



HONVÉDSZAKSZERVEZET



Európai Unió

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

1

JAVASLATCSOMAG

GINOP-5.3.3-18-2020-162

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

Konzorciumi partnerek:

Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája

Honvédszakszervezet

2021.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



HONVÉDSZAKSZERVEZET



Európai Unió

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

Projekt időtartama: 2021.02.01.-2022.03.31.

Igényelt támogatás: 49.997.153 Ft

„A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben” című támogatási kérelem célja a „közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás” - honvédelem ágazatra szólnak „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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



Kutatási elgondolás:

A projekt kutatási elgondolása kialakítása érdekében végzett előzetes információk alapján abból indultunk ki, hogy a honvédelmi ágazatban 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.

A változások dinamizmusa jellemzi a szövetséges haderők működésének egészét. 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, szerkezete, mérete is.

Nagyon új a teljes működési mechanizmus és 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 szabályzási, 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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



A kutatás 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.

4

Közvetett célcsoportként azonosítható a társadalom társadalmi kommunikációval és toborzással elérhető rétege, 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.

A kutatás módszere: A vizsgálat keretében kvantitatív és kvalitatív elemeket ötvöző adatgyűjtési módszerek alkalmazására kerül sor. Több lépcsős survey kérdőíves felmérés, mélyinterjúk, strukturált interjúk, illetve dokumentumelemzések kerülnek végrehajtásra. A pilothoz kapcsolódóan a programok végén visszamérésre is sor kerül. Fókuszcsoportos kutatási módszer alkalmazását nem terveztük, de a II. témakör kérdőíves felmérésének eredményei alapján, esetlegesen mélyebb problémafeltárás érdekében opcionálisan előkészítettük.

Kutatási következtetés:

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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



A kutatásunk során azokat a szervezeti viszonyrendszereket, feltételeket vizsgáltuk, amelyek a szándékolt képességek elérése érdekében a honvédség működési folyamatainak lényegét a személyi feltételrendszer, illetve a személyközi viszonyok oldaláról meghatározzák. Az összefüggéseket a beosztási (szolgálati) feltételrendszer biztosítottságán 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 helyezük 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. 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 kutatásban megkérdezettek válaszai.

A kutatás előkészítése, dokumentumelemzések alapján látható, hogy a jelenlegi helyzet rendkívül összetett, melyre a kutatási jelentésben 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 adó csatornának az internetet és a televíziót jelölik, de a fiatalok többségénél már erőteljesen kiegészíti ezt a social média is. Az online felületeken és a közösségi médiában is megjelent a honvédség, de ezek a felületek marketing szemmel még gyengék, mivel sem szerkezetükben, sem tartalmukban nem felelnek meg a mai igényeknek. A felületek inkább statikusak, a hírek, információk egy része szerkesztésileg sem elégíti ki a fiatalok igényét. Különösen fontos lenne dinamizálni a toborzási felületeket, úgy, hogy az képi megjelenítésben (videók), interakciók lehetőségének biztosításával megfeleljen a mai elvárásoknak. Az interjúk során az online kommunikációs lehetőségekről a szakemberek is meglehetősen rossz véleménnyel voltak.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



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.

A már szolgálatot teljesítők körében 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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



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 rendezetlennek 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 (kevés 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 érdekképviseleti 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

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

JAVASLATOK:

- 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 döntéshozatali folyamatába.
- Az állománnyal foglalkozó, érdekükben dolgozó szakmai szervezetek és az érdekvédők szemléletének formálása, problémamegközelítésük, munkamódszereik átalakítása fontos elvárás. Erősíteni kell a **szolgáltató szemléletet**, probléma-érzékenységüket csökkenteni a 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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020

- A fejlesztési folyamatokban szükségesnek látszik alapjaiban tisztázni az önkéntes haderő lehetőségeinek tükrében a különböző **állománycsoportok szerepét** és az azokhoz kapcsolódó kompetenciákat, tudásokat és felelősségeket. 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 kiégés, a megfáradás, és 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 megcélózható 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 találni, 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 legénységnél, 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 tudásközvetés rendszerében, illetve a mai tudásbázisokhoz való hozzáférésben. A kommunikáció fejlesztése során figyelembe kell venni a fiatalok/ fiatalabb generációk kommunikációs csatornáját, igényeit.
- A parancsnokok, a közvetlen vezetők meghatározó szereppel bírnak az értékközvetítésben, a közösség formálásban. Célszerű - átfogóbb változások előtt is - kapcsolódó **tudásuk fejlesztése**, ez irányú munkájuk szakmai segítése.
- Perspektivikusan indokoltnak látszik a **vezetőkiválasztás, 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 **látatni 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 tevőleges és közvetítő szerepe lehet a honvédségi szakszervezeteknek. Jelentős létszámúnak tekinthető tagságuk útján sajátos széleskörű kapcsolathálójuk van nemzetközi és hazai szinteken is, valamint a Liga Szakszervezetek révén különböző ágazati partnerekhez és nemzetközi szervezetekhez is kapcsolódnak.

A szolgálati utak mellett külön információs csatornáik vannak, melyeknek kedvezőbb a bizalmi indexe. A kutatás alapján az állomány a szakszervezetektől 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.

Honvédszakszervezet

1087 Budapest, Kerepesi út 29/B.
Tel.: +36 1/450-0346
E-mail: iroda@hsz.hu
Honlap: www.hosz.hu

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE