelesnek - 3	12,0%
őszintének, hitelesnek - 4	14,0%
őszintének, hitelesnek - 5	4,0%
őszintének, hitelesnek - 6	8,0%
őszintének, hitelesnek - 7	22,0%
őszintének, hitelesnek - 8= teljes mértékben	16,0%

6. számú táblázat (saját szerkesztés)

A következő diagram grafikusan is mutatja az egyes kérdésekre adott válaszok szórását.



13. számú ábra (saját szerkesztés)

Mindkét táblázat jelzi, hogy leginkább elégedettek a tájékoztatások hasznosságával. Ennek az ellentéte az utolsó, hogy mennyire tekinthetők az információk őszintének, hitelesnek. Itt viszont ki kell emelni, hogy ez minden bizonnyal nem a toborzók hibája. Egyéb kutatásokból is láthatóvá vált, hogy a beléptető rendszer további lépcsői között zavarok vannak, amelyek miatt sok esetben hosszabbá válik a tényleges folyamat, illetve több olyan döntési pont is lehet, amely megváltoztatja az ígéreteket, ezzel hiteltelenné válik a „honvédség kapuja”. Tehát hiába korrekt a toborzó tájékoztatása, ha a többi szervezet nem támogatja a folyamatot.

Természetesen mindegyik vizsgált kérdés esetében elég jelentős a hullámzás, mely részben a nagyon differenciált válaszolók és a kis elemszámok miatt természetesnek is mondható. Az is természetes, hogy a belső összefüggések vizsgálata elsősorban az iskolaivégzettség és az életkor mentén mutat eltéréseket, de ezek okait a minta mérete miatt nem tudtuk vizsgálni.

Fejezeti összegzés

A kutatás egyértelműen jelzi, hogy van a társadalomnak, benne a fiataloknak olyan csoportja, akik élethelyzetük, családi készletük okán is nagyobb figyelmet fordítanak a hadsereg, a katonai szolgálatra. Ezek a település és szociális lejtő mentén nagyobb arányban jellemzők. Azon túl, hogy különböző társadalmi programokkal szélesíteni kell a kapcsolatokat, célszerű ezekhez a társadalmi csoportokhoz specifikusan több csatornán közvetlenebbül is szólni, mivel főleg a legénységi állományt érintően fontos utánpótlási bázist képviselnek.

A honvédelmi alapismeretek (korábban középfokú képzésben katonai alapismeretek) tantárgy oktatását is hangsúlyosabban kellene azokban a régiókban szorgalmazni, amelyekben nagyobb arányban jellemzők a társadalmi hátrányok. Valószínűleg eredményes lehet a megkezdett középiskolai fejlesztési program is.

Korábban a honvédséggel kapcsolatban hangsúlyosabbak voltak a katonaviselt szülőktől és ismerősöktől hallott információk. Viszont a hadkötelezettség változása, a sorozott rendszer működésének felfüggesztése miatt egyre kevesebben tudnak hiteles tapasztalatokat szerezni, tehát más eszközökhöz kell nyúlni. Mindezeket megerősítik a tájékoztatásáról írt vélemények. Ebben a témában is mindenképpen alaposabb elemzést kellene végezni. Ehhez nélkülözhetetlen a teljes tájékoztatási, kiemelten a toborzási kommunikációs rendszerek célirányos vizsgálata. Ezen kérdés vonatkozásában is meg kellene vizsgálni, - korábban is említett tapasztalatunkat – hogy bár a toborzók felkészültnek tűntek, egy részüknek kevés a katonai tapasztalata. A szülői háttér, a család véleményformáló szerepének növekedése miatt a honvédelmi nevelés, a toborzás hatékonyabbá tétele érdekében megfontolandó a szülőket is erőteljesebben „megszólítani”.

A médiafogyasztási szokások változását tudomásul kell venni: az országos csatornák helyett más (helyi), illetve a social csatornákkal kell jobban elérni a célcsoportokat és szüleiket.

Az internethozzáférés általánosabbá válása és a felhasználásának szélesedése miatt a tájékoztatási, toborzási csatornákat célszerű áttekinteni és annak módszertanát ennek a fogyasztási szokásnak megfelelően ki (át)kell alakítani.

Kutatásunk megerősítette, hogy a vizsgált célcsoport esetében is felgyorsultak a folyamatok, a közösségi csatornák növekedésével és az okostelefonok megjelenésével, képességeik fejlődésével. Más típusú üzenetekkel és médiatartalmakkal kell megszólítani a potenciális munkaerőt. Komoly hiányosságnak tűnik, hogy a honvédségi, különösen a toborzási csatornák nem naprakészek és inkább statikusak, ezen túl kevésbé biztosítják az interakciók lehetőségét.

Láthatóan a legérzékenyebb pontnak jelezték az információs rendszerben a hitelességet, megbízhatóságot.

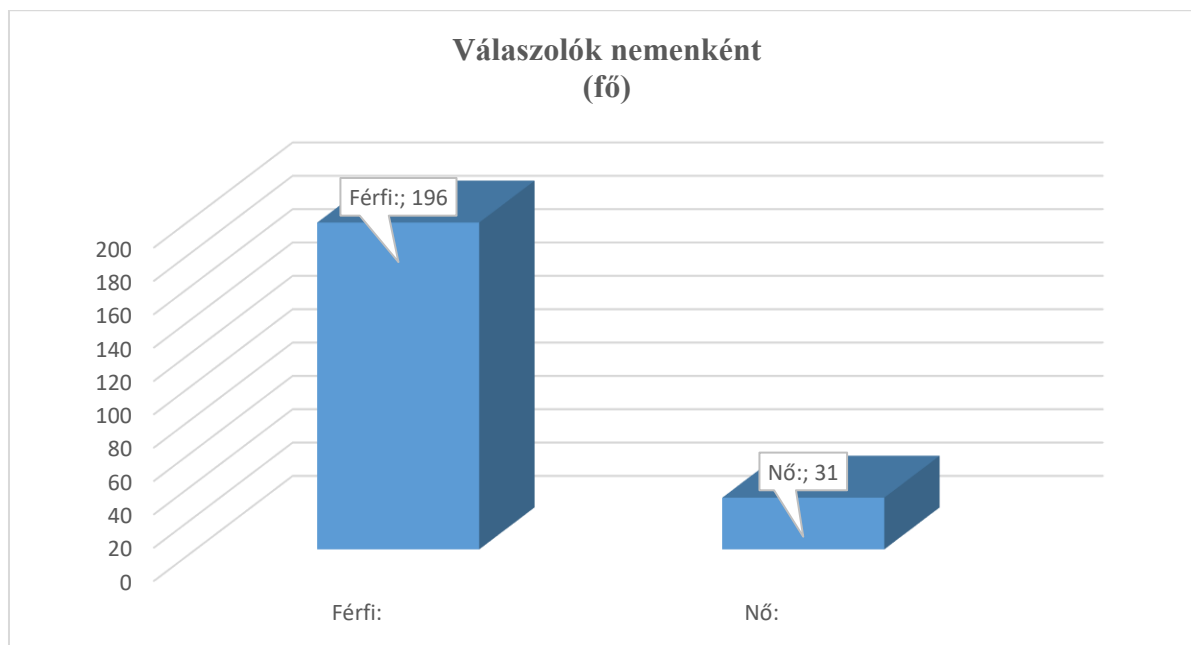
Kutatásunk több olyan kérdést vetett fel, melynek okait jelenlegi kutatásunknál mélyebben kellene vizsgálni. Ezeket a kutatási jelentésben jeleztük. A korábbiakban is felvetettük már, hogy nyilván nagy hangsúlyt kell fektetni a toborzási marketing fejlesztésére, eszközeinek és szemléletének a társadalmi igényekhez igazítására. Ezen túl azonban fontos kérdés, hogy a többi honvédségi alrendszer is megfeleljen ezeknek az igényeknek, mert másképp hiteltelenné teszik a képet.

II. Témakör (pályaelhagyás) 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 **217 fő**. 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

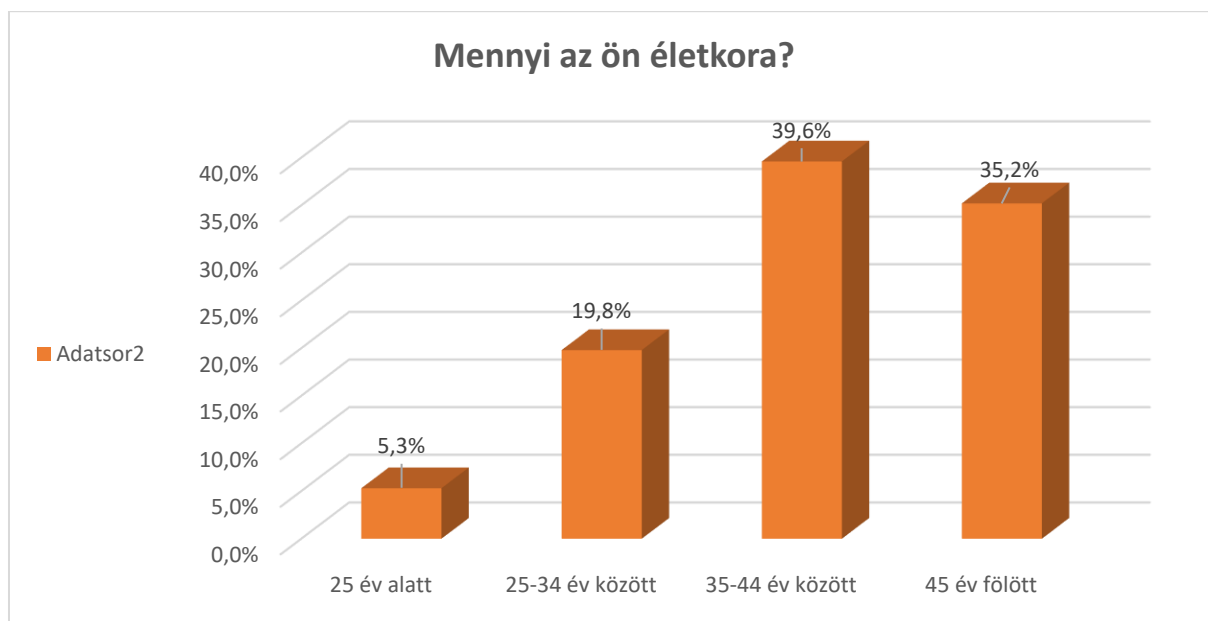
megállapításokat tehetnénk, de mindegyik kérdésnél jelezzük a meghatározóbb véleményeltéréseket. Ezen túl – ahol volt korábbi kutatási eredmény - ott kitérünk az eredmények összevetésére.

A válaszolók nemenkénti aránya kissé eltér a honvédség tényleges arányától, valamivel kevesebb nő töltötte ki.



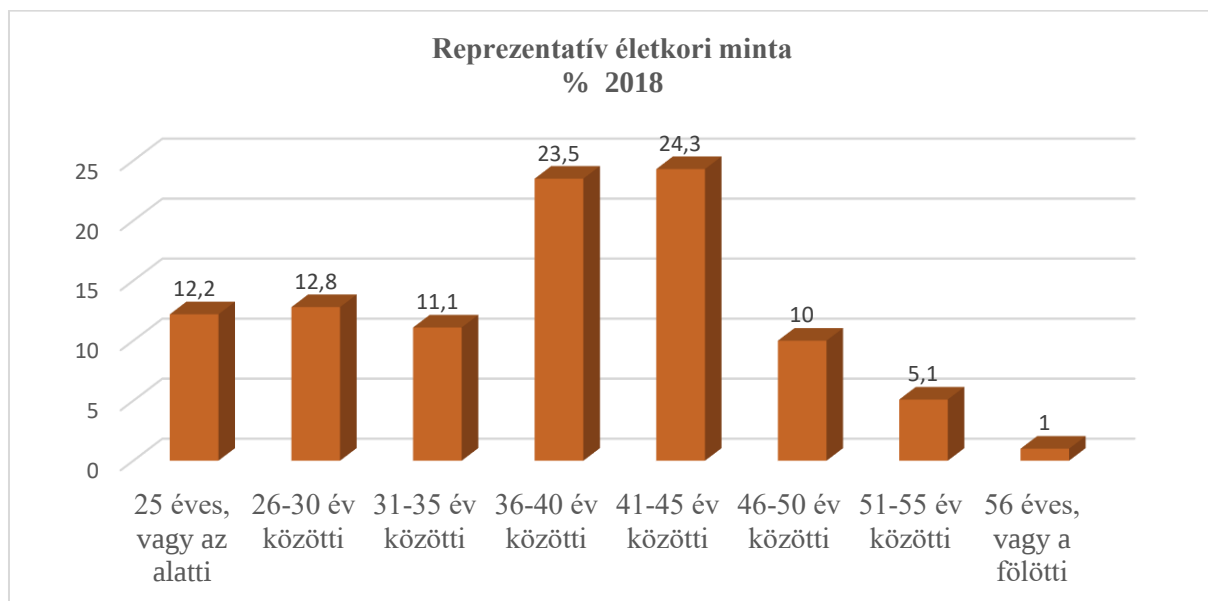
1. számú ábra (nemi összetétel) (saját szerkesztés)

A bevezető részben már jeleztük, hogy a hivatalos értékelések szerint nem kedvező az állomány életkori összetétele. Tekintettel arra, hogy a jelenlegi fejlesztési folyamatok miatt ez erőteljes változtatási kérdéseket vet fel és ezt a kutatásunk szerint az állomány is érzi, részletesen összevetjük a válaszok megoszlását az ún. életkori keményítényezőkkal. Magát a jelenséget megközelítőleg jól jelzi a következő ábra az állomány életkori összetétele. A válaszolókat és a teljes állományt tekintve is viszonylag alacsony a 25 év alattiak, de még a 35 év alattiak aránya is.



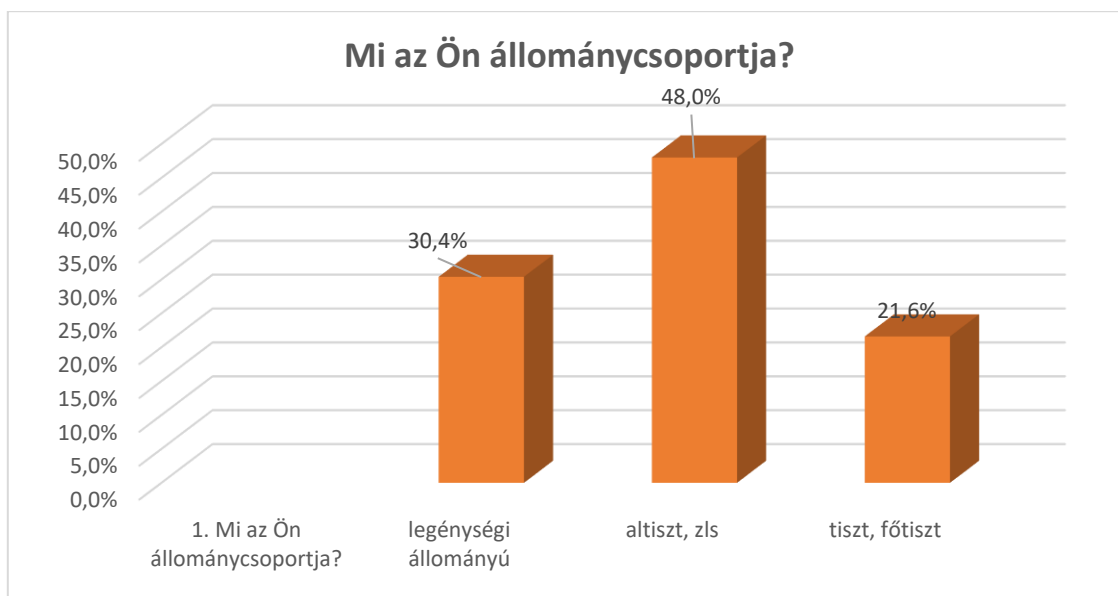
2. számú ábra a válaszolók életkori összetétele (saját szerkesztés)

Mutatja a hatályos humánstratégiában felvetett életkori problémát egy korábbi reprezentatív kutatás életkori összetétele is, de meg kell jegyeznünk, hogy a helyzet azóta némely területen romlott, melyben benne vannak az elméleti fejezetben jelzett munkaerőpiaci hatások.



3. számú ábra reprezentatív életkori minta 2018 (saját szerkesztés)

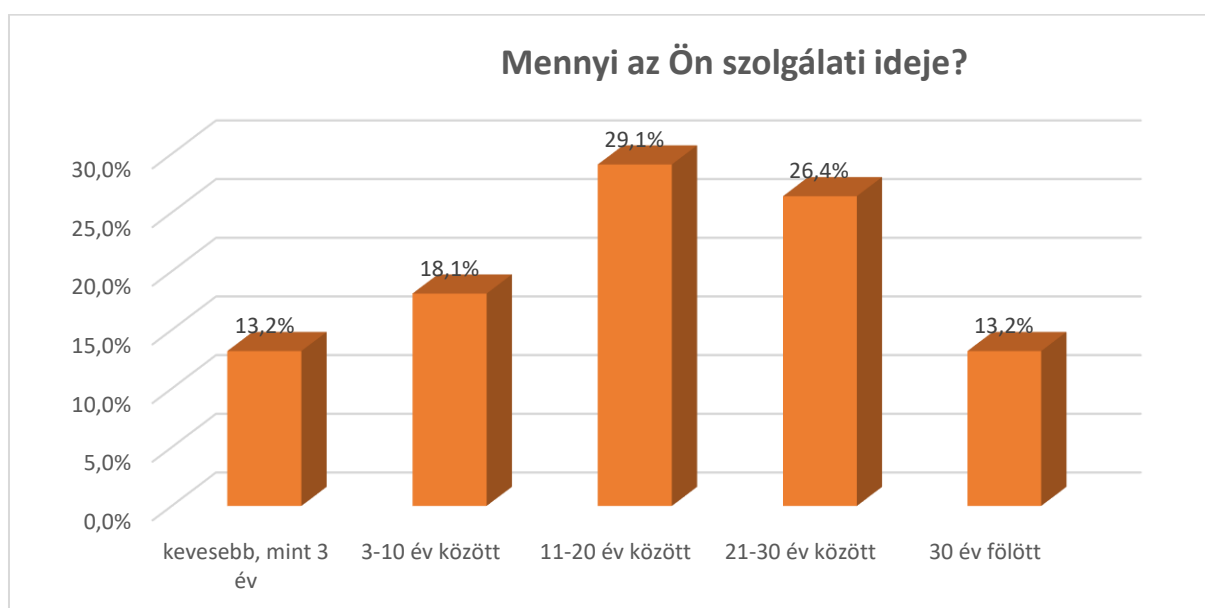
Kissé több kérdést is felvet, ha az életkori jellemzőket összevetjük az állománycsoporti jellemzőkkel. Tekintsük át kutatásunk három meghatározó katonai állománycsoportjának (legénység, altisztek, tisztek) alapsori képét, mely a következő ábrán látható.



4. számú ábra állománycsoportok megoszlása (saját szerkesztés)

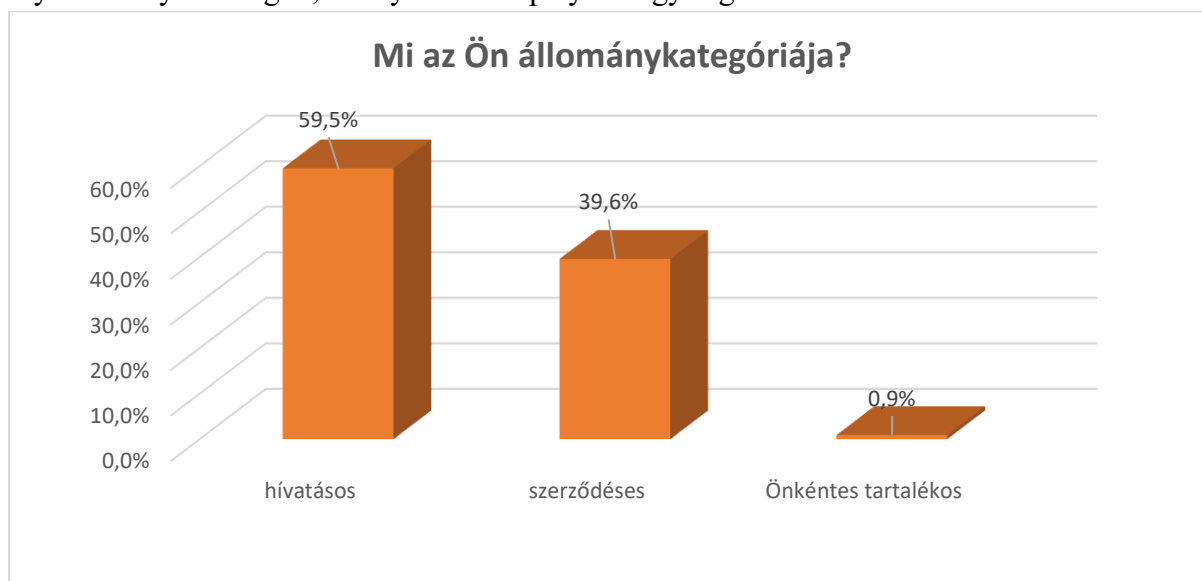
Azt kell mondanunk, hogy kutatásunkban az altisztek kissé felül reprezentáltak. Több kérdést felvet viszont, ha azt nézzük meg, hogy az egyes állománycsoportok esetében milyen az életkori összetétel. Az önkéntes haderőre vonatkozó korábbi elvekhez képest (ami elviekben egyezik a mai elvárásokkal is) jelentősen idősebb a legénységi és alacsonyabb rendfokozatú altiszti állomány. Statisztikai adatok szerint hozzájuk képest fiatalabb a tiszti állomány egy része. Különösen a katonai iskolákat végzetek.

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



5. számú ábra a válaszolók szolgálati ideje (saját szerkesztés)

Kutatásunk szempontjából is van jelentősége az állománykategóriával is összevetni a válaszokat, hiszen a jelenlegi jogszabályi környezetben mindegyik kategória esetén vannak olyan bizonytalanságok, amelyek akár a pályaelhagyás gondolatát is felvetik.



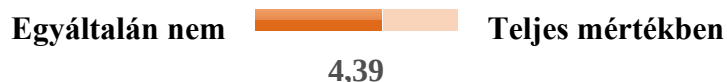
**6. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása
(saját szerkesztés)**

A hívatásos állomány esetében a szolgálati nyugdíj eltörlése után csak korlátozott lehetőséget érez a tiszti, altiszti állomány sorsa rendezésére a 60 év feletti rendelkezési állomány lehetőségével. A szerződéses, határozott szolgálati idejű állomány esetében nem láthatók egyértelműen a további lehetőségek.

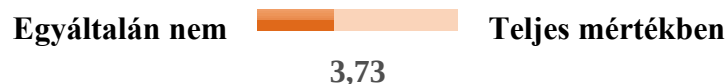
Az empirikus kutatás szakmai kérdéseinek elemzése

Kutatásunk jelenlegi feltételei között nem elemezhattuk 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 az erkölcsi tényezők az önkéntes haderő esetében **makro** (társadalmi) **mezo** (szervezeti, honvédségi) és mikro, egyéni megközelítésben, hiszen a feltételbiztosítás mindegyik dimenziója függ ezektől. Jeleztük, hogy az átfogóbb presztízs megközelítésre nem volt módunk, de az elméleti fejezetünk is utalt rá a modern társadalom és a haderő kapcsolatában a mély rétegek ismeretében tudjuk megszólítani, cselekvő támogatásra buzdítani az állampolgárokat. Ezen összefüggések mentén fontos tartottuk általánosságban megkérdezni, hogy mennyire érzik megbecsültnek magukat. Két dimenzióban, az érzet szintjén likertskála ismert módszervél kérdeztük szakmai és anyagi szintekre irányítva a figyelmet. Ezt azért tartottuk fontosnak, mert – amint korábban jeleztük - egy fejlesztési folyamat indult el néhány éve, melynek anyagi elemei és szakmai kihívásai nagyon fontosak lehetnek. A következőkben látható válaszokat kaptuk:

Az állomány tagjaként mennyire érzi megbecsültnek magát **szakmailag**? Jelölje egy nyolc fokozatú skálán!



Az állomány tagjaként mennyire érzi megbecsültnek magát **anyagilag**...?



A válaszok megoszlása azt mutatja, hogy a kevésbé megfogható szakmaiság esetében a skála közepénél kissé kedvezőbb irányba, míg az anyagiak esetében kissé rosszabb irányban körvonalazódik az átlag. Érdelemes, statisztikai összefüggés a szolgálati idővel korrelál, mégpedig negatív irányban: azaz minél hosszabb szolgálati idővel rendelkezik valaki annál elégedetlenebb. Itt is érdemes kiemelni, hogy egy a korábbi - az illetményfejlesztések első lépcsője (2015) - után végzett kutatás is hasonló tendenciát mutatott.

Véleménye szerint milyen a katonai hivatás társadalmon belüli anyagi megbecsültsége? (állománycsoport szerint, %)					
állomány csoport	kiváló	jó	közepes	megfelelő	nem megfelelő
főtiszt	0,0	11,5	40,0	30,9	17,6
tiszt	0,0	11,9	43,3	23,1	21,6
zls	0,0	12,6	44,1	24,4	18,9
altiszt	1,1	17,2	38,7	20,8	22,2
tisztes	0,4	12,7	34,1	22,5	30,4
rendfok nélk.	2,1	29,8	38,3	17,0	12,8

1. számú táblázat, forrás: korábbi kutatás másodelemzés

A következőkben a tájékozódáshoz, társadalmi és szervezeti biztonságról kérdeztük az állományt. Minden szervezet, így a Magyar Honvédség működését is alapjaiban meghatározza a szervezeti kommunikáció. Jelen kutatásunk kifejezetten a belső kommunikációról való szubjektív vélekedések néhány aspektusát vizsgálja. A belső kommunikáció egyik fontos irányát jelentik azok az információk és kommunikációs csatornák, amelyek a beosztás ellátásához, **a napi munka elvégzéséhez** szükséges két-, vagy többoldalú kommunikációt foglalja magába. A másik irány a **szervezeti biztonsághoz, a személyes megerősítésekhez** szükséges információk rendszere. Az elemzés elsősorban az **érzetet, az általános vélekedést fejezi ki**, de így is módunkban áll néhány összefüggésben rámutatni a mélyebb összefüggésekre.

Mennyire érzi magát tájékozottnak.....?	%
Az ország napi politikai eseményeivel kapcsolatban	

abszolút nem	3,5%
kevésbé	11,8%
átlagosan	29,4%
kielégítően	31,1%
széleskörűen	15,8%
átfogóan	8,3%
Az ország biztonságával kapcsolatos kérdésekben	
abszolút nem	4,4%
kevésbé	8,8%
átlagosan	28,9%
kielégítően	32,5%
széleskörűen	17,1%
átfogóan	8,3%
A honvédség fejlesztésével kapcsolatosan	
abszolút nem	3,9%
kevésbé	15,4%
átlagosan	32,5%
kielégítően	20,2%
széleskörűen	22,8%
átfogóan	5,3%
A szolgálati helye, munkahelye fejlesztésével kapcsolatosan	
abszolút nem	11,0%
kevésbé	22,4%
átlagosan	24,6%
kielégítően	18,9%
széleskörűen	14,0%
átfogóan	9,2%
Lakóhelye napi eseményeivel kapcsolatban	
abszolút nem	4,8%
kevésbé	10,5%
átlagosan	29,8%
kielégítően	33,3%
széleskörűen	16,7%
átfogóan	4,8%

2. számú táblázat (saját szerkesztés)

A kérdés logikája illeszkedik korábbi témavizsgálatokhoz. Jól érzékelteti a válaszok megoszlása, melyek azok a hiátusok, amelyek szervezeti szinten vetnek fel kérdéseket kutatási célkitűzéseinkhez és hipotéziseinkhez kapcsolódóan. Láthatóan a szolgálati helyhez, konkrét munkavégzési helyhez, így a szervezeti biztonsághoz kapcsolódóan láthatók a kérdőjelek.

Természetesen állománycsoporthoz kapcsolódóan vannak mérhető eltérések, ugyanakkor a tiszti állomány közel negyede is jelezte elégedetlenségét szolgálati helyét érintő tájékoztatással kapcsolatosan. Az, hogy a tájékozottság mértéke a hierarchia, a távolság növekedésével párhuzamosan csökken, természetes. Ugyanakkor a Magyar Honvédségben történekről való tájékozottság mértéke csak némileg haladja meg az átlagos szintet.

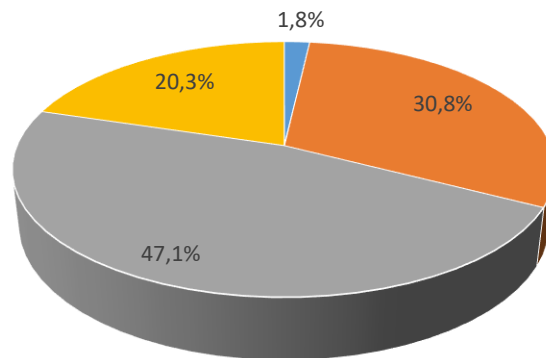
A következőkben a honvédség meghirdetett fejlesztési folyamataihoz is kapcsolódóan kérdeztük meg a személyes várakozásokat, melyet saját életpályájuk szempontjából látnak.

Következő 5-10 évre előre tekintve Ön mennyire ért egyet saját szemszögéből az alábbi állításokkal?	
jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei	
teljes mértékben egyetért	1,8%
inkább egyetért	31,1%
inkább nem ért egyet	46,9%
nem ért egyet	20,2%
jelentősen javulnak a jövedelmi viszonyai	
teljes mértékben egyetért	3,1%
inkább egyetért	20,6%
inkább nem ért egyet	48,7%
nem ért egyet	27,6%
biztosított lesz szolgálati helye, (beosztása) a honvédségben	
teljes mértékben egyetért	14,0%
inkább egyetért	47,4%
inkább nem ért egyet	28,1%
nem ért egyet	10,5%
egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magánélet	
teljes mértékben egyetért	3,1%
inkább egyetért	19,3%
inkább nem ért egyet	40,4%
nem ért egyet	37,3%
jobb lesz a katonai pálya társadalmi elismertsége	
teljes mértékben egyetért	3,5%
inkább egyetért	29,8%
inkább nem ért egyet	45,2%
nem ért egyet	21,5%

3. számú táblázat (saját szerkesztés)

A válaszok alapsori megoszlása inkább pesszimista megállapításokat mutat. A legpozitívabb várakozások a szolgálati helyhez, illetve a beosztással kapcsolatosan várakozáshoz kapcsolódnak. A táblázatból kiemelve néhány elemet grafikusan is jól látható, hogy meglehetősen bizonytalanok a várakozások.

A következő 5-10 évre előre tekintve mennyire ért egyet saját szemszögéből?



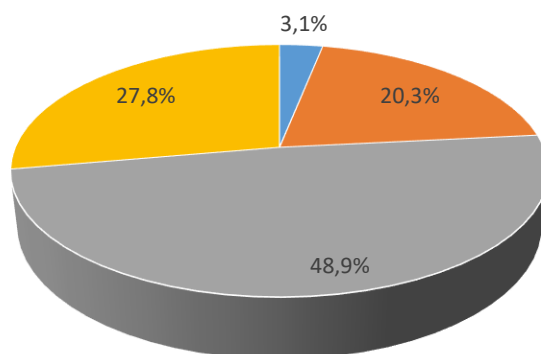
- jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei - teljes mértékben
- jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei - inkább egyetért
- jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei - inkább nem ért egyet
- jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei - nem ért egyet

7. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Kutatási témánk és a fejlesztési célkitűzésekhez kapcsolódó bizalom szempontjából fontos az arányokat kiemelni a fenti ábrából. Csaknem 70% kevésbé bízik abban, hogy jelentősen javulnak a szolgálati feltételei, munkakörülményei. Különböző fórumokon visszatérő üzenet volt, hogy jelentős fejlesztések lesznek, ugyanakkor látszólag ezen meghirdetett üzenetekben még kevésbé bíznak. Ennek valószínűsíthető okai között a korábbi évtizedek negatív tapasztalatai is szerepet játszhatnak, mert a válaszok korreláltak a szolgálati idővel, tehát a hosszabb ideje szolgálók kevésbé bíznak a tényleges javulásban.

Fontos megtartó erőt jelentenek a katonai szolgálatban is a megélhetés minőségét meghatározó anyagiak. A különböző projektekhez, tematikus vizsgálatok eredményeihez kapcsolódóan nem meglepő, hogy a jövedelmi helyzet alakulását sok tényező befolyásolja. Az elméleti áttekintésben is kitértünk rá, hogy meglehetősen nagy a dinamizmus a munkaerőpiacon és a néhány éve elindult béremelések és a felgyorsult áremelkedések is sok ellentmondást vetnek fel. A következő ábra jelzi, hogy felfokozott a várakozás és viszonylag alacsony szintű a bizalom. Valószínűleg ezt ismerte fel a honvédelmi vezetés, amikor az új humánstratégiában a következően fogalmaz. „A meglévő állomány megtartásához, illetve a haderőfejlesztési program keretében tervezett évenkénti létszámnövelés sikeres végrehajtásához a korábban elért bérpiaci szintek tapasztalataira alapozva a katonai illetmények bérpiaci pozíciójának további jelentős, legalább 140%-os bérpozíció szintre történő javítása szükséges.” Az említett dokumentum szerint ez azt jelentené, hogy „a nemzetgazdasági átlagkeresetet” (azaz a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresetét) a katonai átlagkeresetnek legalább 40%-kal szükséges meghaladnia.

A következő 5-10 évre előretekintve mennyire ért egyet saját szemszögéből?

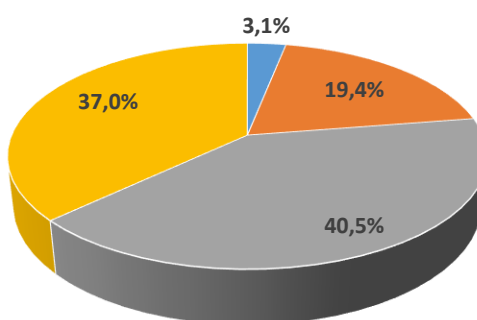


- jelentősen javulnak a jövedelmi viszonyai - teljes mértékben
- jelentősen javulnak a jövedelmi viszonyai - inkább egyetért
- jelentősen javulnak a jövedelmi viszonyai - inkább nem ért egyet
- jelentősen javulnak a jövedelmi viszonyai - nem ért egyet

8. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Az ábrából láthatóan a stratégiában jelzett rendszerszintű válaszok irányába nagyon nagy a várakozás. Tehát kulcskérdés lehet, hogy ennek biztosítsák a feltételeit. Ugyanakkor még egy következő ábrát ki kell emelnünk, hiszen a megfelelő életminőség egy fontos dimenziója – hangsúlyozottan a fiatalabb generációknál-, hogy mennyiben lesz egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magánélet.

A következő 5-10 évre előretekintve mennyire ért egyet saját szemszögéből?



- egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magán élet - teljes mértékben
- egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magán élet - inkább egyetért
- egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magán élet - inkább nem ért egyet
- egyensúlyban lehet a munka és a pihenés, magán élet - nem ért egyet

9. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

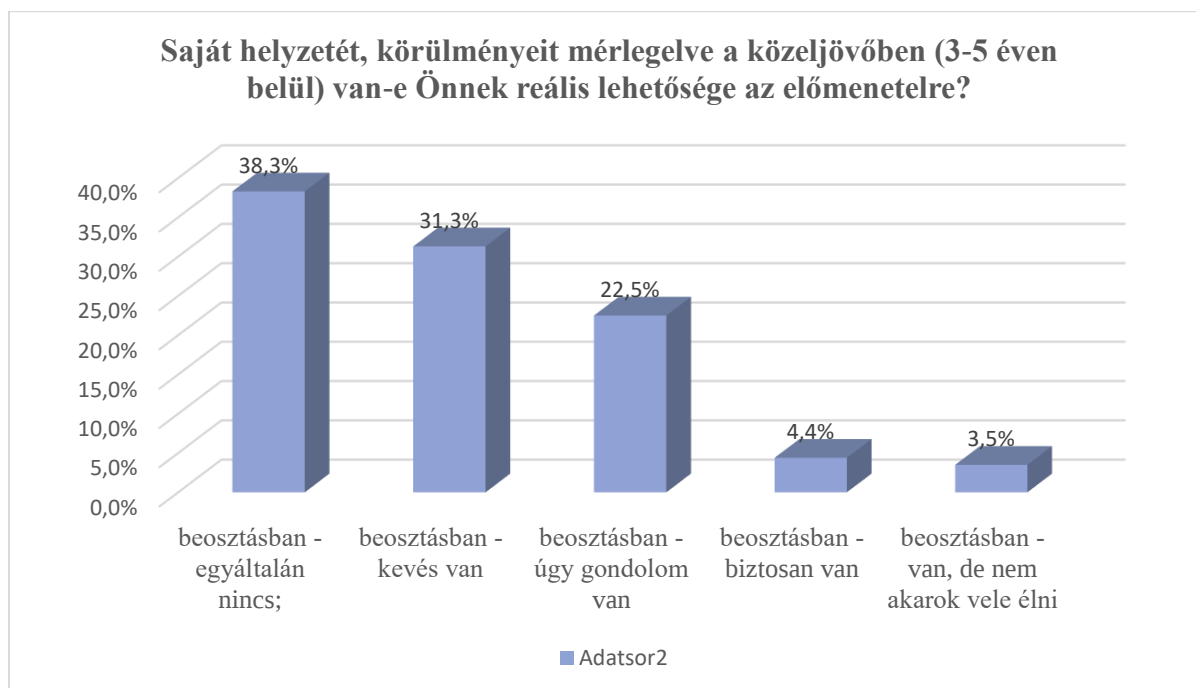
Az előbbi ábrák részleteit vizsgálva szignifikáns összefüggéseket a szolgálati idő és az életkor mentén találhatunk, mely egyértelműen jelzi, hogy nagyobb hangsúlyt kell helyezni az állományt érintő szervezeti feltételekre, azokra a higiénés tényezőkre, melyek biztosíthatják, hogy tartósan a pályán tudjanak maradni.

Az előbbieket mentén nagyon fontos, hogy milyen perspektívát kínál a szervezet és azokkal mennyiben tudnak élni tagjai. Hangsúlyos eleme a katonai pályának a karrier, az előmenetel. A meghosszabbodott aktív életszakasz, illetve az önkéntes haderővel változó állományszerkezet sok kérdést felvet, hiszen különösen a végrehajtó, fegyverkezelő állománynál ebben szerepet játszik a fizikai állapot és az életkorral változó egészségi állapot is.

A többször hivatkozott humánstratégia is láttatja ezt, hiszen megfogalmazzák, hogy: „A humánerőforrás-gazdálkodás egyik legfontosabb célkitűzése a kiszámítható, tervezhető jövőképet biztosító katonai életpálya, pályakép, a napi életben egy bürokráciamentesebb, minimális adminisztrációs terhet jelentő és átláthatóbb szolgálatteljesítési forma kialakítása, valamint a katonák szolgálatát, a haza védelméért hozott áldozatot méltóképpen elismerő és megbecsülést jelentő illetmény- és juttatási rendszer működtetése.”

Megkérdeztük kutatásunkban, hogy jelenleg hogyan látják előmeneteli lehetőségeiket. Katonai munkaköröket tekintve ez két fontos dimenzióban is értékelhető. Egyik a beosztás, a másik a tradicionálisan hozzá kapcsolódó rendfokozat. A katonai szervezet szakmaiságának változásával, a szakértő beosztások körének szélesedésével merülnek fel napjainkban megválaszolandó elvi kérdések, melyet még tovább bonyolít az életkori kötöttségek értelmezése. Azt ki kell emelni, hogy természetszerűleg nem fedik egymást teljesen a beosztási és rendfokozati gátak, vagy lehetőségek. Összetett a kérdés, melynek egyik nagyon fontos dimenziója lehet a meghosszabbodott aktív pálya. Egyéb társadalomkutatásokból láthatóan ez általános társadalmi, illetve közszolgálati kihívás. (Gondoljunk bele abba az óvodapedagógusba, aki 22 éves korától 65 éves koráig 3 éves ciklusokkal (kiscsoport-középső-nagycsoport) dolgozza végig az életét.)

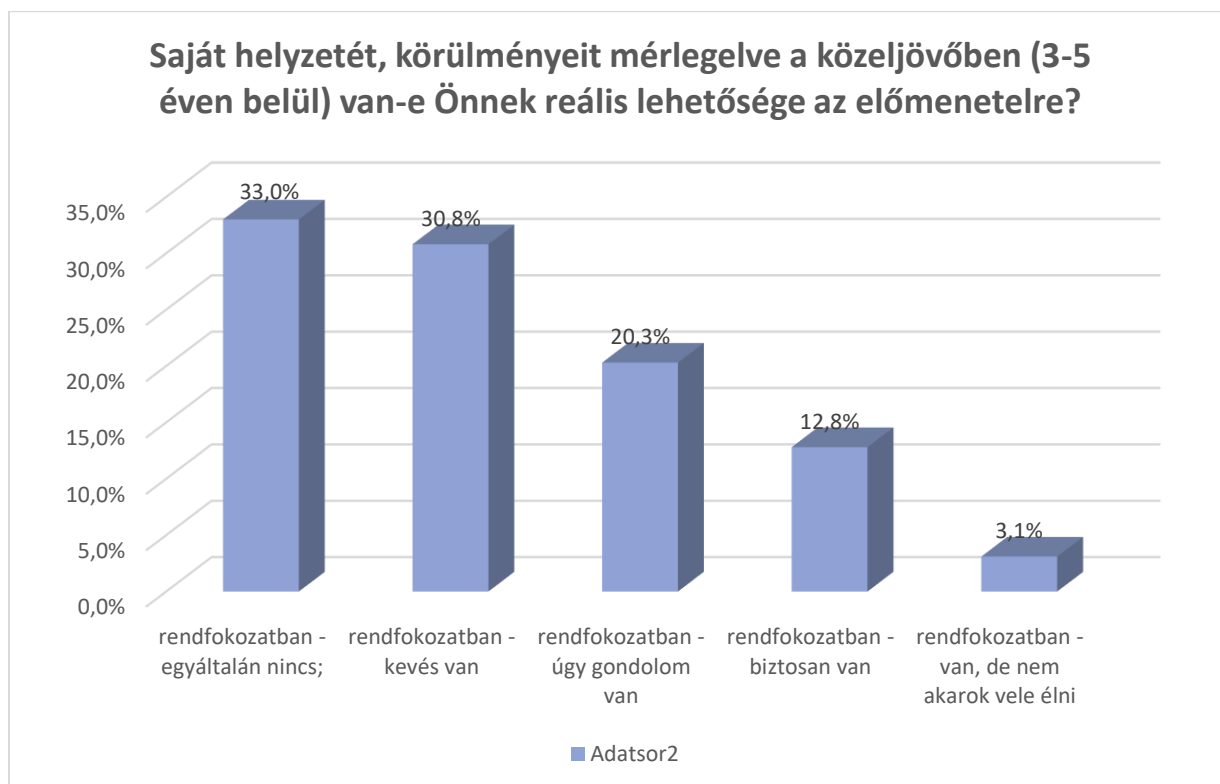
Mindezekre a kérdésekre adott szervezeti válaszok befolyásolhatják az egyének életstratégiáját. A megkérdezettek személyes stratégiája lehetőségeit mutatják a következő ábrák.



10. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

A kutatás szöveges üzeneteiből általánosan kimondható, hogy a korábbi átalakítások, szervezeti változások okán is bent ragadt ellentmondások, keveredések is vannak még a rendszerben. Ezeket érdemes mélyebben megvizsgálni és szervezeti és egyéni szinten is elfogadható válaszokat adni rájuk, hogy megelőzzük a kedvezőtlen mozgásokat. A rendfokozati előmenetelt kiszámíthatóbbnak, tervezhetőbbnek tartják (adott esetben élnek is a saját mozgásterükkel és elkerülik az előlépést), hiszen vannak rá jogszabályi előírások, bár azok – az írásos válaszok szerint – nem mindig koherensen változtak az utóbbi években.

További megjegyzés, hogy a rendfokozati, illetve az állománycsoportok szerinti elemzéshez tudnunk kell, az egyes csoportok közötti mozgás korlátozott, a korlátok átlépéshez olyan követelmények kapcsolódnak, például érettségi, felsőfokú végzettség, vagy nyelvtudás, melyeket többen nem tudnak, vagy nem akarnak vállalni. Túl nagyra látják a költséget és kevés a haszon, mely elsősorban a jövedelememelkedéssel mérhető. Tehát, amikor a következő ábrát, a rendfokozati előmenetel kérdését tekintjük ezen tényezőktől nem tekinthetünk el.



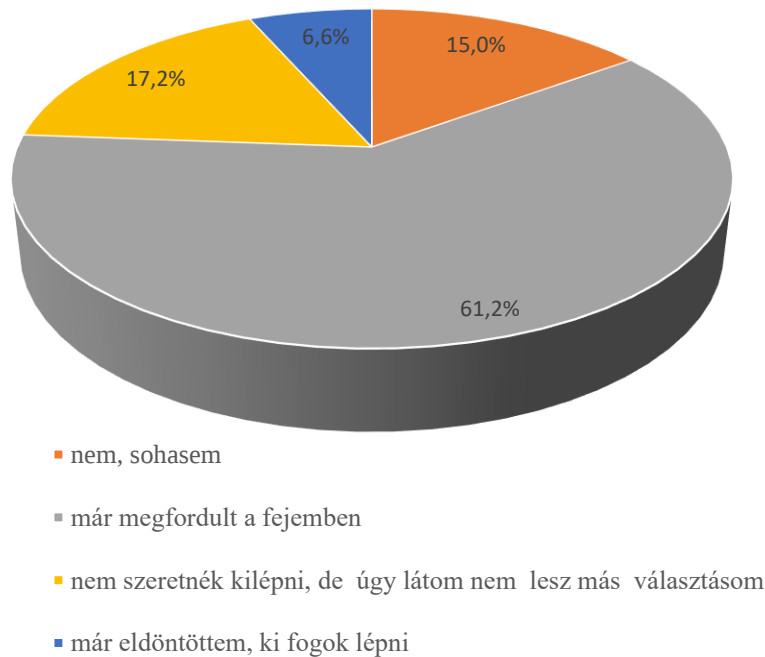
11. számú ábra a válaszolók állomány kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Nagyon nagyarányúnak tekinthető mindegyik dimenzióban azoknak az aránya, akik úgy látják, hogy nincs, vagy nagyon kevés lehetősége van mindkét dimenzióban előmenetelre. A kutatási minta csak jelzésértékű lehet, mélyebb vizsgálatok szükségesek, hiszen az okok széleskörűek. Nem bírt egyértelmű magyarázó erővel ebben a mintában az életkor sem. Ezek között még további elemként az iskolai végzettség is szerepet játszhat. Hangsúlyozni kell, hogy a **valódi elköteleződés** ott kezdődik, amikor a szervezet tagja nem elégedetlen a munkakörülményekkel, ugyanakkor elégedett a fejlődési lehetőségekkel. Az elméletek alapján levonható gyakorlati következtetés, hogy kizárólag a higiéniés tényezőkkel nem lehet valódi motivációt elérni, azonban hiányuk veszélyezteti a szervezetben maradást, hozzájárul a fluktuációhoz.

További fontos kérdés, hogy az előbbieket fényében milyen a pályakötődés. Korábbi kutatások, témavizsgálatok is jelezték, hogy az állomány jelentős része foglalkozott már valamilyen okból a pályaelhagyás gondolatával és az érintette a teljes vertikumot, azaz a vezetésben szolgálókat és a csapatnál dolgozókat is.

A kutatásunk következő diagramja is erős bizonytalanságot sugall. Kedvező ugyanakkor, hogy kevesen válaszolták (6,6%), hogy határozott a döntésük és ki akarnak lépni.

Gondolt- arra, hogy kilép a honvédségből, a katonai szolgálatból?



12. számú ábra a válaszolók állomány-kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Fontos üzenet, hogy az állomány többsége vár szervezeti megoldásokat. Az áttekintett dokumentumok alapján a honvédség vezetése felismerte a problémát és változtatni akar. A jelenleg működő merev előmeneteli rend megszüntetésével egy rugalmasabb előmeneteli rend kialakításával kínálják biztosítani az összhang kialakítását. Az mindenestre látható, hogy nagy a várakozás és több mint 20% jelzi, hogy várhatóan kiszorul a rendszerből. Amint korábban is utaltunk rá az elvi kinyilatkoztatások, fejlesztési elvek szintjén, a honvédelmi tárca kifejezte azt is, hogy a versenyképes fizetés önmagában ma már nem jelent garanciát az állomány megtartásra és az elkötelezett hozzáállására, e motivációs tényező mellett kiemelt fontosságú a világos, kiszámítható és tervezhető jövőkép, valamint a kornak megfelelő munkakörnyezet biztosítása annak érdekében, hogy a fiatalok hosszútávú lehetőségként, életpályaként tekinthessenek a katonai hivatásra.

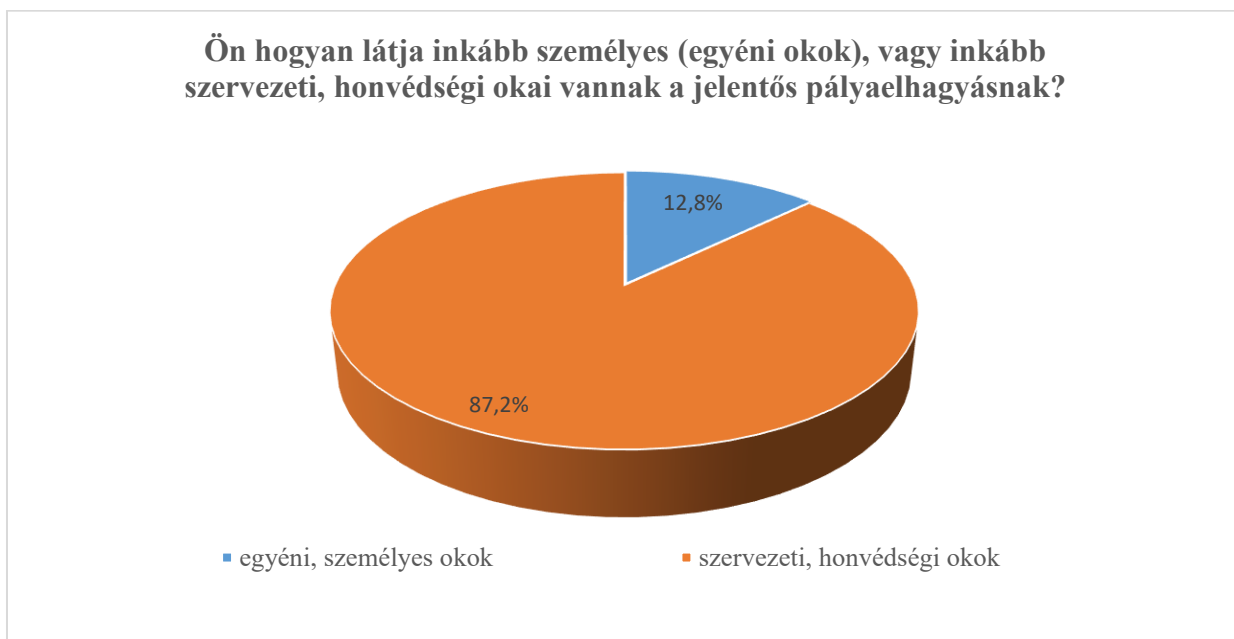
A kutatás bevezetőjében is jeleztük, hogy a jövő fejlesztési irányai meghatározásához, illetve a mai helyzet értékeléséhez a környezeti hatásokat összetettségükben kell áttekinteni. Az állomány véleményét ezekkel együtt és legalább negyedszázados visszatekintéssel lehet értelmezni. Az elmúlt évtizedekben több olyan változás történt hazánkban, illetve régiókban, amely több lépcsőben, alapjaiban alakította át a munka világát, benne azt a feltételrendszert, melyre a közszolgálatban, illetve a honvédségben is életpályát lehet alapozni. A változásoknak egyik dimenzióját jelentették a piacgazdaságra áttérés okozta válsághelyzetek, átalakulások, leépítésekkel, jelentős munkanélküliséggel. Párhuzamosan elkezdődtek - feltételhiányok miatt újra- és újraterveződtek - a szaktudományos igényű megújulási törekvések stratégiai tervekkel, komplexebb humánpolitikával. Az összetett környezeti

hatások miatt nem válhattak a működés immanens elemévé, a szervezeti kultúra részévé a bevezetett intézmények.

Mindezek mellett a világ fejlettebb régióiban általános – nemzetközi – tendencia a meghosszabbodott aktív életszakasz, melynek tartalmát láthatóan igyekeznek kezelni olyan módon, hogy legyen mód a fejlődésre, megújulásra, pályamódosításokra. A fejlett társadalmak hadseregeiben a karriermodellek sok hasonlóságot mutatnak azzal együtt is, hogy a korábbi NATO országok többsége is most tért át az önkéntes szervezési elvre, így a teljes állományra ható intézményesülések kezdeti stádiumban vannak

A honvédelmi szervezetek számára a munkaerő megtartása, fejlesztése és motiválása – annak megszerzése mellett – a legfontosabb szervezeti kérdések egyike, ennek érdekében olyan katonai életpályamodellt kell kialakítani és működtetni, amely lehetővé teszi e kiemelt célkitűzés sikeres végrehajtását. A felkészült, motivált és elkötelezett katona a haderő legfőbb értéke, míg a példamutató, megbecsült és elégedett katona a legeredményesebb toborzó.

Kutatásunknak alapproblémája: a pályaelhagyás, a magasnak tekinthető fluktuáció. Megkérdeztük milyen személyes, vagy szervezeti okokat látnak a magas fluktuációs ráta mögött. A következő ábrán azt láthatjuk, hogy nagyon beszédesen egységes kép alakult ki. Ez azért is felvet sok kérdést, mert általános munkaerőpiaci vélekedések szerint a legfiatalabb munkavállalói generációk könnyen változtatnak elképzeléseiken és váltanak. Mindössze csak 13% mondta, hogy személyes okokról van szó, a többség, amint a diagramból látható határozottan szervezeti okokat jelölt.

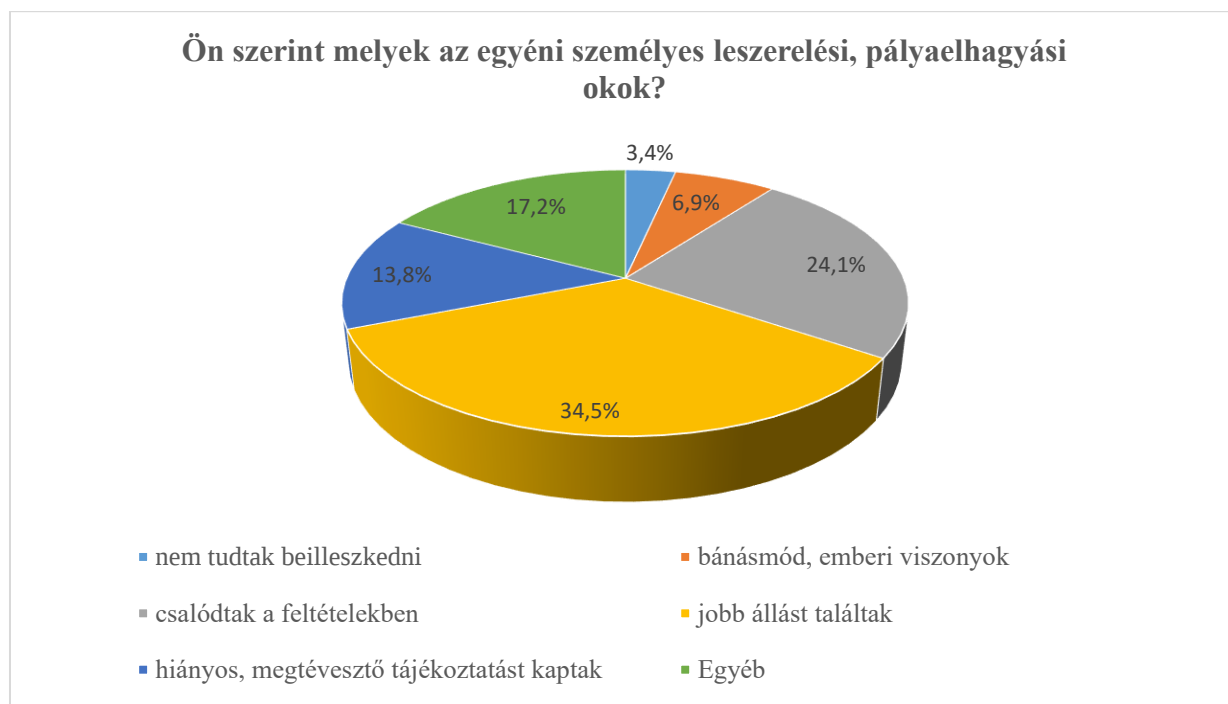


13. számú ábra a válaszolók állomány-kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Az ábrán látható eredményeket mélyebb témavizsgálatokkal tovább kell elemezni, mivel a válaszok ilyen megoszlása komoly szervezetműködési kérdéseket vet fel és a fejlesztési dokumentumokból nem érzékelhető, hogy a tárca és honvédség vezetése ismeri ezeket az

okokat. Jelen kutatásban csak korlátozottan tudunk a későbbiekben rámutatni ezekre az okokra.

Előtte csak áttekintésre a válaszadók szerint melyek az egyéni személyes leszerelési, pályaelhagyási okok melyet a következő ábra mutat.



14. számú ábra a válaszolók állomány-kategóriánkénti megoszlása (saját szerkesztés)

Belső elemzésre nincs lehetőség, hiszen csak valamivel több, mint 20 fő jelölt egyéni leszerelési okokat. A következőkben tekintsük át azokat a szervezeti okokat, amelyeket a többség jelölt. A táblázat a válaszok alapsori eloszlását mutatja.

Ön szerint melyek a Magyar Honvédség elhagyásának legjellemzőbb honvédségi okai napjainkban ?	
Okok és a válaszok megoszlása	%
alacsony illetmények	
legjellemzőbb	35,2%
jellemző	48,9%
kevésbé jellemző	15,9%
egyáltalán nem jellemző	0,0%
jövőkép bizonytalansága	
legjellemzőbb	21,1%
jellemző	56,8%
kevésbé jellemző	21,6%
egyáltalán nem jellemző	0,4%

napi élet szervezetlensége	
legjellemzőbb	25,1%
jellemző	52,4%
kevésbé jellemző	19,4%
egyáltalán nem jellemző	3,1%
generációs problémák	
legjellemzőbb	14,1%
jellemző	33,9%
kevésbé jellemző	43,2%
egyáltalán nem jellemző	8,8%
bánásmód, emberi viszonyok	
legjellemzőbb	15,9%
jellemző	41,9%
kevésbé jellemző	35,7%
egyáltalán nem jellemző	6,6%
munkafeltételek hiányosságai	
legjellemzőbb	17,6%
jellemző	52,0%
kevésbé jellemző	28,6%
egyáltalán nem jellemző	1,8%
a jövőkép hiányosságai	
legjellemzőbb	23,3%
jellemző	51,1%
kevésbé jellemző	23,3%
egyáltalán nem jellemző	2,2%
az egyenlőtlen megterhelés	
legjellemzőbb	35,7%
jellemző	42,7%
kevésbé jellemző	21,1%
egyáltalán nem jellemző	0,4%
munka és magánélet összeegyeztetés nehézségei	
legjellemzőbb	35,7%
jellemző	45,8%
kevésbé jellemző	18,5%
egyáltalán nem jellemző	0,0%

4. számú táblázat (saját szerkesztés)

A válaszok megoszlása jól rámutat arra, hogy az úgynevezett kemény tényezők mellett (munkáért kapott jövedelem, munkafeltételek, stb.) nagyon hangsúlyosan jelennek meg olyan tényezők, amelyek munkaszervezési kérdéseket vetnek fel. Ennek rövid- és hosszútávú szegmensei egyaránt sok kérdést felvetnek. Bizonytalan jövőkép mellett a napi élet szervezetlenségei egyaránt fontos tényezőként szerepelnek. Alapsori nézetben is fontos, hogy több, mint 80% veti fel a munka és magánélet összeegyeztetésének nehézségeit. Amennyiben életkori összefüggéseket nézünk, nagyon szoros kapcsolatot találunk. Érdekessége és további

elemzési igényt mutat, hogy a legénységi állománynál és az altiszteknél még erősebb a kapcsolat. *A minta mérete miatt csak valószínűsíteni tudjuk, hogy ebben a legénységi állomány magasabb életkora is szerepet játszhat.*

A projekt hipotézisei vizsgálatából, illetve az eddigi kérdések elemzéséből is látható, hogy jelentős az állományban a várakozás a haderőreformmal kapcsolatban és az eddig megismert lépések, történések alapján vannak erőteljes kérdőjelek. Jól kifejezik ezeket a szakszervezet kérésére végzett korábbi megkérdezés alábbi eredményei is.

Ön szerint mennyire érzékelhetők a fejlesztések eredményei?

válaszok: hét fokozatú skálán átlag: 3,97

És mennyire érzékelhető a szemlélet (kultúra) változás?

válaszok: hét fokozatú skálán átlag: 3,24

Ezek is jelzik, hogy a technikai fejlesztéseket tekintve nagyobb a bizalom, mint a szervezeti kultúra változásában. Ezekből is kiindulva elsősorban „soft” elemekre helyeztük a hangsúlyt kutatásunk jelenlegi fázisában. Ezeket a kérdéseket is tovább szűkítettük a konkrét kérdésekben nem tértünk ki azokra a szervezetszervezési folyamatokra, melyeket az elméleti blokkban kihívásként jeleztünk. Alapvető problémaként kell jelezni, hogy a megismerhető fejlesztési dokumentumok is kevésbé érintik ezt a kérdést. Csak jelmondatokból és közvetett leírásokból lehet érzékelni, hogy ismeri a szakmai vezetés is ezt a problémát, de humán, illetve személyügyi kérdésként és felelősségként kezelik. Érdemi válaszokat ugyanakkor az új humánstratégia elvi szinten sem vet fel. Tehát a kutatás előkészítése során nem volt látható, hogy a meghirdetett szervezeti kultúraváltás érdekében történnének olyan lépések, amelyek szélesebb értelmű felelősségeket vetnének fel és több szakmai szervre kiterjedően fogalmazódnának meg feladatok.

Kutatásunkban – az előbbi peremfeltételekre figyelemmel - a szervezeti dimenzió néhány kérdésében azt szerettük volna megtudni, hogy egy **elvárt hadseregképhez**, illetve ahhoz kapcsolódóan jövőjükhöz milyen mértékű változásokat, vezetési, működési, szolgálati feltételeket látnak szükségesnek. Természetesen az egyéb kérdésekre adott válaszokból, szöveges üzenetekből is láthatóan jelentős átfedés van közöttük, melyek megerősítenek bennünket abban, hogy véleményalkotásuk a tényleges tapasztalatokon alapul..

A pályakötődés konkrét vizsgálata mellett a már többször említett fejlesztési feladatok szemszögéből is elemezzük a kérdéseket, hiszen a szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül végső cél a szervezeti teljesítmény formálása. Az irányított szervezeti változások hátterében csaknem kivétel nélkül a szervezeti teljesítményből levezethető vezetői szempontok állnak. Számolva az egyre komplexebb környezeti tényezőkkel a középpontban tehát maga a szervezet áll esetünkben is. A honvédség legfontosabb jellemzői a működési folyamatok, a szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, valamint a belső hatalmi-politikai viszonyok. Esetünkben az önkéntes haderő fejlesztésekor a szokásosnál is nagyobb szerepe van a környezetnek, hiszen megváltozott a globális feltételrendszer, a szervezet felé megfogalmazott elvárás és ezen túl a szervezet tagjaira egyénileg is ható külső környezet is alapvető változásokon ment és továbbra is megy keresztül. A fejlesztési cél, hogy a szervezet

rendeltetésének, feladatainak pontosításával együtt egy más – általánosan magasabb – szinten alakítsuk ki a stratégia, a struktúra, a szervezeti kultúra dinamikus egyensúlyát. Az állomány motiváció vesztese és a pályaelhagyás, megnövekedett fluktuáció tehát egyben egy vizsgálati indikátor is, amely rá kell irányítsa a figyelmet működési anomáliákra.

Az előbbi gondolatok figyelembevételével tettük fel a következő néhány dimenzióban kérdéseinket, a válaszokat a következő táblázatban láthatjuk.

Ön szerint az alábbiakban mennyiben kellene változtatni az eredményesebb működés, a pályaelhagyás csökkentése a jobb emberi viszonyok érdekében?	
vezetők kiválasztása	
nem kell változtatás	1,8%
kisebb változtatás kell	33,0%
nagyobb változtatás kell	32,2%
gyökeres változtatás kell	33,0%
parancsnokok vezetői felkészítése	
nem kell változtatás	4,4%
kisebb változtatás kell	31,7%
nagyobb változtatás kell	35,7%
gyökeres változtatás kell	28,2%
személyügyi szakemberek munkája	
nem kell változtatás	11,5%
kisebb változtatás kell	36,1%
nagyobb változtatás kell	29,5%
gyökeres változtatás kell	22,9%
humán szakemberek munkája	
nem kell változtatás	15,0%
kisebb változtatás kell	40,5%
nagyobb változtatás kell	29,1%
gyökeres változtatás kell	15,4%
érdekvédelem, szakszervezeti munka	
nem kell változtatás	10,6%
kisebb változtatás kell	34,4%
nagyobb változtatás kell	29,5%
gyökeres változtatás kell	25,6%
vezetői tájékoztatás	
nem kell változtatás	1,8%
kisebb változtatás kell	22,9%
nagyobb változtatás kell	49,3%
gyökeres változtatás kell	26,0%

esélyegyenlőség	
nem kell változtatás	11,9%
kisebb változtatás kell	37,9%
nagyobb változtatás kell	26,4%
gyökeres változtatás kell	23,8%
egymás tisztelete, megbecsülése	
nem kell változtatás	3,5%
kisebb változtatás kell	30,8%
nagyobb változtatás kell	36,6%
gyökeres változtatás kell	29,1%

5. számú táblázat (saját szerkesztés)

A bemutatott táblázat egy összetett jelenségre utal, amely alapján az egyes problémakörökre vonatkozóan további kutatások témavizsgálatok szükségesek. Amennyiben elemenként vizsgáljuk a táblázatban lévő kérdéseket, általában a szolgálati idő mentén látunk érdemi összefüggéseket. A hosszabb szolgálati idővel rendelkezők kevésbé elégedettek. Alapsori megközelítésben is tisztán látható, hogy a működési problémákat vezetői problémaként látják. Hangsúlyosan tapasztalható volt, hogy a vezetői tájékoztatás kapcsán általános a hiányérzet.

Ki kell ugyanakkor emelni, hogy a közvetlen parancsnok, vezető felé általában meg van a bizalom. Arra a kérdésre, hogy mennyire tartja saját parancsnokát jó vezetőnek egy tíz fokozatú skálán 6,36-os átlag született. Ez utóbbi kérdést tekintve negatívabb a vélemény a csapattagozatban lévő szerződéses állomány esetében. Természetesen a válaszok értelmezéséhez hozzá kell tenni, hogy más struktúrájú, sokkal differenciáltabb a csapattagozat és jelentősen eltérő a vezető állomány szerkezete is (az alacsonyabb iskolázottságú rajparancsnoktól a több diplomás dandárparancsnokig). Ezt a differenciát korábbi kutatások is érzékeltetik, hogy a csapatoknál nagyobb az igény a működési szabályozottság és a beosztási követelmények tisztázottságára, illetve a szervezeti fegyelem erősítésére, mely igények az iskolai végzettség mentén lefele erősödnek. Mindegyik kérdés esetében azt láttuk, hogy a szervezeti tapasztalatok részben felülírják az életkori és bizonyos mértékig az iskolai végzettséghez kapcsolódó véleményeket. Természetesen ennek az is az oka, hogy az alacsonyabb beosztásokban az életkor és a képzettség keverten van jelen. Van idősebb rendfokozatnélküli és vannak magasabb, akár felsőfokú végzettséggel legénységi beosztásokban is.

Érdemes tovább elemezni a szakmai szervek és az érdekvédők tevékenységének megítélését is. Láthatóan az állomány esetükben is jelentős változtatási igényt vetett fel.

Szöveges üzenetek elemzése

A kérdőív végén lehetőség volt a következő nyílt kérdés szerint saját véleményt megfogalmazni: ***Köszönjük eddigi válaszait. Ha bármilyen kérdése, észrevétele, javaslata van, kérjük tiszteljen meg bennünket azokkal! (Opcionális kérdés)***

Az üzenetek küldése opcionális volt, tehát csak az töltötte ki, aki úgy érezte, hogy külön mondanivalója is van. A teljes körből (227 fő) 40 fő vállalkozott arra, hogy ebben a formában is eljuttassa üzenetét. Az üzenetek többsége érdemi volt, mely szorosan kapcsolódott a kutatás célkitűzéseéhez. A válaszok csoportosítása után a következő lényegi pontokba csoportosíthatók:

- anyagiak;
- működési, szabályzási ellentmondások;
- munkaszervezési kérdések;
- megbecsülés, bánásmód;
- vezetési anomáliák
- egyéb sérelmek

A vélemények általánosan úgy összegezhetők, hogy többségében a fejlődés, jobbítás érdekében vetettek fel személyesen tapasztalt ellentmondásokat. Leginkább munkaszervezéssel, feladatok elosztásával, egyesek túl-, míg mások alul terhelésével kapcsolatosan fogalmaztak meg kritikákat. Többen úgy látták, hogy túl gyakran alkalmazzák a „kényszer”, vagy érdek „kiskapukat”, amelyek rombolják a testületi szellemet, a rendfokozat és a vezetés tekintélyét. Véleményük szerint alacsony szinteken, aleggység szinten is erőteljesebbek azok az informális viszonyok, amelyekről a hivatalos szakmai szervek és a vezetés sem tud, vagy a feltételek híján nem bírnak kompetenciával.

A létszámhiány, illetve családi munkanélküliségi problémák miatt sérülnek az elvek és a beosztásokhoz kapcsolódó követelmények és ezek miatt a felkészültek túlterheltek. Jobb (pénzesebb) munkákhoz egyenlőtlenül, vagy ellentmondásosan lehet hozzájutni. Véleményük szerint ezek, illetve a jogszabályok gyakori, nem koherens alkalmazása is hozzájárul a rossz közérzethez, a pályaelhagyáshoz. Az üzenetek szellemisége azt jelzi, hogy elégedetlenek azokkal a változásokkal, amelyek a szervezetikultúra meghirdetett változtatásával kapcsolatosak. Ebben hangsúlyosan jelzik a bánásmódot, a legénységi állomány felé tapasztalható erőteljes sorkatonai szemléletet. A rendfokozat tekintélyének rombolását látják abban, hogy könnyen lehet az „utcaról” rendfokozathoz jutni, sőt átkerülni tartalékosból aktív szolgálati (akár hivatásos) állományba.

