

Ambrus Péter alezredes:

GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK KEZELÉSE A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

DOI: [10.35926/HSZ.2020.4.8](https://doi.org/10.35926/HSZ.2020.4.8)

ÖSSZEFOGLALÓ: A Magyar Honvédség személyi állományában jelenleg meglévő és várható generációs különbségek komoly kihívásokat jelentenek a szükséges emberi erőforrás biztosításában. A fiatal nemzedék megnyerése és toborzása, továbbá a meglévő állomány megtartása érdekében szükséges a generációs kihívások és következményeik azonosítása azért, hogy a kedvezőtlen demográfiai helyzet, valamint a folyamatos honvédségi munkaerő kiáramlása mellett tartós megoldások születhessenek.

KULCSSZAVAK: generációs különbségek, generációs kihívások, honvédségi állomány megtartása, vezetői szemlélet átalakítása, MH munkáltatói brand, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program

A katonai pálya vonzóvá tétele a fiatalok számára továbbra is kihívásokkal teli feladat. Ugyanakkor igen fájó a meglévő és tapasztalattal bíró személyi állomány elvesztése. A pótlás sosem egyszerű, bizonyos szakterületeken pedig szinte lehetetlen.

A munkaerőpiac negatív tendenciáinak enyhítése érdekében a civil munkaadókhoz hasonlóan a Magyar Honvédségnek (MH) is válaszlépéseket kell tennie emberi erőforrásai megfelelő biztosításához. Jelen tanulmány egy további eszköz ennek megvalósításához a számtalan egyéb lehetőség mellett, de úgy gondolom, hogy a generációk közötti ellentétek csökkentése mindenképpen hatékonyan járul hozzá a meglévő személyi állomány megtartásához.

Célom – az aktuális helyzet elemzését követően – olyan ajánlások, javaslatok megtétele, amelyek a meglévő problémák megszűnését, de legalábbis a generációs különbségekből adódó nehézségek enyhítését, ezzel a megtartási ráta növelését eredményezhetik az MH számára.

Ennek megvalósítása érdekében a korábbi publikációk tanulmányozása mellett saját tapasztalataimra, megfigyeléseimre támaszkodtam, amelyekre az elmúlt 28 évben az MH-nál különböző beosztásokban és szakterületeken tettem szert. Hiszem, hogy az általam azonosított kihívások egyben lehetőségek is.

A téma gondolatébresztő lehet azok számára, akik az MH-n belül tapasztalt problémák enyhítésén dolgoznak, próbálnak azokra hatást gyakorolni, továbbá mindazon vezetők, parancsnokok számára, akik felelősséget éreznek beosztott állományuk iránt, és elkötelezettek szakterületük, valamint katonai alakulatuk sikerét illetően, amelynek alapfeltétele a személyi állomány magas feltöltöttsége és a jól képzett, megfelelő szaktudással és szakmai tapasztalattal bíró megbecsült, elégedett és motivált katona.

Jelen publikáció – korábbi, hasonló témát feldolgozó írásokhoz és kiadványokhoz viszonyított – újdonsága a fókuszált, egy részterületre vonatkozó megoldások keresése helyett az MH esetén számításba vehető *valamennyi* olyan *tényező összesítése*, vizsgálata, elemzése, amely a nemzedékek közti feszültség esetleges enyhítésével növelheti a honvédség megtartóképességét.

A GENERÁCIÓKRÓL ÁLTALÁBAN

„A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajtós események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze. A generációhoz tartozás tehát azt jelenti, hogy a kortársak történelmileg azonos korszakban és földrajzilag azonos helyen élnek, valamint hasonló értékeket képviselnek.”¹

A nemzedékeket nem lehet teljesen homogén módon elválasztani egymástól, a születési évszámok csak körülbelüli értékeket jelölnek. Egy adott személy magán hordozhatja egy másik generáció vonásait is, ez fokozottan igaz a generációs határvonalak közelében születettekre.² A különböző nemzedékek sajátosságainak részletes elemzésére itt nem térek ki, az számos publikációban hozzáférhető.

A generációk felosztását – mivel azt különböző tényezők befolyásolhatják – napjainkban is folyamatos vita övezi, alapként ezért a legáltalánosabb felsorolást választottam, amely szerint a következő hat generációt különböztetjük meg:

Generációk	Életkoruk 2020-ban
Veteránok (1925–1942)	78 év feletti
Baby-boomerek (1943–1960)	60–77 év közöttiek
X generáció (1961–1981)	40–59 év közöttiek
Y generáció (1982–1995)	25–39 év közöttiek
Z generáció (1996–2009)	11–24 év közöttiek
Alfa-generáció (2010–)	10 év alattiak

Az MH korösszetételét tanulmányozva kijelenthető, hogy *a honvédségben érdemben három aktív generációról beszélhetünk: az X-ekről, az Y-okról és a Z-kről.*

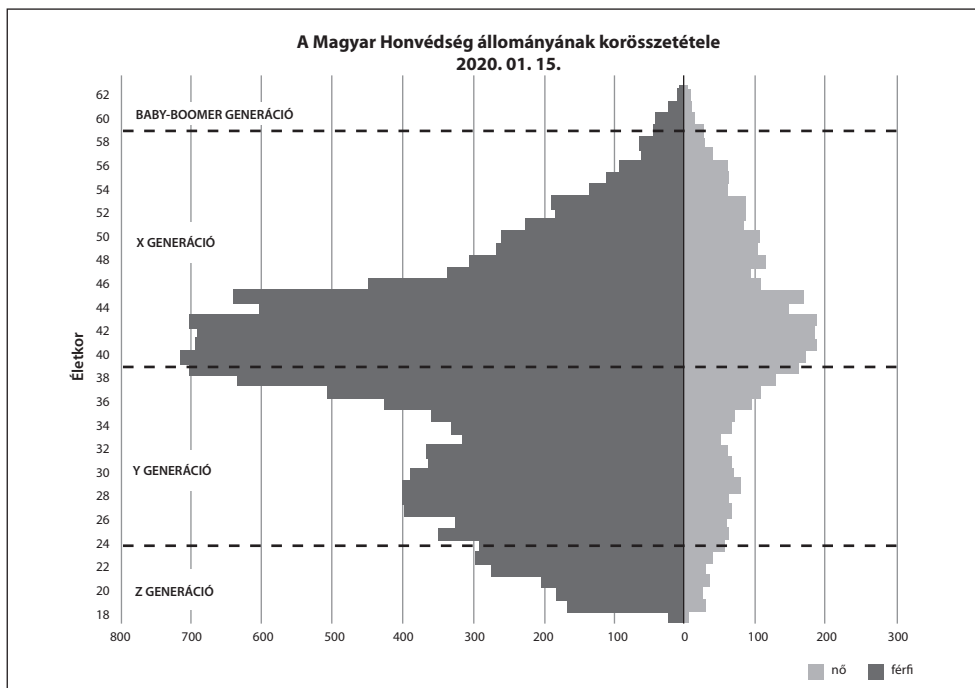
Jelenleg az X és az Y nemzedék tagjai alkotják az MH aktív munkavállalói állományának legnépesebb táborát, de a Z generáció tagjainak szerepe is kiemelt fontossággal bír – ők a jövő, megtartásuk, motiválásuk ezért kiemelt fontosságú.

A Z nemzedék alacsonyabb létszámára a magyarázat leginkább az, hogy fiatal életkoruk miatt csak az utóbbi néhány évben kerültek ki az iskolapadból és jelentek meg a munkaerőpiacon.

Az eltérő generációs csoporthoz tartozók különböző munkahelyi szokásokkal és elvárásokkal rendelkeznek, így jogosan merülhet fel a kérdés: hogyan lehet csapatot építeni ennyire más szemléletű generációk tagjaiból? A generációs konfliktusok feloldásához ki kell lépni az előítéletes generációs gondolkodásból, s ez a szigorú eljárásrendek szerint, szabályozott alá-fölé rendeltségi viszonyokkal működő honvédségre is igaz. A munkaszervezésnél alapvető tényként kell kezelni, hogy ami érték az X generáció számára, az már nem biztos, hogy ugyanolyan értékkel bír az Y és Z generáció tagjainak is.

¹ Komár Zita: Generációelméletek. Új Köznevelés, 73. évf. 2017/8–9. (Október–november.) <https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmletek> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 03.)

² Lázár Tibor: Munkahelyen az X, Y és Z generáció. CVonline, 2018. 01. 24. <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 07.)



1. ábra A Magyar Honvédség korösszetétele, 2020. 01. 15-ei állapot (Szerkesztette a szerző)

Forrás: MHP Személyzeti Csoportfőnökség

AZ MH SAJÁTOS HELYZETE

Számos tanulmány és a való élet is bizonyítja, hogy az eltérően szocializálódott korosztályok munkahelyi együttélése több nyílt vagy látens feszültség forrása. Ennek ellenére az is igaz, hogy az a szervezet működik a leginkább egészségesen, ahol több nemzedék egyszerre van jelen, ahol érvényesülnek előnyeik, hátrányaik, s keveredik a régi és az új szemléletmód. Az MH sajátos működési rendje ellenére ezek a kijelentések a honvédség vonatkozásában is helytállóak.

Az X, Y és Z generációk között jelentős a különbség a felkészültség, érdeklődés, munkastílus, terhelhetőség és motivációs tényezők között. A sikerhez mindhárom aktív generáció hatékony munkájára és együttműködésére szükség van.

Míg életkoruk alapján a három generációnak más helyet kell elfoglalnia a prioritási listán a toborzás-feltöltés vonatkozásában, addig a megtartás tekintetében valamennyien ugyanolyan fontosak.

A honvédség személyi állománya részére kiemelt jelentőséggel bír a büszkeség, amely a lojalitás legméltóságteljesebb megjelenési formája és pénzben nem kifejezhető. A *büszkeség* létrehozása és annak megerősítése kulcsfontosságú az MH szempontjából. A „*büszke vagyok arra, hogy katona vagyok*” érzése a rendszerváltás előtt és az azt követő években jelentősen megkopott, pedig a katonák számára a mai napig nagyon fontos a társadalmi elismertség, megbecsültség, továbbá, hogy milyen kép él munkaadójukról a köztudatban. Mindez azért lényeges, hogy büszkén mondhassák ki a Magyar Honvédség nevét baráti, családi és szélesebb társadalmi körben is.

A folyamatos leépítések, felszámolások azt üzenhették a civil szférának, hogy a honvédség szerepe már nem annyira fontos, mint korábban volt, s ez rosszul érintette az MH személyi állományát.

Ez a folyamat azonban az utóbbi években érezhetően pozitív irányba fordult, mert a politikai vezetés felismerte a honvédség aktuális és hosszú távú szerepét a világban zajló negatív tendenciák és a Magyarországot közvetlenül érintő biztonsági kihívások esetében is.

A büszkeség, a társadalmi megbecsültség és elismertség mindhárom generáció tagjai számára kulcskérdés, és olyan háttérrel biztosít a feladatok hatékony végrehajtásához, amelyet mással nem lehet helyettesíteni. A honvédség számára ugyanis „kulcsfontosságú kérdés a katonák motivációja és kötődése. A parancsnokok feladata, hogy embereik büszkeségét, elkötelezettségét sikeresen építsék ki”.³

A GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK OKOZTA KIHÍVÁSOK A HONVÉDSÉGNÉL

Meglévő tapasztalat az adott szakterületen

Az új beosztásba – leginkább igaz ez a törzsbeosztásokra – kerülő vagy kényszerülő, illetve szakterületet váltó, de ott tapasztalattal nem rendelkező személyi állomány tagjainak többnyire évekre van szükségük ahhoz, hogy önállóan hely tudjanak állni az adott beosztásban. Ez az időtartam természetesen szakterületenként és személyenként változhat, de az új szakterületi sajátosságok, illetve újoncok esetében az MH sajátos működési rendjének elsajátítása valamennyi nemzedék képviselőjének kihívásokat jelent.

Az X és Y generációnak a honvédségnél szolgáló tagjai előnyt élvezhetnek a Z generációhoz képest, hiszen jó esetben ők már hosszú évek alatt megszerzett szakmai tudással és tapasztalattal rendelkeznek, emiatt rájuk hárul az általuk képviselt szaktudás átadásának feladata az új állomány számára. Vannak és lesznek közöttük olyanok, akik ezt extra teherként élik meg, ami egyértelműen feszültségek forrásává válhat. Az újak támogatása, felkészítése és segítése azonban közös érdek – hiszen közös a cél –, de nem mindenki alkalmas arra, hogy tudását hatékonyan képes legyen átadni.

Problémához vezethet az Y és Z generáció túlzott önállóságra való hajlama is, ha ez nem kellő tudással párosul.

Eltérő informatikai tudás

Az X generáció tagjai között lehetnek olyan – szakterületükön egyébként profi, tapasztalt és magasan kvalifikált – személyek, akiknek a számítógép napi használata gondot okoz, munkatempójuk ezért lassabb. A legrosszabb esetben egyáltalán nem képesek számítógépen dolgozni, ami hatalmas kihívás elé állítja az elöljárót és a kollégákat is, hiszen ma már a honvédségnél is minden hivatalos anyag elektronikusan készül, továbbá számtalan különböző szoftvert alkalmaznak az egyes szakterületeken.

Az Y és Z generáció digitális tudása gyors eszköz- és alkalmazáshasználatot feltételez.

³ Kissné András Klára: Generációk a Magyar Honvédségnél – Motiváció és munkaerő megtartó képesség. Hadtudományi Szemle, 3. évf. 2010/4., 60. http://www.epa.hu/02400/02463/00018/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_4_058-064.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

Az eltérő informatikai tudás miatt az előljáró arra kényszerülhet, hogy bizonyos munkafolyamatokat azok között osszon szét, akiknek alapvetően nem ez a feladatuk. A „*más helyett kell dolgoznom*” érzése pedig minden esetben feszültségeket szül.

Proaktivitás

A működéssel kapcsolatos pozitív-negatív észrevételek vagy fejlesztő javaslatok megtétele elengedhetetlen egy szervezet hatékonyságának növelése érdekében, ezért egy modern szervezetnél – így a honvédségnél is – a proaktivitás egyre nagyobb szerepet kap. Így „...azoknak, akik korábban sok éven keresztül utasítások alapján dolgoztak, ez az elvárás frusztrációt okoz. Ahhoz ugyanis, hogy valaki proaktívan tudjon dolgozni, a kreativitáson kívül komoly önbizalomra és szakmai önismeretre is szüksége van”.⁴

Míg a szakmai önismeret és az önbizalom egyaránt megvan az X generációs állományban, az önbizalom erősebb az Y és a Z generáció esetében. A Z generációra jellemző erős önérvényesítési törekvés az egyén boldogulása szempontjából nagyon fontos, de ha nem megfelelően alkalmazzák, hátráltathatja a csapatmunkát. Erre tehát a vezetőállománynak külön figyelmet kell fordítania, nem szabad a túlzásoknak, egoista törekvéseknek teret adni. Az eltérő mértékű proaktivitás különböző generációk esetén nézeteltérést és feszültséget generál, ami csak fokozódhat eltérő rendfokozatú, de mellérendelt viszonyban dolgozó kolégák között.

Megoldásfókusz

A mai felgyorsult világban az MH-n belül is kiemelkedő szerepe van a problémák minél előbb történő megoldásának, elkerülve azok elodázását.

Ma a vezetőállomány már nem kíváncsi a „*mit miért nem lehet megoldani*” felvetésekre, válaszokra, hanem egyértelmű megoldási javaslatokat vár el beosztottjaitól. Ez a megoldásfókuszú gondolkodásmód a Z generációnak általában nem okoz gondot. „Aki képes erre, az hatékonyabban haladhat a célmegvalósítás irányába. A megoldások, a válaszok és a részfeladatok is könnyebben meghatározhatók. [...] az X és Y generációnak meg kell értenie azt, hogy sokszor nincs idő és lehetőség a »miért nem?« okok vizsgálatára.”⁵

Tovább kell lépni és az adott probléma felszámolásához nagyon rövid idő alatt azonosítani a legcélravezetőbb megoldást. Az állomány nem kellőképpen gyors vagy rugalmas tagjaiban ilyenkor frusztráció keletkezhet, ami konfliktusforrássá válhat.

Tolerancia és figyelmesség

Mivel az X generáció nagyobb tapasztalattal rendelkezik a szakmai mellett az emberi kapcsolatok terén is, ezért erősebben jellemzi a tolerancia és a figyelmesség.⁶ A fiatalabb generációhoz viszonyítva tapintatosabb és törődésre hajlamosabb. Kielezett helyzetben az X-ek nyugodtsága, higgadtsága „átragadhat” a fiatalabbakra. Mivel már számtalan olyan szituációt éltek át, amely az Y és Z generációnak teljesen új, ezért általában elfogadóbbak,

⁴ Szokoli Bernadett: Generációs különbségek egy munkahelyen. Szikra, 2019. 05. 14. <https://365letszikra.hu/generacios-kulonbsegek-egy-munkahelyen/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

⁵ Uo.

⁶ Uo.

megértőbbek. Olyan értékeket képviselnek, amelyek elengedhetetlenek a pozitív légkör kialakulásához és a hatékony konfliktushelyzet-kezeléshez is.

A megfelelő munkahelyi kapcsolat és légkör megteremtéséhez azonban mind a három generációnak toleránsnak és megértőnek kell lennie egymással.

Eltérő nyelvtudás

Az X generáció tagjai között sokan vannak hátrányban az idegen nyelvi kompetencia hiánya miatt. E csoportban a későbbi nyelvtanulók többségükben egy nyelvet sajátítanak el (jellemzően az angolt), míg az Y és Z generációk tagjai közt jóval gyakoribb, hogy valaki akár két idegen nyelvet is szinte folyékonyan beszél. Az eltérő nyelvtudás generálhat feszültséget, hiszen a hiányos nyelvi képességek nagyon megnehezítik a NATO-n belül a hétköznapi feladatok elvégzését, a missziók vagy a tartós külszolgálatok során pedig a hatékony kommunikáció és munka, de akár az érdekérvényesítő képesség is nehézkessé válhat.

Kiemelten fontos tehát a megfelelő nyelvi képességekkel rendelkező személyek kiválasztása azokra a pozíciókra, beosztásokra, ahol a nyelvtudás előírt vagy indokolt.

Katonai szocializáció

„A szocializáció az egyén társadalmi lényé válásának folyamatát jelenti, keretezi a társas viszonyok, a társadalmi hatások és kulturális jelentésvilágok strukturált beépülését a személyiségbe.”⁷ A katona számára a katonai szervezetben ezt a társas közeget az együtt élő, együtt dolgozó és összetartozó alegységek alkotják.

Míg az X generáció könnyebben kezeli és viseli a katonaelet szigorú szabályait, addig az Y és Z nemzedék körében több probléma merülhet fel, mert nehezebben fogadják el a kötöttségeket és a számukra ebből adódó korlátokat.

A pozitív irányú szocializáció, amely a honvédségen belül azt eredményezi, hogy egy katonai közösség – raj, csoport, szakasz, század, ezred, osztály, főnökség stb. – képes eredményesen együtt dolgozni, összetart jobban-rosszban és bajtársi kötelek alakulnak ki, számtalan különböző tényezők múlik. Megkezdődhet már az alapkiképzés alatt, és tovább mélyülhet, fejlődhet a közös kiképzések, felkészítések, gyakorlatok során, amelynek ideje alatt az állománynak lehetősége van egymás erősségeit, gyengeségeit, emberi tulajdonságait még nem „éles” környezetben megismerni, feltérképezni. Míg az X és Y generáció szinte pillanatok alatt képes erre, addig a Z generáció tagjainak ez egy kicsit tovább tart: társas kapcsolataik „eldigitalizálódása” miatt ők már nehezebben nyílnak meg.

Erősen befolyásolja a katonai szocializációt az *egyéni kompetenciák* (szakmaiság, nyelv, digitális világ kezelése) megléte és minősége, amelyek egyértelműen hatással vannak az érintett közösségekben való érvényesülésre. Míg a szakmaiság tekintetében az X nemzedék és az Y nemzedék idősebb tagjai egyértelműen előnyt élveznek, addig a digitális világban való jártasságban a Z generáció és az Y nemzedék fiatalabb tagjai tartanak előbbre. Az eltérő kompetenciák okozhatnak feszültségeket, jelenthetnek terheket, de pozitív irányba is billenthetik a mérleg nyelvét, hiszen egy jól működő közösségben a tagok egymáshoz való segítő, támogató hozzáállása az egyéni kompetenciák fejlődését is eredményezheti.

⁷ Lengyel Zsuzsanna: A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról. Hadtudományi Szemle, I. évf. 2008/1., 64. http://www.epa.hu/02400/02463/00001/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2008_1_069-074.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 01. 08.)

Generációtól függetlenül negatív hatású lehet a tágabb értelemben vett szolgálati kultúra változása, egy *helyőrségváltás*, amikor az érintett nemcsak egy jó közösséget, remek munkatársakat, kiváló barátokat, de egy megszokott életteret is hátrahagy, és új beosztásában, környezetében egy új szocializációs folyamat kihívásaival szembesül. A kezdeti terheket növelheti, ha az illető katona családos, és a családtagok nem tudják követni őt az új helyőrségbe, így a hétvégi ingázás hosszabb távon nagy terhet ró az egyén mellett annak családjára is. A helyőrségváltás kevésbé érinti rosszul a fiatalabb, egyedülálló állományt, de mindhárom generáció tagjai körében csökkentheti a szervezeti hűséget, ezáltal a honvédség megtartóképeségét. A helyőrségváltóknak azonban támaszt nyújthat a befogadó új szervezet tagjainak pozitív hozzáállása, segítségnyújtása.

Az állomány pozitív szocializációjának egyik alapköve a *műveleti szintek* helyesen alkalmazott *bejárása*. E folyamat során az érintett a katonai pályafutását taktikai szinten kezdi, a ranglétrán felfelé haladva folyamatosan szerzi tapasztalatait, építi ki kapcsolatait, szélesíti látókörét, majd amikor felettesei érdeemesnek tartják rá, pályafutását hadműveleti, később stratégiai szinten folytatja. Ez az egészséges folyamat biztosítja, hogy az adott személy megértse, átlássa a honvédség szerepét, saját alakulata és önmaga egyéni feladatát a teljes rendszer viszonylatában. A folyamat során a szintek esetleges kihagyása ellentéteket szülhet. Egy iskolapadból kikerülő ifjú „titán” megjelenése rögtön hadműveleti vagy stratégiai szinten még egy jól működő közösséget is bomlaszthat, negatívan érinthet.

Kitűnő összekovácsolási lehetőség egy közösség számára a *katonai misszió*, amelyben a szocializációs folyamat előzőekben tárgyalt részei kiteljesedhetnek. Egy misszió során minimum fél évig, de akár egy évig is együtt kell hogy éljen és hajtson végre feladatokat az állomány hadműveleti területen, „éles” környezetben. A katonai misszió egyben a szocializáció nagy kihívása is, hiszen amíg – főleg az első misszió idején – a Z nemzedéknek és az Y nemzedék fiatalabb tagjainak nagy része nem volt távol huzamosabb ideig az otthonától, addig a missziós tapasztalattal rendelkező állomány is kerülhet szembe olyan nem várt negatív tényezőkkel, amelyek kedvezőtlen irányba vihetik a korábban jól működő társas viszonyokat.

Misszió esetén nagyon fontos a közösségi szellem és az egységbe tartozás érzésének fenntartása, az egymásra odafigyelés, a fiataloknak az idősebb és tapasztaltabb katonák által történő támogatása nemcsak a feladat végrehajtásában, de azon túl is. A külföldi missziót megelőző hazai felkészítés, összekovácsolás során a vezetők feladata és felelőssége a közösségbe esetlegesen nem illő, azt bomlasztó egyének kiszűrése, váltása, hiszen ezt műveleti területen végrehajtani – alkalmazni a repatriálási eljárást – már nem olyan egyszerű.

JAVASLATOK AZ MH GENERÁCIÓS KIHÍVÁSAINAK ENYHÍTÉSÉRE

Világos jövőkép, kiszámítható életpálya

Az Y és Z generációk közös sajátossága, hogy – az X generáció tagjaitól eltérően – nem ragaszkodnak annyira egy adott munkahelyhez. Ezért fontos, hogy mindig a valós, hiteles jövőképet lássák maguk előtt, ne érezzék magukat később sem becsapva vagy „megvezetve”.

A honvédség önhibán kívül történő elhagyásának okai számosak lehetnek: nehézségek a családi élet és a szolgálat összehangolásában, időnként kiszámíthatatlan munkaidő, nagy munkaterhelés, alacsonynak vélt illetmény stb.; de vannak, akik azért váltak meg a szervezettől, mert saját sorsukat tekintve korábbi terveik, elképzeléseik semmivé foszlottak egy átszervezés vagy egy időközben a humán rendszert érintő változás miatt.

A *hiteles életpályamodell*, amely a honvédségi stratégián alapul, és olyan részletesen kidolgozott karrierutakat tartalmaz, amelyek konkrét kompetenciamodellekkel és az azokhoz szükséges képzési szisztémával segítenek felvázolni a hiteles jövőképet, nagymértékben növelheti mindhárom generáció tagjainak szervezeti hűségét, ezáltal az MH megtartóerejét.

Képzések

„A katonai sajátosságokból fakadóan a szakértelemhez, a műveleti képesség eléréséhez szükséges tudás pusztán a »piacról« nem vásárolható meg. Ez azt jelenti, hogy a már felvett, megfelelő katonai és speciális civil tudással rendelkező szakemberek számára elengedhetetlenül fontos a folyamatos továbbképzés, amely katonai oldalról a külszolgálatok ellátását, szakmai oldalról pedig a szakterület-specifikus technikai ismeretekre koncentrázó képzések rendszerét jelenti.”⁸

Mindkét fiatalabb generáció tagjai számára fontos az önfejlesztés, önképzés, továbbképzés, ezért megtartásuk érdekében azt az előjáróiknak folyamatosan tervezniük, biztosítaniuk kell.

A jelenlegi létszámviszonyok miatt a beiskolázás minden esetben növeli a „maradó” állomány leterheltségét, de a befektetés hosszú távon mindenképpen megtérül. A képzésekről friss tudással visszatérő állomány rövid visszailleszkedést követően már jóval hatékonyabban, gördülékenyebben látja el feladatait, és ezt a távollétében helytálló állomány is felismeri majd.

A lehetőségek függvényében enyhíteni kellene a képzések „retorzióin” (tanulmányi szerződések tartalma, néha milliós nagyságrendű visszafizetési kényszer, hűségidő), mivel sok esetben negatív hatást váltanak ki az érintettekből, akiket esetlegesen nem saját elhatározásukból, hanem szervezeti érdekből iskoláztak be.

Hatékony vezetés, kommunikáció

A vezetőknek, parancsnokoknak – a parancsnoki láncot betartva – meg kell hallgatniuk beosztottjaikat, nyitottnak kell lenniük azok észrevételeire, javaslataira. Az adott szervezet hatékony működéséhez elengedhetetlen a kétirányú kommunikáció a vezető- és a beosztottállomány között. A beosztottállománynak éreznie kell, hogy törődnek vele, működik a parancsnoki gondoskodás, számíthat a személyes véleményük, és ötleteik, teljesítményük, fejlődésük tényleg hozzájárul az adott szervezet eredményes működéséhez.

„A mai parancsnokoknak, katonai vezetőknek nem csak leaderként és menedzserként kell bizonyítani. Egy új fogalom is megjelent az elvárások között. A hatékony katonai vezető ma már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben. *Az új kompetenciákkal felvértezett karizmatikus katonai vezető lesz képes az új generációkban a büszkeség érzését kialakítani és ez által a fiatalokat a haza szolgálatában megtartani.*”⁹

Fontos a kollégák közötti kapcsolat, amelynek alapfeltétele a megfelelő kommunikáció, valamint olyan munkahelyi légkör kialakítása, amelyben mind a három generáció tagjai jól érzik magukat, számíthatnak a másokra, képesek a nemzedékek közötti különbségek okozta feszültségeket hatékonyan kezelni és a közös cél érdekében összefogva, egymást támogatva helytállni.

⁸ Torba Attila alezredes – Pákozdi Márta alezredes: Elgondolások a Magyar Honvédség munkáltatói brandjének kialakításáról (munkacím). Kézirat, 2019.

⁹ Kissné: i. m. 61–62.

Az X generáció tagjai – mivel több tapasztalattal rendelkeznek, nyugodtabbak, kiegyensúlyozottabbak – hiteles és követendő példaként kell hogy szolgáljanak a két fiatalabb generáció tagjai számára, ezért szerepük fontossága a megfelelő utánpótlás biztosításában, megtartásában, valamint helyes irányba terelésében megkérdőjelezhetetlen.

„Ahhoz, hogy feloldjuk az ellentéteket, és jobb, együttműködőbb légkört tapasztaljunk meg kollégáinkkal, elengedhetetlen, hogy megismerjük egymást, megszabadulva a sztereotípiáinktól. Használjuk ki erre a közös ebédeket, a születésnapok ünneplését vagy céges rendezvényeket, egyszóval, kezdjük el közösségként működni”¹⁰ – tanácsolja a szakember.

Feladatok elosztása

Általánosságban igaz, hogy valamennyi munkavállaló esetében javasolt az öt-hét évente történő váltás. Ennek nem kell konkrét, tényleges munkahelyváltásnak lennie, elegendő a feladatkör vagy a beosztás váltása. Történhet ez szakterületek között is, de az ügynevezett szakterületi specialistákat célszerű saját szakterületükön belül mozgatni, hiszen a szervezeti érdek a legtöbb esetben ezt kívánja. Az esetek döntő többségében a váltást mindhárom generáció örömmel fogadja, hiszen lehetőség nyílik új beosztásban, új szakterületen is helytállni, bizonyítani. Ez a lehetőség erősítheti a megtartóerőt, az érintett elkerülheti a hosszabb távon fellépő fásultságot, kiégést, érdektelenséget.

Szakterületen belül érdemes a *munkakörrotáció* adta lehetőséggel is élni: bár ilyenkor az állomány tagja a saját szakterületén marad, de más beosztásba kerül, ahol új feladatokkal bízzák meg. Ez a megoldás lehetőséget nyújt a munkatársaknak egymás feladatait részleteiben is megismerni, az adott szakterület sajátosságait teljes egészében átlátni és megérteni.

A feladatok elosztása során a parancsnokoknak figyelembe kell venniük, hogy míg az X és Y generáció tagjai szeretnek csoportban dolgozni, addig a Z generációs állomány inkább az önálló, független munkavégzést preferálja.

Feszültséget szülhet, ha a terhelés nem egyforma, vagy érvényesül az „*arra pakolunk, aki bírja*” megoldás. Ilyenkor a csapat gyengébb láncszemei élvezhetnek előnyt hosszabb-rövidebb ideig, de ez semmiképpen sem egészséges, és kerülendő, hiszen a „*húzóemberek*” egy idő után ezt nagy valószínűséggel megunják, és adandó alkalommal nem kívánt módon váltanak.

Valamennyi generáció esetén elismerést jelenthet és növelheti a megtartóerőt, ha az adott személy felelősségteljesebb beosztásba kerül, bevonják nagyobb kihívást jelentő feladatokba, vagy akár a döntéshozatalba.

Munkakörülmények, életvitel

Erős motiváló tényezők lehetnek a napi munkavégzés közvetlen körülményei: tiszta, rendezett, jól felszerelt és kényelmes irodák, modern közösségi helyiségek, konferenciatermek, eligazítók, étkezdék, kiképzési és sportlétesítmények, amelyek biztosítása nem kis kihívás elé állítja a parancsnoki állományt.

A jelenleg is zajló és a betervezett laktanyarekonstrukciós folyamatok végrehajtását követően jóval több lehetőség lesz a vezetőállomány kezében a méltó irodai elhelyezés biztosítására.

¹⁰ Istók Nikolett: Generációs problémák a munkahelyen. Profession, 2019. 02. 08. <https://www.profession.hu/cikk/generacios-problemak-a-munkahelyen> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

Az Y és Z generáció számára nagyon fontos az *egészségtudatos életforma*. A sportolási lehetőség minden katonai szervezet tagjai részére biztosított. Feszültségforrás lehet, hogy néhányan tudnak élni ezzel a lehetőséggel munkaidőben, néhányan pedig nem.

Ez nem az egyén felelőssége és problémája; a közvetlen vezető az, aki ezt megfelelő kezetek között kell hogy tartsa, illetve szabályozza. Sok esetben elegendő a beosztott állomány hasonló mértékű terhelése, amely mindenki számára nyújthat esélyt sportolásra a munka mellett. Míg az Y és Z generáció a legtöbb esetben él is a lehetőséggel, addig az X generáció tagjaira ez nem minden esetben igaz.

A néha szűkös elhelyezési körülmények, a lakóhely és a munkahely közötti ingázás okozta negatív tendenciák csökkentése érdekében merült fel az úgynevezett „*táv munka*” lehetőségének felmérése, vizsgálata. Léteznek olyan beosztások, ahol az adott állomány akár otthonról is képes lehet hatékonyan ellátni feladatai egy részét, minimalizálva a munkahelyen töltött időtartamot. Ez előnyt adhat a Z generáció megtartásában, hiszen ők már nem ragaszkodnak annyira a kötött munkaidőhöz és a kötött elhelyezéshez, szeretik önállóan beosztani idejüket, energiájukat. A távmunka azonban csak megfelelő biztonsági körülmények megléte esetén alkalmazható, bevezetésének lehetőségét, illetve az ahhoz szükséges feltételek és eszközök felmérését már megkezdte az MHP Infokommunikációs és Információvédelmi Csoportfőnökség.

2014-ben vezette be a honvédelmi tárca a *lakáspénzt*, amely igazodik a hivatásos állomány pályájának mobilitási igényeihez a helyőrség, a beosztás és a családon belüli gyermekszám függvényében. 45 éves korig a lakásbérlethez nyújt jelentős támogatást, ezután lehetővé teszi a lakáslízing támogatásának fenntartását, illetve a pálya végéhez közeledő hivatásosoknak (52 éves kortól) a lakástulajdon megszerzéséhez munkáltatói, vissza nem térítendő juttatást vagy egyszeri pénzbeli támogatást biztosít.

A jelenlegi *lakhatási támogatások esetleges további bővítésével* nemcsak a megtartási ráta növekedhetne, de véleményem szerint a toborzási is. A mai fiatalok számára – a jelenlegi lakáspiaci helyzet és lakásárak figyelembevételével – kilátástalan az önálló lakhatás biztosítása. Az MH szolgálati lakásokkal, a jelenleginél magasabb albérleti támogatással, illetve a lakáshitelt vállaló állomány anyagi támogatásával járulhatna hozzá a terhek enyhítéséhez.

