



A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben



Európai Unió

GINOP-5.3.5-18-2020-00162

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



Konzorciumi partnerek:

**Független Szakszervezetek
Demokratikus Ligája**

Honvédszakszervezet

2021-22.



PROJEKT RÖVID BEMUTATÁSA:

Támogatási kérelem azonosítószáma: GINOP-5.3.5-18-2020-00162

Konzorciumi Partner (fő pályázó): **Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája**

Konzorciumi Partner: **Honvédszakszervezet**

Projekt címe: A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben

Tématerület: A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai

Nemzetgazdasági ág: „O” - Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás

„A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben” című támogatási kérelem célja a „közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás” – honvédelem ágazatra szólóan „a munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai” tématerülethez kapcsolódóan, országos szinten, a Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája és a Honvédszakszervezet megvalósításában. A kérelem tevékenységeivel egy az ágazatot érintő kutatás, pilot (kísérleti) projekt megvalósítása, tájékoztató anyagok készítése és terjesztése, tájékoztató rendezvények, javaslatcsomag elkészítése valósulhat meg a konvergencia régiókban.

A projekt megvalósítása Magyarországon a kevésbé fejlett régiók – Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Közép-Dunántúl – területén valósulna meg, ezzel biztosítva az országos lefedettséget.

NEMZETKÖZI ÉS HAZAI KÖRNYEZETVÁLTOZÁSOK HATÁSA A HONVÉDELEMRE

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 ártrendeződése, az erőforrások korlátozottsága és a modern demokráciák állampolgárainak véleményváltozásai a háborúval, a hadsereggel, a katonai szolgálattal kapcsolatban.

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.

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 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 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 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 fontos szerepet tölthetnek be az érdekvédelmi és egyéb honvédségi társadalmiszervezetek közöttük jelentős szellemi potenciállal bíró Magyar Hadtudományi Társaság. Velük együttműködve kapcsolódhatnak be a fejlesztési folyamatokba további szakértők, speciális tanácsadók az egyes szakkérdések külső specialistái.

A projekt során feldolgozott 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. Alkalmazott kutatás formájában összetett módszertannal elemeztük azokat a kérdéscsoportokat, melyek a honvédség toborzási rendszerének eredményességét befolyásolják, illetve igyekeztünk feltárni azokat a környezeti és szervezeti problémacsomópontokat, melyek kedvezőtlen szinten tartják a fluktuációs mutatókat, időszakonként tartósan nagyarányú pályaelhagyást eredményeznek.



Az előbbieket indokolják, hogy a korábbi társadalomkutatásokból markánsan ki-
rajzolódott, hogy a rendszerváltás körül, vagy az az utáni időszakban született fia-
tal nemzedékek társadalmi integrációs, szocializációs folyamata sokat változott az
elmúlt néhány évben is. Általában tovább növekedett a munkavilágából való távol-
maradás, az inaktivitás. Nagyobb arányban jelentkeznek beilleszkedési zavarok, a
társas kapcsolatok intenzitása csökkent. A szocializáció gyakorlatában sok az eset-
legesség 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 csa-
ládot, az oktatási rendszert és a munkaerőpiacot- még mindig jelentős átalakuláso-
kon 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.

Az állomány körében végzett kutatásunk egy pillanatnyi mintavétel, amely azon-
ban fejlesztési megközelítéssel készült, a dinamikára helyezi a hangsúlyt. Kutatási
célunk az volt, hogy a jövőbe tekintően tárjuk fel a jellemzőket mutassuk be a hely-
zetet, 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 azo-
kat a körülményeket, környezeti tényezőket, amelyek a kutatási eredmények értel-
mezési kereteit adhatják.

A hadseregek környezete a társadalmi fejlődés következtében sok szempontból
megváltozott, és ezekre a változásokra maguknak a hadseregeknek reagálniuk kel-
lett. A megújulási szándékokkal párhuzamosan történt a jelentős – több tízezres
– létszámcsökkenés, a struktúraváltás, az építkezési és működési filozófiaváltás. A
nemzetközi kihívásokra adott válaszok egyik legmeghatározóbb formája volt az ön-
kéntes haderő irányába történő elindulás, mely a NATO-tagországok haderői több-
ségében 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 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. 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.

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.