Összességben a szöveges üzenetek döntően megerősítették a kutatás zárt kérdéseire adott véleményeket. Ezek között sok olyan kérdést vetettek fel, amelyek vezetői szemléletváltással,

nagyobb odafigyeléssel, működési ellentmondások változtatásával anyagi ráfordítások nélkül is kezelhetők.

Interjú technikával készített anyagok elemzése

Az interjúk kutatási módszert két időszakra terveztük. Egyrészt a kutatás előkészítése során azokat a kérdéseket szerettük volna megismerni, hogy az érintett szakemberek és vezetők mennyire érzik, látják a kérdés súlyosságát, másrészt miben látják a problémák okát. Döntően ezek alapján alakítottuk ki a hipotéziseket is. Meg kell említeni, hogy területek szakmai vezetőivel a kérdőíveinket is véleményeztettük.

Az empirikus adatok elemzése után végeztünk további interjúkat a felvetett problémacsomópontok okainak mélyebb megismerése érdekében. Személyes interjúkat adott területre nagyobb rálátással bíró vezetőkkel, szakemberekkel **félig strukturált módszerrel** történtek. Ezek során többségében beosztott állománnyal beszélünk, köztük olyanokkal is, akik nem az érintett szakterületen dolgoztak. Félig strukturált módszerrel dolgoztunk, lehetőséget adtunk szabad vélemény kifejtésre is.

Általános interjú kérdések

- Hogyan látják az elindított fejlesztési folyamatok mennyiben hoztak változásokat szakterületükre? Mennyiben érzékelhetők a tényleges változások?
- A jogszabályi környezet mennyire támogató?
- Milyennek látja azt a szakmai rendszert, amely az állomány behozataláért felelős?
- Mennyire tudnak eredményesen dolgozni azok a szervezetek, akik az állomány megnyeréséért és megtartásáért felelősek?
- Saját tapasztalataik alapján jellemzően kik és miért jelentkeznek a katonai pályára?
- Melyek a legfőbb okok amiért viszonylag sokan rövid időn belül elmennek?
- Mennyiben felel meg a honvédségi feltételrendszer a 21. század követelményeinek?

Az interjúk időtartama: Az interjúk általában 50 perces időintervallumban voltak, nyitott, közvetlen légkörben. A rögzítés jegyzeteléssel történt.

Az interjúk összegzett tapasztalatai:

Hogyan látják az elindított fejlesztési folyamatok mennyiben hoztak változásokat szakterületükre? Mennyiben érzékelhetők a tényleges változások?

Az önkéntes haderőre született döntések a 2000-es évek elején erőteljesen változtatták meg a toborzó szervek gyakorlatát és munkaszervezését. Különböző „minta beruházásokkal” kialakult az a háttér és felület is, amely szakmaibbá tette a folyamatot és a kapcsolattartást a külső társadalmi szervezetekkel, oktatási intézményekkel és egyéb munkaerőpiaci szolgáltatókkal. Jelentősek voltak azok az akciók, roadshowk, amelyek igyekeztek megszólítani a fiatalokat. A toborzással foglalkozó szakemberek felkészítésére is nagyobb figyelem irányult. Az azóta eltelt időszakban kialakult egy rutin, amely jellemezte ezt a szakmai munkát. Az elmúlt években jelentős volt a toborzó szervezeteken a nyomás a létszámbírányok miatt, így megjelentek különböző fejlesztési elképzelések. A gyakorlatban ezek kevésbé jelentek meg, melyet akadályozott az is, hogy eltérő elképzelések nem lettek kidolgozva és többször változott a koncepció. A Zrínyi-2026 fejlesztési elképzelések különböző szakmai körökben jelentettek tervezési feladatokat, a végrehajtói szinten elsősorban a toborzási igény jelentkezett és csak részben voltak érzékelhetők a szakmai változások.

Képzéseken, tájékoztatókon megjelent az igény a társadalmi kapcsolatok fejlesztésére és ezt igyekeztek is érvényesíteni. Megjelentek a hírekben új hívószavak, mint a „brandépítés”, de ezek csak esetlegesen jelentek meg a gyakorlatban, illetve nem lettek az elvek gyakorlattá alakítva. Nem tisztázódott egyértelműen, hogy egységes rendezőelvek szerint ezek mit jelentenek az egyes toborzó alrendszerekre lebontva, illetve az egyes szakemberek szintjén. Nem érzékelhető egy egységes marketing szemlélet, amely áthatná az összes szakmai szervezetet. Egyénektől, vezetőktől egyes jó szakemberektől függ, hogy mennyiben változtak a napi munka hangsúlyai, módszerben változásai. Kevésnek találják a mai követelményeknek megfelelő technikai támogatást, szakanyag ellátást stb. A szóróanyagok, tájékoztató kiadványok nem eléggé informatívak, illetve nem illeszkednek a célcsoport igényeihez.

A jogszabályi környezet mennyire támogató?

Az interjúalanyok többsége szerint nehezíti a hiteles tájékoztatást, hogy nagyon dinamikus a környezet változása és erről sok esetben csak eseti tájékoztatást kapnak a gyakorlatban dolgozó szakemberek. A külső munkajogi szabályok és a honvédségi belső szabályzás is gyakran változik, és bár időszaki képzéseken ezekről kapnak tájékoztatásokat ez sok esetben már késő, hiszen a napi helyzet már megváltozott. Gondot jelent, hogy a széleskörű szabályváltozás egy részében belső koherenzia zavarok is megjelennek, illetve nem egyértelmű, hogy a gyakorlatban mi a helyes elvárás. Értelmezési kérdések során az is feszültséget jelent, hogy egyes szervezeteknél eltérő a gyakorlat. Adott esetben, ez kiválthat tartózkodó magatartást a szakmai munkában, „tovább hárítom a kérdést”. Hasznosnak látnák, ha a felelős szakmai szervek rendszeresen felhívnák a figyelmet a változásokat követő gyakorlatra.

Milyennek látja azt a szakmai rendszert, amely az állomány behozataláért felelős?

A honvédség minden szervezetének helyzetét megnehezítette az a sok változás, amely az elmúlt időszakban bekövetkezett. A munkafolyamatok, technológiák rendszerét is jelentősen érintették a változások miközben az állomány is kicserélődött. Szervezeti és személyes okokból felgyorsultak a személyi mozgások, vezetői és szakmai végrehajtói szinten is kicserélődött sok helyen az állomány. Ezeket a változásokat nem tudta követni a képzés, a betanítás, így megerősödtek egyéni gyakorlatok. Ez azt eredményezi, hogy a fiatal és egyébként képzett és jószándékú végrehajtó állomány egyedi olyan eljárásokat is kénytelen alkalmazni, amely más, illetve központi megközelítéssel nem mindig egyezik. A szakmai szerveknél is jelentkező létszámlhiányok miatt sérülhetnek stratégiai elvi elvárások. Ez azt is eredményezheti, hogy olyanok adják – az elvekkel ellentétben - a szakmai tájékoztatást, akik a szervezetet, esetünkben a honvédséget, az igen rövid alapkiképzésen kívül nem is látták. Ők egyéb irányú tudásuk ellenére nem lehetnek hitelesek (egyébként okosak, értelmesek és motiváltak)

Mennyire tudnak eredményesen dolgozni azok a szervezetek, akik az állomány megnyeréséért és megtartásáért felelősek?

Az előbbiekből következően nehéz helyzetben vannak az állomány toborzásáért felelős szakmai szervezetek is. Nagy az elvárás felőlük és az egyéb szakmai (katonai) feladatok miatt időnként jelentősek a terhelések. A vezetők kényszer megoldásokat, informális utakat kell, hogy keressenek. Az a munkakörnyezet, amely a technikai, technológiai kereteket adja nagyon szűk, így sok esetben akadozik a munkájuk. A potenciális munkaerő információs igényét és azok eszközeit a rendszer kevésbé tudja kiszolgálni. A saját és kapcsolódó honlapok, illetve online felületek kevésbé felelnek meg a mai követelményeknek. (szakmai honlap: Irány a sereg. a kutatás időszakában fejlesztés alattinak volt jelezve, így nem volt elérhető) Szakmai szempontból kevésbé kezelhetők, tartalmuk nem kellően informatív, nem célozza meg hatékonyan a potenciális munkaerőt. Inkább belső a hierarchia eseményeit kiszolgáló zsúfolt és statikus felületek. Ha fejlettebb NATO országok felületeivel hasonlítjuk össze őket kevésbé informatívak.

Külsős (potenciális és esetlegesen éppen elhelyezkedési nehézséggel küzdő) szemmel nagyon lassúnak tűnik a folyamat. A különböző szakmai szervek kapcsolatrendszere - részben technikai és kapacitáshiányok miatt – akadozó, ennek kellemetlenségei a végpontokon jelentkeznek, illetve elvész a potenciális munkavállaló. Az eseti reakciók, vezetői kényszerdöntések olyan disszonanciákat is eredményeznek, amelyek a benn szolgáló, illetve a szakmai állomány igazságérzetét, a szakmaiságot rontják.

Saját tapasztalataik alapján jellemzően kik és miért jelentkeznek a katonai pályára?

A katonai pályára, illetve a különböző honvédségi szolgálati formákra, munkalehetőségekre való jelentkezés megfelel az általános munkaerőpiaci trendeknek, a témában folytatott kutatásoknak. Ezzel együtt látható, hogy a társadalom nagyon különböző csoportjaiból, eltérő motivációkkal jelentkeznek az állampolgárok. A legénységi beosztások esetében jellemzőbb, hogy valamilyen társadalmi hátrányt igyekeznek ledolgozni, illetve valamilyen személyes céljukról gondolják, hogy azt a honvédség támogatásával elérhetik. Mindegyik állománycsoport esetében megfigyelhető, hogy a személyes kapcsolatok, rokoni, baráti ismerősök is szerepet játszanak a döntések megszületésében. Az idősebb korban jelentkező

generációknál az anyagi motivációk és egyes civil munkakörökhöz képest egyéb járulékos előnyök nagyobb szerepet játszanak. Megfigyelhető, hogy az alkalmassági követelmények lazulása is növelte a szolgálati hajlandóságot. A már szolgáló állomány nem nézi jó szemmel a „potyázónak tűnők” szaporodását, úgy látják, hogy rontja a szervezet presztízsét, illetve növeli a felkészültek, bevetettek terhelését.

Melyek a legfőbb okok, amiért viszonylag sokan rövid időn belül elmennek?

Az empirikus vizsgálat is jól jelezte, hogy a kilépők többsége szervezeti és nem személyes okokból megy el rövid időn belül. Ezek egyik jellemző oka a bizalomvesztés. Ezt táplálják azok a feltételek, amelyek közé bekerülnek az alapkiképzést végrehajtók, illetve ezt megerősítik a tájékoztatás hiányosságai, vagy pontatlanságai. Akik nagyon rá vannak utalva, vagy korábbi rosszabb tapasztalataik voltak, azok ezeket a körülményeket elfogadják és maradnak, de az igazi kihívásokat keresők egy része is elveszíti motivációját. Vezetők és szakemberek is úgy látják, hogy vannak a hiányosságok megoldását támogató parancsnoki vezetői gyakorlatok, de ezek egyediek, nem rendszerszintűek, így nagyon eltérőek.

Gondot jelent az is, ha valamiért olyan körülmények alakultak az alakulatok feladatrendszerében, vagy a vezetői gyakorlatban, amelyek miatt változott a hozzáállás, megnőtt az igénybevétel és azokat a korábban számított lehetőségeket nem lehet igénybe venni. Az objektívnek tűnő hiányosságokon túl komoly távolító erő, ha kedvezőtlenek az emberi kapcsolatok, illetve problémák vannak a tájékoztatással. Ha nincsenek a hierarchia mentén megbízható információk a szervezetben elindul a „jól értesültek” kommunikációja és ez bizonytalanságokat szül. Bizonytalanságot, motivációvesztést idéz elő az erősebben motiváltaknál, ha úgy látják nem fejlődhetnek, haszontalan látják amit csinálnak, vagy nem érzik mennyiben támogatja céljaikat. Arra kérdésre, hogy miért lép ki az a válasz: „Nem hagytak dolgozni”. (örv)... tisztí szempontból: „négy éve dolgozom a csapatnál számos gyakorlaton, szemlén vettem részt, de nem a saját beosztásomban” (fhdgy)” Mikor érzük el azt a szintet hogy nem az utolsó előtti vagy inkább utolsó pillanatban tudunk meg mindent egy feladattal kapcsolatban?(pl: dohányzói pletykák"helyett rendes,hiteles , felkészüléshez időben adott tájékoztatás kellene minden az állományt érintő dologgal kapcsolatban)” (törm)

Természetesen parancsnoki, vezetői és beosztotti szempontból is felmerül, hogy bekerülnek demotiváltak, akik nagyon rövid távú haszon, vagy éppen nincs más megközelítéssel jöttek be, de eleve keresik a jobb lehetőséget. Szerintük korábban ki lehetne szűrni a potyautasokat, illetve rövidebb időn belül (kevesebb költséggel) meg kellene ezektől válni.

Összességben a szakmai vezetők és a beosztott szakemberek is úgy látják, alapjaiban és rendszerszinten kell fejleszteni a szakmai rendszereket, illetve a közöttük lévő kapcsolati hálót. Akik a „honvédség kapujában” dolgoznak hitelesnek, jól felkészültnek kell lenniük és egyúttal ismerniük kell a társadalmi (piaci) változásokat is. A mai kornak megfelelő technikai, technológiai feltételek, folyamatok nélkül nem tudnak érdemi válaszokat adni. Alapvetőnek mondható, hogy a belső szakmai kapcsolati folyamatok biztosítsák, hogy akiket behoznak, az rövid időn belül érezze, hogy a helyén van.

Kutatási hipotézisek megválaszolása

1. *A sorkötelezettség megszüntetése után a honvédség társadalmi kapcsolatai szűkültek, a lakosság kevésbé ismeri a honvédséget, a fiatal munkavállalók és a potenciális toborzási célcsoport tájékozatlan a katonai pályával, a katonai szolgálat feladataival kapcsolatban.*

A hipotézis csak részben állta meg a helyét. A dokumentumelemzések alapján látható, hogy az elmúlt években számos olyan tanulmány, dokumentum született, amelyek aktívabbá tették a honvédség társadalmi kapcsolatait. Intézmények jöttek létre, amelyek az oktatásban lévő tanuló fiatalokhoz is eljutnak, illetve számos olyan rendezvény volt, amely részben toborzási, részben tájékoztatási céllal adott a honvédség megismerésére. Az önkéntes tartalékos szolgálatok bővülésével (a koronavírus-járvány elleni védekezésben résztvevő katonákkal találkozva...) olyanok is kapcsolatba kerültek a katonai szolgálattal, akik más területeken dolgoznak fő állásban. Ezzel együtt a létszámhiányok is jelzik, hogy nagyobb aktivitásra van szükség, illetve egyes társadalmi csoportok fiataljait nem sikerült utolérni, vagy érdemben megszólítani. Ugyanakkor nem eléggé attraktívak a kommunikációs felületek és inkább statikus a rendszer.

2. *A fiatal generációk kevésbé választják azokat a munkahelyeket, amelyek erős kötöttségekkel járnak.*

A kutatás kis mintáiból ez a hipotézis kevésbé volt igazolható. Láthatóan nem a legfiatalabb munkavállalók jelentkezők, de az okokat mélyebben kell vizsgálni, mert vannak nagyon motivált fiatalok is, akik tudomásul veszik a nehézségeket és kötöttségeket. 33. *A honvédség társadalmi kommunikációja nem éri el, illetve nem tudja megszólítani a legfiatalabb generációkat.*

Láthatóan a közösségi média által közvetített üzenetek eljutnak fiatal generációkhoz is. Ezek jellege, tartalma azonban nem kellően informatív, (érdekes, motiváló) számukra, így kevésbé mobilizál.

4. *A honvédség működési jellemzői, illetve a szolgálati feltételek hiányosságai miatt az új munkavállalók körében nagyarányú pálya elhagyás.*

Kétségtelenül a feltételek hiánya, szűkössége sok szempontból befolyásolhatja a pályán tartást és a hatékony munkavégzést. A kutatásunk viszont megerősítette azokat a korábbi jelzéseket, hogy az emberi viszonyok, feltételek komoly befolyást gyakorolnak a pályán

maradásra. Ezek mutatnak generációs összefüggéseket, de nem önmagukban. Az viszont egyértelműen látható, hogy ha nagyon markánsak az egyént érintő feltételváltozások és nem fogadhatók el racionálisan az okok, akkor azok - főleg a kezdeti időszakban - nagyobb hatást gyakorolnak a pályaelhagyásra.

5. Az elmúlt években a honvédség munkaerőpiaci pozíció romlottak, sem a jövedelmi viszonyok, sem a munkafeltételek terén nem volt versenyképes a civil vállalatokkal.

A hipotézis nem igazolódott. Az elmúlt évek jövedelmet érintő intézkedései javítottak a helyzeten és az egyéb speciális szolgáltatásokhoz kapcsolt külön juttatások is kedvezőek voltak, bár a gyakran változó szabályzók miatt megjelentek kedvezőtlen hatások. A növekvő infláció viszont előrevetíti, hogy folyamatosan figyelemmel kell kísérni a folyamatokat.

6. Az elindult szervezetfejlesztési folyamatok kevésbé terjedtek ki a humán szférára, nem történtek érdemi változások az emberi kapcsolatokban, a szervezeti kultúrában.

Igazolódott. Láthatóan az állomány továbbra is úgy látja, hogy nem történtek meg az elvárt változások. A fejlesztési elvárások több esetben megfelelési fenyegetésként jelentek meg a kommunikációban.

7. A honvédség 2016-ban megkezdett fejlesztési folyamatai során az állományt érintő kockázati tényezők elemzése ezidáig csak részlegesen történt meg.

A hipotézis beigazolódott. Az általános elvi tájékoztatáson túl az állomány kevésbé látja, hogy mit jelentenek számára a változások, így van egy széles körű bizonytalanság.

Összegzett következtetések

A napjainkat jellemző, a gazdaság minden szegmensét sújtó munkaerőhiány nem kerüli el az ország katonai védelmét ellátó szervezetét sem. A potenciális munkavállalók megtalálása azonban – még a fokozatosan javuló jövedelmi kondíciók ellenére is – igen nehéz és összetett feladat a honvédség számára. A munkavállalókért folytatott piaci versenyben, az utánpótlás keresésben a felnövekvő korosztályok esetében különösen nagy a kihívás.

A kutatásunk során azokat a szervezeti viszonyrendszereket, feltételeket vizsgáltuk, amelyek a szándékolt képességek elérése érdekében a honvédség működési folyamatai lényegét a személyi feltételrendszer, illetve a személyközi viszonyok oldaláról meghatározzák. Az összefüggéseket a beosztási (szolgálati) feltételrendszer biztosítottóságán túl célzottan elemeztük az általános szervezeti és személyközi viszonyok állapota, elméleti nevén a szervezeti kultúra fogalmi viszonyai között is. A kutatás megközelítése szervezetfejlesztési, így ennek megfelelően az elvárások irányaira, illetve az azokat akadályozó tényezőkre helyezzük az összegzett következtetésekben is a hangsúlyt.

A katonai szervezet jellegénél fogva is meglehetősen zárt rendszer, elsősorban a szervezeten belül zajló eseményekre, folyamatokra koncentrál. Az utóbbi időszakban ugyan sok erőfeszítés történt a nyilvánosság irányába történő nyitás érdekében, de a társadalmi környezet változásait a hadsereg csak nagyon lassan tudja feldolgozni és láthatóan a válaszok jellemzően csak esetlegesek voltak. A tapasztalható jelentős munkaerőhiány és a fluktuáció növekedése az elmúlt időszakban felhívta a figyelmet az állomány megtartását befolyásoló tényezők vizsgálatának fontosságára, ezért fontos lenne, hogy szélesebb körben is láthatóvá váljanak a válaszok.

A kutatás előkészítése, dokumentumelemzések alapján látható, hogy a jelenlegi helyzet rendkívül összetett, melyre az elméleti fejezetben is kitértünk. Ezzel együtt a honvédség külső megítélése nem rossz. A válaszolók csaknem **90%-a** tartja fontos intézménynek a honvédséget, bár sokaknak viszonylag kevés az ismeretük róla, ezért nem is gondolkoznak a katonai szolgálaton. Azzal együtt, hogy az utóbbi időkben a honvédség több nagy rendezvénnyel (nyitott laktanyák, repülőnapok, majálisok, stb.), toborzó és reklámkampányokkal megjelent az ország nyilvánossága előtt a leginkább információt adónak az internetet és a televíziót jelölik, de a fiatalok többségénél már erőteljesen kiegészíti a social média is. Az online felületeken és a közösségi médiában is megjelent a honvédség, de ezek a felületek marketing szemmel még inkább gyengék. Sem szerkezetükben, sem tartalmukban nem felelnek meg a mai igényeknek. Sajnos tény, hogy az online felületek idővel funkciójukat veszítik, a tartalmak több esetben hónapok vagy akár évek óta nem frissülnek. Összehasonlítva több NATO-tagország online kommunikációjával szegényesnek mondható. A felületek inkább statikusak, a hírek, információk egy része szerkesztésileg sem elégíti ki a fiatalok igényét. Különösen fontos lenne dinamizálni a toborzási felületeket. (Reménykeltőnek tűnik,

hogyan hosszabb ideje azt lehet olvasni az „Irány a sereg” honlapon, hogy fejlesztés alatt.) Az interjúk során az online kommunikációs lehetőségekről a szakemberek is meglehetősen rossz véleménnyel voltak.

Az előbbiekre is figyelemmel, nem kerülhető meg a jelenlegi piacelemzési módszerek és célcsoportképzési elvek felülvizsgálata. Jóllehet vannak olyan sajátosságok, amelyek a fiatal generáció egészét jellemzik, azonban számos kutatás bizonyítja a korosztály heterogenitását, így a célcsoportot már nem lehet pusztán például demográfiai tulajdonságokkal leírni.

Az önkéntes haderőre való áttérést követően nem történt meg teljes egészében a szolgálat feltételrendszerének a megnövekedett elvárásokhoz való igazítása. A hazai munkaerőpiaci tendenciák nem segítik a Magyar Honvédség, mint munkáltató szerepét, továbbá komoly kihívást jelentenek a munkaerőpiacra belépő új generációk korábbiaktól jelentősen eltérő szokásai és igényei. A hatályos humánstratégia helyzetelemzése mutatja, hogy a kihívások ismertek, de a válaszok még többségében esetlegesek. A megfogalmazott elvi iránymutatások fontosak lehetnek ugyanakkor döntően a szűkebben értelmezett humán feladatokat tartalmazzák. Korábbi és a jelenlegi kutatás szerint az állomány által elvárt változtatások átfogóbbnak tűnnek. Az elvárt hiátusok egy része a vezetői, központi munkáltatói gondoskodás lényegi elemeit érinthetik, melyek átfogóbb, hollisztikus szemléletet igényelnek.

A jelenlegi kutatási keretek és módszerek a mélyebb összefüggéseket csak jelezni tudták, azok okait egyéb kiegészítő módszerekkel lehet felderíteni. A részletes jelentés elméleti fejezetében bemutattuk a korábbi társadalmi, szervezeti és egyéb változások máig ható hatásait, melyek befolyásolják az állomány helyzetét és véleményét. A jelenlegi fejlesztési folyamatok irányainak kijelölése és azok eredményessége érdekében fontos lenne a szervezeti alapviszonyokat, a szervezeti kultúrát, működési jellemzőket átfogóbban tovább elemezni és a tényleges okokat kezelni. Ezek egyes területeire a részletes jelentésben kitértünk.

A jelentésben az alapsori eloszlás mellett a témakörök többségében azokban a kérdésekben tértünk ki a mögöttes tartalom, magyarázó erő részletesebb bemutatására, ahol a szignifikáns statisztikai kapcsolat erős volt. Azokban a kérdésekben ahol ez kisebb erősségű volt, illetve kevés elemszám és egyéb tényezők miatt nem volt általánosítható, jeleztük a további vizsgálat szükségességét. Előre kell bocsátani, hogy a nagyon differenciált állomány valós igényét, véleményét – néhány kérdés kivételével – csak összetett belső összefüggésekre rámutató, okokra (ki mondja?, miért?, milyen hátterekkel?) elemzéssel lehet értelmezni.

A fentiekkel összefüggésben irányul a figyelem a szervezeti kultúra – mint az állomány elköteleződését segítő eszköz – kérdéskörére (figyelemmel arra a tényre is, hogy az emberközpontú szervezeti kultúra fenntartása jóval alacsonyabb költségeket von maga után, mint a kizárólag anyagi ösztönzésre épülő rendszer működtetése). Ki kell emelni a korábban már jelzett higiénés tényezők növekvő szerepét.

Meghatározó igényként fogalmazódott meg a szemléletváltás kérdése. A vezetői megnyilatkozásokból és eddigi lépésekből nem látják, hogy az emberi viszonyok, feltételek érdemben változnának. Nem érzik, hogy alapvető feltételek, szervezeti viszonyok megfelelően lennének kezelve. Sőt, úgy látják, ezek központilag periférián vannak, ezért a

parancsnokaiknak kevés lehetőségük van javításra. Pedig ezekben várnak a fejlesztések során érdemi változásokat.

A korábbi, - illetve még ma is tapasztalható feltételhiányok - és az elmúlt időszakban lezajlott változások miatt az állományszerkezet eltér a jelen, de még inkább a jövő követelményeitől és ezt az állomány is érzi. A felszíni, aktuális kihívásokra adott válaszok azon túl, hogy hatásuk korlátozott volt, több esetben érdeksérelmeket okoztak az állománynál, ezek gyengítik a szervezeti kötődést.

A végrehajtó állomány alacsonyabb beosztásokban dolgozó tagjai szerint is túl sok esetben kell a „szabályok mellőzésével”, kényszeres eljárásokkal megoldani a feladatokat. Ezt a véleményt vezető szerveknél, vezetésben dolgozók is osztják. Láthatóan (a vezetésben is) értelmezési kérdések vannak a szabályozottságot, a közös szabályokat érintően. Valószínű, hogy a szabályokon és a gondolkodáson is változtatni kellene, mert ennek a szervezetnek az alapja a szabályorientált működés, az erős szervezeti fegyelem.

Az állomány különböző csoportjainak megítélése szerint az elvárt képességek elérése érdekében egy olyan átfogó szervezetfejlesztés szükséges, amelynek eredményeként konszolidált működési folyamat válik jellemzővé. Egy olyan szervezeti működési rendre van szükség, amelyben alapvetően jellemző **a feltételek biztosítása, biztosítottsága, a kiszámíthatóság, tervezhetőség.**

A hiteles tájékoztatás, a toborzás, kiválasztás és beillesztés **komplex folyamatként** való kezelése hozzájárulhat a fluktuációs mutatók javulásához. Ugyanakkor a megkérdezettek úgy látják, hogy a követelmények csökkentése nem megoldás, az alkalmatlanok behozatala és hosszú ideig benn tartása rombolja a szellemiséget és felesleges költséget jelent a szervezet számára.

Az állomány mindegyik csoportjánál problémaként jelentkezett a pálya beláthatatlansága. A meghosszabbodott aktív életszakasz, megemelt nyugdíjkorhatár, illetve ezekkel együtt a szolgálati nyugdíj eltörlése utáni helyzetet rendezetlennak látják. Úgy érzik, hogy saját állománycsoportjukban, beosztásukban a jelenlegi feltételek között nem teljesíthetők a követelmények. A tényleges kiszámíthatósághoz várnak érdemi támpontokat és a további boldogulási feltételei bemutatását. Jelenleg erre nem látnak válaszokat egyik állománycsoportban és állománykategóriában sem, így erőteljes a bizonytalanság a teljes állománynál.

Nem vizsgáltuk mélységében, de a korfából is látszik, hogy a rendszer már most dugulhat. Az állomány úgy látja, hogy túl gyors az előmenetel, ezért sokan vannak fiatalon (keves gyakorlattal a top-on) (az üzenetek szerint), akik már most is kevésbé motiválhatók és bizonytalanok. Van egy tudatos fékezés (lemondanak az előmenetelről), de rendszerszinten tisztázni kellene a helyzetet.

A projekt szempontjából nagyon fontos kérdés, hogy az állomány sokkal többet vár a szakmai szervektől és az érdekképviselői szervezetektől is. Korábbi kutatások is jelezték és a jelenlegi

is megerősítette, hogy erőteljesebb, gyorsabb reakciókra van szükség, melynek érdekében sokkal szélesebb körű interakciók, párbeszéd, tájékoztatások szükségesek.

Az egyébként is bonyolult jogszabályi környezet szellemiségében is megújulást igényel, hiszen alapszinten sem kezeli az állomány szolgálati feltételei, körülményei egy részét. Véleményük szerint szinte nem is érinti a mai gondolkodás és jogszabály alkotási gyakorlat azt a szemléletet, amely az EU projektek célkitűzéseiben a személyi feltételrendszer kialakításában hollisztikusabb megközelítést igényel. Ezek hiányában nem tud hatékonyan érvényesülni a vezetői gondoskodás, hiszen nem kapnak feltételeket, mert nem terveződik meg az alapfeltételrendszer

Projektjavaslatok

- A munkaerőpiacon megfigyelhető folyamatok nem csak a versenyszféra, hanem a közszolgálat működésére is rányomják bélyegüket. Éppen ezért a költségvetési szektor emberierőforrás-gazdálkodásának eredményességét nagyban növelné, ha igazodna a permanensen változó munkaerőpiaci trendekhez, ha a kereslet-kínálat viszonyát folyamatosan követné, és az eredményeket a döntéshozatali folyamatokban felhasználná.
- A honvédség vezetésének, szakmai szervezeteinek folyamatos naprakész ismeretekkel kell rendelkezni a társadalmi és belső környezettel annak változásaival. Ennek érdekében széleskörű kutató, elemző rendszereket célszerű működtetni. A kutatási tapasztalatok eredmények alapján a veszteségek csökkentése, illetve a rövidebb és hosszabb távra mutató irányok kidolgozása érdekében ki kell alakítani egy széleskörű gyors reagáló képességet. Ennek egy dinamikus szervezeti alrendszerként be kell épülni a tervezőrendszerekbe és a döntéselőkészítés folyamatába.
- Az állománnyal foglalkozó, érdekükben dolgozó szakmai szervezetek és az érdekvédők szemléletének formálása, problémamegközelítésük, munkamódszereik átalakítása fontos elvárás. Erősíteni kell a szolgáltató szemléletet, probléma-érzékenységet csökkenteni bürokráciát.
- A működési kultúrában, döntéshozatali rendszerekben indokolt jelentősen csökkenteni az informális utakat, tervezhetőbbé, kiszámíthatóbbá tenni a folyamatokat. A szervezeti rendet, szabályozottságot és fegyelmet összhangba kell hozni a mai dinamikusabb működési igényekkel (és vezetési kultúrával).
- A tervezhetőség, kiszámíthatóság érdekében hagyományos „hatalmi kultúra” helyett célszerű visszaállítani, erősíteni a szerepkultúrát, minden szinten csökkenteni a szabályoktól, elfogadott elvektől való eltérést okozó egyéni érdektörekvéseket.
- A fejlesztési folyamatokban szükségesnek látszik alapjaiban tisztázni az önkéntes haderő lehetőségeinek tükrében a különböző állománycsoportok szerepét és az azokhoz kapcsolódó kompetenciákat, tudásokat és felelőségeket. A meghosszabbodott aktív életszakasz, életpálya és a tevékenységekhez kapcsolódó egyéb elvárásoknak való megfelelés okán a válaszok nem kerülhetők meg, mert elbizonytalanítja az állományt és megerősödnek az egyéni útkeresések.

- A személyi feltételrendszer átfogó újragondolása – a megváltozott feltételekhez való igazítása és annak láttatása – sem a toborzás, sem a pályán tartás érdekében nem kerülhető meg. A fejlesztési folyamatokba célszerű beépíteni annak kidolgozását, hogy mindegyik állománycsoport egyértelműen láthassa a hosszabb aktív életszakaszban a mozgását a pályahálóban és elkerülhető legyen a kiegészítés, megfáradás, egyensúlyban legyen a munka-pihenés.
- Az állomány várakozásai láthatóan egy olyan átfogó fejlesztési folyamatot jelölnek ki, amelyet szakmai nevén szervezetfejlesztésként határoznak meg. **Fontos lenne tisztázni ennek az elvárásnak a megfogható realitását, tartalmát és a szándékolt terveket egyértelműen kommunikálni az állomány felé.** Amennyiben átfogóbb fejlesztési lépéseknek csak hosszabb távon van realitása, az állomány élet és munkakörülményeit, szervezeti megfelelésének feltételeit érintő kérdések prioritásait kiemelten kellene kommunikálni.
- Alapvető elvárásként fogalmazódott meg a szemlélet/gondolkodásváltás, illetve annak eddig tapasztalt hiánya. Szükséges lenne tisztázni ennek rövidebb és hosszabb távon megcélozható tartalmát és haladéktalanul megkezdeni a **szemléletformálást.** (A közigazgatási és a vállalati civil gyakorlatnak megfelelően ez rövid, célirányos felkészítés a célok tisztázottságára, a közös értékek megfogalmazására és azok közvetítésének módjára, az új szervezeti integritás megteremtéséhez kapcsolódó feladatokra.)
- A fiatalok társadalmi beilleszkedését, a fiatalok honvédelmi nevelését célzó folyamatok hosszú távú tervezése érdekében szükségesnek látszik a honvédelmi ágazat ifjúsági stratégiájának, cselekvési programjainak ki/át dolgozása. Elengedhetetlen a logikailag összetartozó, ám jobbra elkülönülten létező feladatok összhangját megteremtő, az erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményező, az ad-hoc döntésekben rejlő kockázatokat kiküszöbölő projekt portfólió és a hozzá kapcsolódó, következetes marketing és PR-tevékenységgel támogatott rendszer (projektszervezet) létrehozása és fenntartása.
- A honvédelmi tárca kommunikációjában az általános társadalmi támogatottság növelése mellett évek óta hangsúlyos szerep jut a fiatal generáció megszólításának, azonban a célcsoportot elérő csatornákat (eszközöket és módszereket) jelentősen fejleszteni kell, bizonyos területeit alapjaiban módosítani kell. A szélesebbkörű információs igényt gyorsabb, informatívabb rendszerekkel kell kielégíteni. Több NATO-tagország rendelkezik mintaadó példákkal - egy részét követik magyar civil fiatalok is - a saját rendszerek fejlesztésébe be kellene építeni ezek szemléletét, dinamikáját.
- Az új humánstratégiában leírt törekvések szimpatikusak, de szükségesek az azokat meghatározó intézményesült cselekvési programok és azok bemutatása. A katonai pálya honvédség felé érdeklődő fiatalok „kiszolgálását” biztosító rendszereket alapjaiban kellene fejleszteni.
- Az állomány, különösen a fiatalabb generációk elvárásainak jelentős része az alapvető szervezeti komforthoz, mindennapi életszervezéséhez kapcsolódik, ezekben várnak rövidtávon változásokat. Szükség lenne azokra megoldásokat láttatni, mert így érhető el a fluktuáció csökkentése.

- Hangsúlyozottan megjelent az igény a fiatalabb generációknál az értékalapú megközelítésekre. Szükségük van mindazokra a kapaszkodókra, amelyek segítségével komfortosan érzik magukat az általuk választott szervezetben, a honvédségben.
- Egyértelmű az igény elsősorban a légénységnél, de szükség (speciális veszélyhelyzet, állomány összetartás, stb.) esetén a többi állománycsoportban is az ideiglenes lakhatás, pihentetés jelenleginél komfortosabb, komplexebb szolgáltatásokat is biztosító megoldására.
- Jelentős fejlesztést vár az állomány a szervezeti kommunikációban, hangsúlyozottan a belső, formális információáramlásban (hitelesség, időszerűség, tartalom), szervezeti tudásközlés rendszerében, illetve a mai tudásbázisokhoz való hozzáférésben.
- A parancsnokok, a közvetlen vezetők meghatározó szereppel bírnak az értékközlésben, a közösség formálásban. Célszerű - átfogóbb változások előtt is - kapcsolódó tudásuk fejlesztése, ez irányú munkájuk szakmai segítése.
- Perspektivikusan indokoltnak látszik a vezető kiválasztás, felkészítés fejlesztése, a jelenlegi vezető állomány (kiképző állomány) rövid szemléletformáló gyakorlatias képzésekkel történő továbbképzése, szakmai háttér anyagok biztosítása önképzésekhez.
- Nem kerülhetők meg azok a válaszok, amelyek az állomány mai szerkezetéhez és perspektivikus megfeleléséhez kapcsolódnak. Megteremtve a fejlődési lehetőségeket, fontos láttatni megoldási lehetőségeket (benne adott esetben a kilépési utakat, gondoskodásokat is), mert ezek nélkül a teljes állomány bizonytalan, nem csak a potenciálisan érintettek.

Láthatóan a katonai pályához kapcsolódóan az állomány különböző dimenziókban adott válaszai egy konzisztens rendszert alkotnak. Ebben nagyon fontos, hogy rövid és hosszabb távon is kiszámíthatók legyenek a lehetőségek és azt lássa a potenciális utánpótlás is. A különböző kérdésekre adott válaszokban azt láttuk, hogy ha a pályakilátások nem igazodnak az állomány szükségleteihez, elképzeléseihez akkor kényszerpályán érzik magukat, elbizonytalanodnak, motiválatlanok lesznek. Azok a körülmények, amelyekbe nem életkoruknak megfelelő feltételekkel kerülnek, már rövidtávon is zsákutcát jelenthetnek. Ezeket a valóságos, vagy adott esetben csak az érzet szintjén levő hiányokat kezelni kell, hiteles válaszokat kell rájuk adni. Csak így alakítható ki egy olyan tartós rendszer, amely lehetővé teszi a személyi feltételrendszer stabil kialakítását és működtetését.

A javasolt fejlesztési folyamatokban fontos tevéleges és közvetítő szerepe lehet a honvédségi szakszervezeteknek. Jelentős létszámúnak tekinthető tagságuk útján sajátos széleskörű kapcsolathálójuk van, melynek a Liga Szakszervezetek révén külső társadalmi kapcsolódásai is vannak. A szolgálati utak mellett külön információs csatornáik vannak, melyeknek kedvezőbb a bizalmi indexe. A kutatás alapján az állomány tőlük is jelentős szemléletváltást vár, amit nem kerülhetnek meg, de tagságuk, vezetőszerveik felkészítésével, érzékenyítésével eszközrendszerük korszerűsítésével úgy a katonai vezetés, mint az állomány felé fontos missziót tölthetnek be. Különösen fontos ez a proaktív szerep addig, amíg katonai formalizált rendszerekben nem következnek be érdemi változások, nem jön létre erősebb szervezeti integritás, a honvédséget átható és a társadalom számára is érzékelhető értékközösség.

Mellékletek

Szöveges üzenetek

(csak a belső jelentéshez csatolva)

Felhasznált irodalom

Alfred Kieser: Szervezetelméletek, AULA 1995, Budapest

Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJKKerszöv, Budapest

Bíró Balázs, Serfőző Mónika (2003): Szervezetek és kultúrák. Hunyady Gy., Székely M., (szerk.) Gazdaságpszichológia, 481-541, Osiris, Budapest

CH. Perrow: szervezetszociológia Osiris kiadó 2001

Csepeli György: a szervezkedő ember Osiris kiadó 2001

Gwyn Harries Jenkins: Armed Forces and the Welfare Societies, Challenges in the 1980s: Britain, the Netherlands, Germany, Sweden, and the United States, Palgrave Macmillan, 1983. Book

Fazekas Károly Köllő János Szerkesztette MTA Közgazdaság- És Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-Tudományi Intézet Budapest, 2017 ISSN 1586-460X

Huntington, Samuel P.: A katona és az állam. Zrínyi. – Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994.

Huntington, Samuel P.: Hatalom, szakértelem és katonai hivatás. Daedalus 92. 1963/Foll. Ford.: Herczeg György

Jávor István - Rozgonyi Tamás A szervezetek és a munka világa ZSKF Budapest2007

Max Weber: Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1987

Moscovici, Charles C.: Az intézménytől a foglalkozásig. Armed Forces and Society, 1977. nov. 4. (Ford.: Herczeg György)

Szabó László: A foglalkozások – különösen a katonai hivatás – presztízsének szociológiai vonásairól, Nemzet és biztonság, 2011

Szabó János (2006): Önkéntes haderő, Szervezeti kultúraváltás, Zrínyi Kiadó, Budapest

Tibory Tímea-Gyimesi Gyula- Molnár Ferenc Az önkéntes haderő társadalmi háttere – társadalomtudományi helyzetkép és prognózis Hadtudományi tájékoztató 2005

Áttekintett jogszabályok egyéb szabályzók

törvényi szint:

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

2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról

2013. évi XCVII. törvény a honvédségi adatkezelésről, az egyes honvédelmi kötelezettségek teljesítésével kapcsolatos katonai igazgatási feladatokról*

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

24/2004. (IX. 8.) HM rendelet a katonai toborzás rendjéről szóló 23/2002. (IV. 10.) HM rendelet módosításáról*

23/2002. (IV. 10.) HM rendelet a katonai toborzás rendjéről

HM utasítás:

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

44/2012. (VII.16.) HM utasítás a Magyar Honvédség önkéntes tartalékos rendszeréhez kapcsolódó tájékoztatási és kapcsolattartási, valamint a munkáltatói kompenzációs rendszer működtetésével összefüggő egyes feladatokról

82/2013. (XII. 21.) HM utasítás a pénzbeli juttatások folyósításának szabályairól

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

28/2015. (VI. 22.) HM utasítás a szolgálati beosztások rendszeresítésével kapcsolatos szabályokról

45/2015. (VIII. 31.) HM utasítás a honvédek illetményéről és illetményjellegű juttatásairól szóló 7/2015. (VI. 22.) HM rendelet szerinti egyes juttatásokkal kapcsolatos eljárási szabályokról

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

64/2017. (XI. 30.) HM utasítás a katonai toborzás rendjéről

19/2018. (VI. 27.) HM utasítás a békétámogató műveletekben részt vevő állomány külszolgálati ellátmánya megállapításának alapjául szolgáló részletes kategóriába sorolásáról

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