Illetmény

Az egyik leghatékonyabb ösztönző és megtartó hatású eszköz mindhárom generáció esetében a versenyképes illetmény biztosítása. A jelenlegi illetmény egylőre nem vetekedhet a versenyszféra béreivel. A növekvő munkaerőhiány miatt a munkaerő megtartása a civil szférában is kihívásokat okoz, ezért ott is olyan programokon dolgoznak, amelyekkel biztosítani próbálják a szervezetek számára értékes munkaerő megtartását. A versenyképes fizetés mellett e programok fontos elemei lehetnek egy hosszú távú ösztönzési rendszernek, és szolgálhatnak ötletadóként az MH számára is.

A honvédelmi tárca elkötelezettségét bizonyítja, hogy eddigi vállalásának megfelelően a 2016-os évvel kezdődően biztosította az állomány illetményének évente 5%-kal történő emelését. 2019-ben a tárca erőfeszítéseinek köszönhetően tovább folytatódott az állomány átfogó bérrendezése, míg az év decemberében valamennyi hivatásos és szerződéses állományú katonának – elhivatottságuk elismeréseként – egyszeri alkalommal komolyabb mértékű teljesítményjuttatást nyújtott, 2020 januárjától pedig további béremelést biztosít (10%).

A *teljesítményjuttatás* rendszere kiváló eszköz az ösztönzésre, megtartásra, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy beosztott állományuk azon tagját, aki szolgálati feladatait

huzamos időn keresztül kiemelkedően végzi, illetve szolgálati viszonyával összefüggő tevékenysége során kimagasló teljesítményt nyújt, külön pénzbeli elismeréssel díjazza.

A leszerelések okainál továbbra is vezető tényező az anyagi indok. Annak ellenére, hogy a negatív tényezők lehetséges kompenzálására kiszámítható fizetés, karrierkép, átfogó szociális támogató intézményrendszer működik, valószínűsíthető, hogy ha *további jólétet befolyásoló és ösztönző-támogató elemekkel* sikerülne bővítenie a tárcának a jelenlegi palettát, az alapvetően pozitív változást hozhatna a megtartás és a toborzás sikerességében.

Média

A honvédség és a katonai pálya népszerűsítésében, a társadalmi elismertség kivívásában a média és az internetes oldalak szerepe megkérdőjelezhetetlen.

Vegyük például azokat a katonákat, akik az MH 2. vitéz Bertalan Árpád Különleges Rendeltetésű Dandár állományában szolgálnak, és feladatellátásukról – legyen az gyakorlat, kiképzés vagy misszió – a velük együtt szolgáló fotós bajtársuk profi képeket készít. A képeket közösségi felületeken posztolja, majd azokat ezrek like-olják, kommentelik. Kell-e ennél több egy katonának, hogy büszke lehessen arra, amit csinál?

Fontosnak tartom az MH-t bármilyen módon népszerűsítő média támogatását, legyen az a katonai szervezetek saját honlapja, egy újságcikk, egy tévériport, egy internetes felület, bármi, ami a honvédséggel kapcsolatban valami pozitív információt közöl.

Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program

„A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program – amint annak részletei ismertek lesznek a társadalom számára – toborzóértékkel [és megtartó értékkel – *a szerző megjegyzése*] is bírhat. Ha a program célkitűzéseinek elérése azt jelenti, hogy 2026-ra a Magyar Honvédség 21. századi hadsereg lesz, 21. századi felszereléssel és eszközökkel, a 21. század követelményeinek megfelelő laktanyákkal, a honvédség minden bizonnyal vonzó alternatívát jelent majd a munkaerőpiacon. Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a programban szereplő fejlesztések (modern haditechnikai eszközök, új és korszerű egyenruhák, fegyverzettechnikai eszközök beszerzése, laktanyák korszerűsítése) mind motivációs tényezőként jelentkezhetnek, és egy korszerűen felszerelt, anyagilag elismert, a társadalom megbecsülését bíró szervezethez történő csatlakozásra csábíthatja a fiatalokat”,¹¹ és maradásra készítheti a jelenleg aktívan szolgáló generációk tagjait.

MH munkáltatói brandépítés

A kilépések okai eltérők: anyagi háttér, családi háttér, elégedetlenség, csalódottság, a szervezettel való azonosulás meghiúsulása.

A büszkeségérzet kialakításának egyik kiváló eszköze lehet a munkáltatói márkaépítés, az MH munkáltatói brand (márka, arculat) kidolgozása, köztudatba illesztése. Az elgondolást az MHP Személyzeti Csoportfőnökség, Menedzsment és Fejlesztési Főnökség már kidolgozta. Célja, hogy „a haza szolgálatába vetett hiten, a bajtársias bizalmon, a sportos

¹¹ Tóth István alezredes: Honvédség és társadalom – a forrás, amelyből meritünk. Honvédségi Szemle, 148. évf. 2019/1., 142. https://honvedelem.hu/files/files/114204/hsz_2019_1_beliv_132_144.pdf (Letöltés időpontja: 2020. 01. 08.)