FEJLESZTÉSI KIHÍVÁSOK

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 munkaerőpiaci vonzerejének, versenyképességének fokozása.” A haderőnek a külső kihívások mellett belső problémákkal is meg kell küzdenie. Az állomány korfája egy folyamatosan „elöregedő” képet mutat, amely különösen a legénységi állomány tekintetében aggasztó. Jelentős számú katonai beosztás, ahol ezt a belső szabályozóink 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 élet-hosszig tartó tanulás szerepe, melyben kiemelten jelenik meg az egyén személyes felelőssége is.”

A különböző statisztikai elemzésekből, tájékoztató anyagokból, illetve a később részletezett kutatás 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 létszámbelihiány 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.
- 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 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.

A honvédségben is meghirdetett szervezeti kultúraváltás kapcsán, úgy a verseny-, mint a közszférát érintően szólni kell arról is, amire az utóbbi időkben sok kutatás rámutat, nevezetesen a generációs eltérésekről. Előre kell bocsátani, hogy a társadalmi fejlődés során az eltérő szocializációs feltételek, ebből következően eltérő értékek miatt 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 igénygel is foglalkozzanak a generációs eltérésekkel.

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 értékvtáltás 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.

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, piacerlvú 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 ideáltipikusnak tekintett működési módot és értékeket nem fogadják el a nyolcvanas évek után született fiatalabb generációk. Mindezekkel együtt a honvédség esetében az alapvető működési-, vezetői filozófiaváltás nélkül kontraproduktívak lehetnek a fejlesztési lépések, a fiatal generációk nem lépnek be, vagy gyorsan ki is lépnek. 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 –az új humánstratégia következtetéseivel összhangban 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 állomány 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.

KUTATÁSI TAPASZTALATOK

A katonaipálya iránt érdeklődők között végzett kutatásunk egyértelműen jelzi, hogy van a társadalomnak, benne a fiataloknak olyan csoportja, akik élethelyzetük, családi készletük okán is nagyobb figyelmet fordítanak a hadseregre, 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.

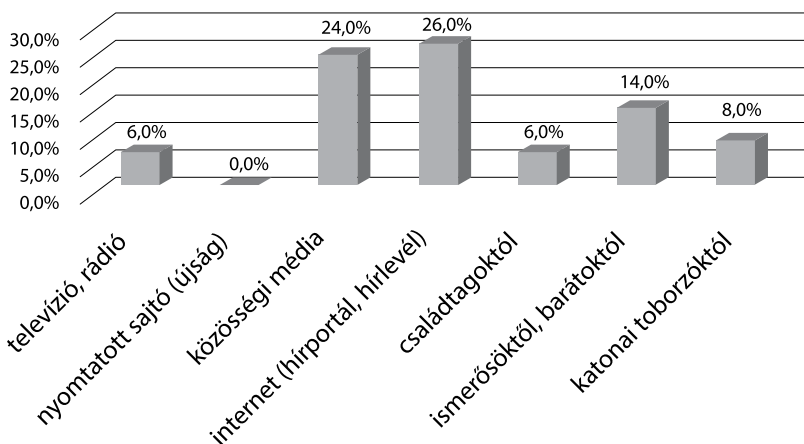
A honvédelmi alapismeretek (korábban középfokú képzésben katonai alapismeretek) tantárgy oktatását is hangsúlyosabban kellene azokban a régiókban szorgalmazni, amelyekben nagyobb arányban jellemzők a társadalmi hátrányok. Valószínűleg eredményes lehet a megkezdett középiskolai fejlesztési program is.



Korábban a honvédséggel kapcsolatban hangsúlyosabbak voltak a katonaviselt szülőktől és ismerősektől 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 felkészültnak 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 kutatási eredmények alapján szerkesztett következő diagram jól láttatja, hogy a médiafogyasztási szokások változását tudomásul kell venni. Az országos csatornák helyett más (helyi), illetve a social csatornákkal kell jobban elérni a célcsoportokat és szüleiket.

Honnan értesült arról, hogy a honvédség új munkaerőt, katonákat keres?



Az internethozzáférés általánosabbá válása és a felhasználásának szélesedése miatt a tájékoztatási, toborzási csatornákat célszerű átterhelni 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 kevésbé naprakészek és inkább statikusak, ezen túl kevésbé biztosítják az interakciók lehetőségét. A nemzetközi katonai gyakorlatból is láthatóan erősödnek azok marketingeszközök a munkaerőpiacon, amelyek a célcsoport nyelvén és csatornáin szólnak. Láthatóan a legérzékenyebb pontnak jelezték a tájékoztatási információs rendszerben a hitelességet és a megbízhatóságot. Ez túl mutat a csatornákon, azt is jelenti, hogy időben nincs ott, vagy nem úgy van ott a korrekt válasz pl. az igazgatási bürokrácia, vagy egyéb szervezeti hiányosságok okán.

Kutatásunk több olyan kérdést vetett fel, melynek okait mélyebben kellene vizsgálni. Ezeket a részletes 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.

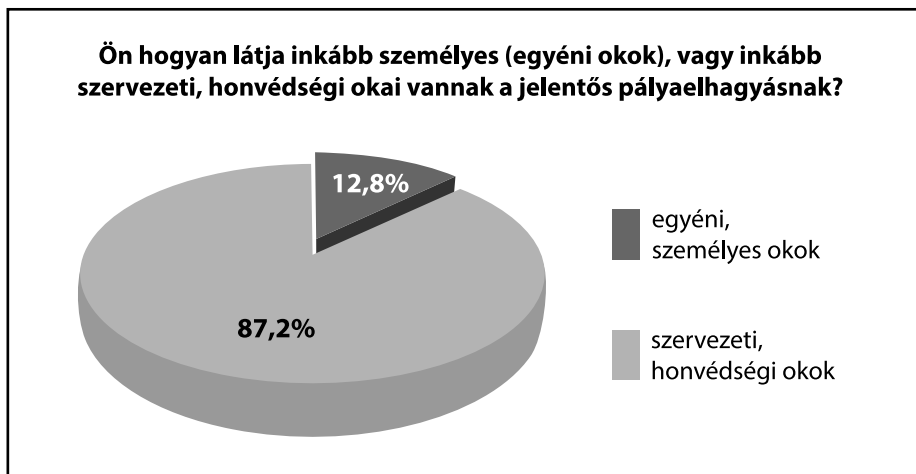
AZ ÁLLOMÁNY VÉLEMÉNYE A PÁLYAELHAGYÁSRÓL

Az előbbiek 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 megfogalmazza, 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 jutatási rendszer működtetése.”

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.



A hangsúlyosan megjelenő szervezeti okokat elemezve 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.

KÖVETKEZTETÉSEK

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 következtetésekből a hangsúlyt.

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 bemutatuk 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.

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 biztossága, biztosítottága, a kiszámíthatóság, tervezhetőség.**



PROJEKTJAVASLATOK

- A munkaerőpiacon megfigyelhető folyamatok nem csak a versenyszféra, hanem a közszolgálat működésére is kihívásokkal bírnak. Éppen ezért a költségvetési szektor emberierőforrás-gazdálkodásának eredményességét nagyban növeli, ha igazodik permanensen változó munkaerőpiaci trendekhez.
- 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. 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 és a 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.
- 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 jobbára elkülönülten létező feladatok összhangját megteremtő, az erőforrások hatékonyabb felhasználását eredményező projekt portfólió és a hozzá kapcsolódó projektszervezet létrehozása.
- 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, 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 célok 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 az elvárásokra 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.
- 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 érték közvetítésben, a közösség formálásban. Célszerű – átfogóbb változások előtt is – kapcsolódó tudásuk fejlesztése, ez irányú munkájuk szakmai segítése.
- Nem kerülhetők meg azok a válaszok, amelyek az állomány mai szerkezetéhez és perspektivikus megfelelőéhez 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 létszámú a 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.





FÜGGETLEN SZAKSZERVEZETEK DEMOKRATIKUS LIGÁJA

1112 Budapest, Sasadi út 170.

Tel.: (36-1) 321-5262

www.liganet.hu

info@liganet.hu



HONVÉDSZAKSZERVEZET

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.

Városi tel.: (36-1) 450-0346

HM tel.: 0222 / 61-73

www.hsz.hu

iroda@hsz.hu

*A kiadvány a GINOP-5.3.5-18-2020-00162 azonosítószámú
"A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben"
című projekt keretében készült.*