életvitelen keresztül keresse a honvédségi pályát, kezdje a kiképzéssel; legénységi, altiszti, tiszti karrierképe mutassa be a Magyar Honvédség karriermodelljeit, így a katonai pálya sokszínűségét”.¹²

JAVASLATOK VEZETŐK SZÁMÁRA

A vezető

- nyújtson folyamatos támogatást – adott esetben akár magánéleti probléma esetén is – beosztottjai számára;
- mutasson érdeklődést beosztottjai felé, kommunikáljon velük, olyan figyelemmel legyen feljük, amilyenre ő maga is vágya;
- erősítse a csoportmunkát, ösztönözze alárendeltjeit az együttműködésre, hangsúlyozza a közösségként történő működés előnyeit;
- biztosítsa állománya részvételét csapatépítő programokon, melyeken lehetőség szerint ő maga is tevékenyen vegyen részt;
- kerülje a negatív sztereotípiákat – a sztereotípiák figyelmen kívül hagyása az első lépés a beosztottakkal való hatékony munkakapcsolat kialakításához;
- támogassa beosztottjai képzésre, missziós tapasztalatszerzésre vonatkozó elképzeléseit;
- tudatosítsa magában, hogy akkor lesz sikeres, ha a „csapata” is sikeres;
- támogassa beosztottjai kezdeményezőképességét;
- törekedjen vegyes életkorú szervezeti egységek kialakítására, megindítva ezzel a kommunikációt a generációk között;¹³
- tegye lehetővé – a lehetőségek függvényében – a felkészült, rátermett és arra alkalmas fiatalok vezető szerephez jutását. Az idősebbeknek el kell fogadniuk, hogy a fiatalabbak is képesek irányítani;¹⁴
- úgy alakítsa ki személyes vezetés-irányítási gyakorlatát, hogy az alárendeltek irányába az ne csak szabályszerű, de hiteles is legyen;
- a feladatok kiosztásánál vagy a munkacsoport összeállításakor vegye figyelembe a beosztottak egyéni képességeit, kompetenciáit.

ÖSSZEZGÉS

A folyamatos személyi kiáramlás szükségessé teszi a foglalkoztatási filozófia újragondolását, mivel az egyre nagyobb méreteket öltő munkaerőhiányos környezetben kritikus képesség a jó munkaerő megtartása.

Jelen publikáció egy ötletforrás, a szükséges változtatásokra vonatkozó – de nem minden részletre kiterjedő – javaslatgyűjtemény, amely a honvédségnél aktívan szolgáló generációk közti különbségek miatt fellépő problémák megoldására tesz ajánlásokat. A javaslatok alkalmazásával a honvédség megtartóképessége növelhető.

¹² Torba–Pákozdi: i. m.

¹³ Miklósi M. Gabi: Hogyan előzzük meg a generációs háborút a munkahelyen? Novekedés.hu, 2019. 04. 05. <https://novekedes.hu/hr/hogyan-elozzuk-meg-a-generacios-haborut-a-munkahelyen> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 02.)

¹⁴ Uo.

De mégis, mi lehet a legjobb megtartó módszer az MH-n belül? Mi az, ami mindhárom generáció számára megoldást kínál? Úgy gondolom, hogy a vezetőknek rugalmasabbnak és nyitottabbnak kell lenniük. Sokan szánják el magukat váltásra rossz vezetői döntések következtében, amelyek egy része elkerülhető lenne az itt megfogalmazottak figyelembevételével. Nagyon fontos, hogy a vezető miként kezeli beosztottjait, van-e közöttük hatékony kommunikáció és hiteles tud-e lenni parancsnokként. Tőle azt várják a beosztottak, hogy feladatszabása, követelménytámasztása legyen egyértelmű, szakszerű és következetes. Ezek a megtartás tekintetében ugyanolyan fontos tényezők, mint a hatékony csapatmunka, a munkatársak közötti pozitív kapcsolat, amelyek kialakításában nagy szerepe van az eljárónak is.

A versenyképes fizetés ma már korántsem jelent garanciát a megtartásra és az állomány elkötelezett hozzáállására. E motivációs tényezők megléte mellett fontos a személyi állomány érzelmi ösztönzése is, főleg az Y és Z generációk tagjai esetén.

Olyan Magyar Honvédség lehet sikeres a toborzásban, illetve rendelkezhet jelentős megtartóképességgel, amely hatékonyan kezeli a generációs különbségekből adódó kihívásokat, egységességet mutat a társadalom felé, „korszerű eszközökkel felszerelt, a kor követelményeinek megfelelő elhelyezési és munkakörülményeket biztosít, versenyképes illetményt kínál, és ezeket aktívan, a célközönség szokásainak ismeretében, széles tömegekhez eljutó módon kommunikálja”.¹⁵

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Istók Nikolett: *Generációs problémák a munkahelyen*. Profession, 2019. 02. 08. <https://www.profession.hu/cikk/generacios-problemak-a-munkahelyen>
- Kissné András Klára: *Generációk a Magyar Honvédségnél – Motiváció és munkaerő megtartó képesség*. Hadtudományi Szemle, 3. évf. 2010/4., 58–64. http://www.epa.hu/02400/02463/00018/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2010_4_058-064.pdf
- Komár Zita: *Generációelméletek*. Új Köznevelés, 73. évf. 2017/8–9. <https://folyoiratok.ofi.hu/uj-kozneveles/generacioelmeletek>
- Lázár Tibor: *Munkahelyen az X, Y és Z generáció*. CVonline, 2018. 01. 24. <https://www.cvonline.hu/blog/2018/karriertanacsok/munkahelyen-az-x-y-es-z-generacio/15271>
- Lengyel Zsuzsanna: *A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról*. Hadtudományi Szemle, I. évf. 2008/1., 64–69. http://www.epa.hu/02400/02463/00001/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2008_1_069-074.pdf
- Miklósi M. Gabi: *Hogyan előzzük meg a generációs háborút a munkahelyen?* Növekedés.hu, 2019. 04. 05. <https://novekedes.hu/hr/hogyan-elozzuk-meg-a-generacios-haborut-a-munkahelyen>
- Szokoli Bernadett: *Generációs különbségek egy munkahelyen*. Szikra, 2019. 05. 14. <https://365letszikra.hu/generacios-kulonbsegek-egy-munkahelyen/>
- Torba Attila alezredes – Pákozdi Márta alezredes: *Elgondolások a Magyar Honvédség munkáltatói brandjének kialakításáról (munkacím)*. Kézirat, 2019.
- Tóth István alezredes: *Honvédség és társadalom – A forrás, amelyből meritünk*. Honvédségi Szemle, 147. évf. 2019/1., 132–144. https://honvedelem.hu/files/files/114204/hsz_2019_1_beli_132_144.pdf

¹⁵ Tóth István: i. m. 143.