



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

1

Javaslatok

***GINOP-5.3.3-18-2020-00157
„Generációk közötti kapcsolat a munkahelyen”***

**Konzorciumi partnerek:
Honvédszakszervezet**

2022.

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





Tartalom

| | |
|--|---|
| I. A projekt rövid bemutatása..... | 3 |
| II. A projektkutatás eredményei, szakmai tapasztalatok bemutatása..... | 6 |

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





I. A projekt rövid bemutatása

A projekthez a keretstratégiát a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Tanács adta ki 2013-ban, melynek célja hogy hozzájáruljon a nemzeti egyetértés kialakulásához a fenntarthatóságról. A stratégia szerint négy alapvető erőforrás, az emberi (humán), a társadalmi, a természeti és a gazdasági erőforrások fenntartására kell törekedni a jólét eléréséhez. A projektterveknek összhangban kell állni az emberi erőforrásokra és társadalmi erőforrásokra vonatkozó célkitűzésekkel.

A projekt legfontosabb célja a fiatal és az idősebb generációk közötti együttműködés elősegítése a munkahelyen.

A támogatást igénylő Honvédszakszervezet a kötelezően választandón túl vállalta, hogy további kommunikációs megoldásokat is megvalósít, melyekkel az elkészült szakmai anyagok népszerűsítése, gyakorlatban történő hasznosítása megvalósulhat. Ilyen vállalások többek között:

- tanácsadás/információnyújtás biztosítása (csoportos vagy egyéni módon; személyes, telefonos, online formában);
- helyi képviselőink (országos hálózat) felkészítése generációsmenedzsmenti feladataikra
- célzott szolgáltatásnyújtás a célcsoport munkavállalók részére (személyes,);
- személyre szabott megoldási javaslatok elérhetővé tétele (személyiség fejlesztő tesztek, kommunikációs gyakorlatok...);
- célzott csoportos tájékoztató rendezvények;
- szeminárium, konferencia szervezés (szociális partnerek kapacitásfejlesztése tevékenységhez kapcsolódóan).

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



A projekt fejlesztés elvárt hatásai:

A projekt elindítása során kiindulási szempontunk volt, hogy *az önkéntes szervezési elvű önkéntes haderőben a meghosszabodott aktív életszakasz következtében jellemzően négy generáció dolgozik együtt.* A Honvéd Szakszervezet, mint reprezentatív ágazati szakszervezet a honvédség specifikus szervezeti helyzetéből adódó problémacsomópontok kutatással való feltárásával járuljon hozzá a szervezetfejlesztési folyamatokhoz. Legyen képes kezdeményezni a tárca és a honvédség vezetése felé a generációs problémakezelést célzó – elvi, szabályozást igénylő - lépéseket. Továbbá az alakulatoknál dolgozó vezető képviselői felkészítésével legyen képes tevőlegesen részt venni az alrendszerben (csapattagozatban) a generációs problémák megoldásában, a szervezeti integritás erősítésében ezzel is erősítve a szociális párbeszédet.

Az érdekképviseleti szervezetek egyfajta plusz szereplőként/tényezőként tudnak részt venni a generációk közötti együttműködést segítő megoldási javaslatok kidolgozásában, megvalósításában, az ágazat és a projekt népszerűsítő tevékenységeiben.

Elvárt eredmények, a módszertan/fejlesztési terv alkalmazási lehetőségei, tervezett hasznosítása:

1. A generációk közti együttműködés vonatkozásában tudatos, felkészített ágazati érdekképviseelői kör létrejötte.
2. Megfelelő háttéranyagok (előadások, kiadványok, megoldási javaslatok) biztosítása a jövőre vonatkozóan az ágazati érdekképviseletek tagjai és munkavállalói részére.
3. Honvédelmi ágazati szakpolitikai döntésekhez javaslatok megfogalmazása, kiemelten az alábbiak szerint:
 - a honvédelmi ágazatra mentorprogramra vonatkozó javaslat megfogalmazása;
 - az ágazatban érintett generációk számára komplex programokra vonatkozó javaslatok megfogalmazása;
 - a külföldi katonai „helyes gyakorlatok” összegyűjtése után adaptációs javaslatok összeállítása;
 - a munkaerőpiaci kihívás kezelését célzó megoldási javaslat, módszertan kidolgozása a kutatások/elemzések eredményein alapulva.

Honvédszakszervezet

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



Európai Unió

4. A fiatalok/munkavállalók – célcsoport - részére e-mail-es, személyre szóló tanácsadás megszervezése a projekt teljes időtartama alatt.
5. A projekt célcsoportjának (eltérő generációk) munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének a fejlesztéséhez, a társadalmi felelősségvállalásuk erősítéséhez, a jogszerű foglalkoztatással kapcsolatos információ szerzésükhöz való hozzájárulás.
6. A projekt tevékenységeinek megvalósításával „új tudás” tanulási lehetőségét teremtjük meg.

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



II. A projektkutatás eredményei, szakmai tapasztalatok bemutatása

A projekt keretében egyedi, ágazatspecifikus feltáró jellegű kutatásokat végeztünk. A projekt kutatásunk abból indult ki, hogy a Zrínyi 2026 program honvédelmi ágának egyik legfontosabb célkitűzése egy átfogó szervezetfejlesztés, a hivatásos és szerződéses állomány feltöltöttségének növelése, az állomány megtartása. Tekintettel arra, hogy a problémakör, „a generációs kérdések lehetséges kezelési módjai” okai több irányúak feltárásuk is összetett kutatást feltételezett.

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

A kutatás során több módszerrel igyekeztünk a generáció közötti kapcsolatokkal összefüggésben feltárni a jelenlegi helyzetet, a generációk okozta kihívással kapcsolatban az állomány álláspontját. A kutatás közvetlen célcsoportjai az MH szervezeteknél szolgálatot teljesítő beosztott és vezető állomány, jellemzően a szakszervezet tagságához kapcsolódóan tervezve.

A kutatás módszerei: kérdőíves kutatás, személyes interjúk, dokumentumelemzés, ideértve a külföldi gyakorlatok vizsgálatát és a hazai ágazati szabályozók vizsgálatát (HM jogszabályok és belső szabályozók).

A kérdőíves módszer döntően a generációs eltérésekhez kapcsolódó konfliktus forrásokra, a horizontális és vertikális pszichoszociális kockázatokra, a szervezeti komforthoz kapcsolódó kérdések feltérképezésére irányult. Az empirikus vizsgálat online kérdőíves felvétellel zajlott. A minta véletlenszerűen, döntően a szakszervezeti tagságból került kiválasztásra, de

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





lehetőséget adtunk a szakszervezet honlapján arra, hogy más a honvédségben dolgozó munkavállalók is kitölthessék.

A kutatás előkészítési időszakában áttekintettük azokat az alapdokumentumokat, jogszabályokat és egyéb szabályzókat (jogszabályok, miniszteri utasítások, intézkedések stb.), kiadványokat, amelyek az elmúlt évtizedekben a Honvédségben meghatározták a személyi feltételrendszer biztosításának legfontosabb kérdéseit. Ki kell emelni, hogy a projekt időszakában jelent meg a honvédség új humánstratégiája, mely – amint később bemutatjuk – kijelölte a személyi állomány biztosításához kapcsolódó legfontosabb irányokat.

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

Az empirikus kutatásban a válaszok többsége kifejezte, hogy vannak generációs, értékkonfliktusok a honvédségben, mellyel fontos foglalkozni. Ugyanakkor valamelyest súlyosabban ítélték meg más kutatásokban, témavizsgálatokban is jelzett működési, munkavégzési hiányosságokat. A válaszolók döntő többsége (74%) nem tapasztalt jelentős negatív megkülönböztetést életkora miatt. Ugyanakkor a szakszervezeti munkában is fontos szervezeti sajátoságként további elemzést igényel a hátrányos megkülönböztetéshez kapcsolódóan a válaszok állománycsoportonkénti megoszlása. Közel 50% szerint van ilyen jelenség az állománycsoportok között. Valójában szignifikáns belső elemzés szerint a hosszabb ideje szolgáló legénységi állomány és valamelyest az altiszti állomány vélekedik úgy, hogy éreznek ilyen megkülönböztetést. Szintén erőteljes szervezeti működési jellemzőkre, problémákra utal, hogy nagyon szórtak a vélemények a negatív megkülönböztetések kapcsán. Tekintve, hogy ezek már más, korábbi kutatásokban is felmerültek további vizsgálatokat igényelnek.

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

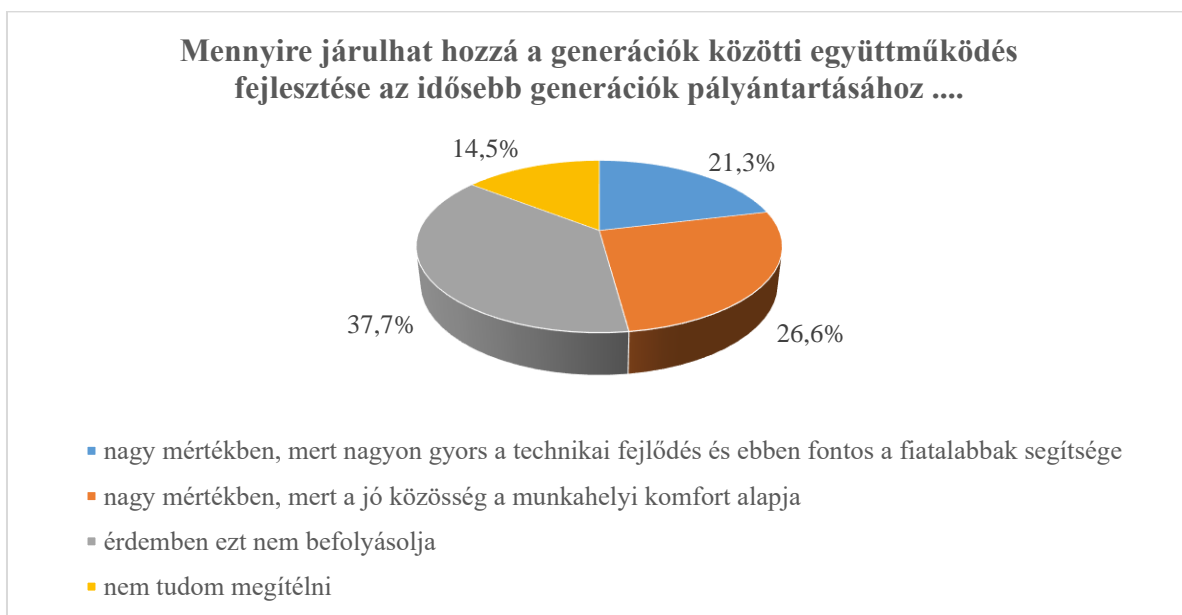


BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



Kutatásunkat a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség megközelítéssel vizsgáltuk így megkérdeztük, hogy hozzájárulhat-e a generációk közötti kapcsolat a pályántartáshoz. A válaszolók több, mint 50%-a válaszolt egyértelmű igennel és jól érzékelhető volt, hogy az idősebb generációk is igénylik a fiataloktól a támogatást. A témában végzett társadalomkutatásokkal összhangban megerősítést nyert, hogy a társadalom különböző generációi közötti kapcsolatban erősödött a kölcsönösség. Nem annyira egyirányú már az idősebb generációk ráhatása, szocializációs diktátuma, mint korábban volt.

Megkérdeztük azt is, hozzájárulhat-e a generációk közötti kapcsolat a pályán-tartáshoz? A válaszolók 56%-a egyértelműen jelezte, hogy igen. Kevésbé szokott napirenden lenni, azaz mennyiben járulhat hozzá a generációk közötti együttműködés az idősebb generációk pályántartásához, Tekintettel arra, hogy általában a fiatalok pályaelhagyására koncentrálnak fontosnak láttuk az eredményeket részleteiben is bemutatni.



A projekt célkitűzése szerint fontos kérdés, hogy a humán szférában dolgozó szakmai szervezetek, érdekvédelmi és egyéb alrendszerek milyen módon tudják segíteni a generációs kérdéseket. Direkt kérdéssel is megkérdeztük mit tehet ebben a szervezeti kohézió erősítésében a szakszervezet? A válaszok alapsori megoszlása szerint a hagyományos szakszervezeti

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



lehetőségek közül elsősorban a probléma feltárások, kutatások, illetve a feltárt problémák rendszeres jelzését, illetve szakmai fórumok szervezését preferálta az állomány.

A tapasztalt konfliktusforrások között fiatalok esetében elsősorban felkészítési hiányosságokat, munkához való hozzáállás kérdését jelezték, továbbá az, hogy a hiányoságaik a kiképzésük minőségében is keresendő. Az idősebb állomány fiatalokhoz való hozzáállása kapcsán inkább a megcsontosodott szemléle(ke)t jelezték a vélhetően fiatalabb véleményformálók.

A nyílt kérdés szöveges üzeneteiben érdemi javaslatokat fogalmaztak meg a válaszolók az állomány felkészítésével, érzékenyítésével, vezetői szemléletformálásával kapcsolatban. Külsős szakemberek bevonását sürgetik egyes az állományt érintő, illetve részükre szükséges vagy hasznos képzések megtartása kapcsán. Felkészült trénerek által, hiteles és releváns témákban tartott képzésekre lenne igény az állomány részéről a válaszadó véleménye alapján.

Alapvető paradigmaváltás tanúi vagyunk a munkaerőpiacon. A több évtizedig jellemző kínálati jelleget, erőteljes keresleti jelleg váltotta fel. Különösen drasztikus a változás a fiatal alacsonyabb képzettségűek körében, akik a honvédség végrehajtó állománya potenciális utánpótlását jelentik. Az EUROMIL kutatás megerősítette, hogy nemzetközi jelenségről van szó, mely a korábbi NATO tagállamok, illetve a fejlett államok haderői mindegyikében hasonlóan vetnek fel kérdéseket.

Az elmúlt évtizedek ellentmondásos generációváltásai miatt, mely fokozottan érintette a honvédséget is, a munkaerőpiacról hiányoznak az idősebb generációk, illetve a gyors váltás miatt nem volt mód a tapasztaltok átadására, egy harmonikus generációváltásra. Erőteljesen jelentkeznek a problémák vezetők esetében is, több generáció gyorsan váltott, nem volt szerves a fejlődés, a viszonylag magas szakmai ismeretek mellett sokaknál hiányoznak a megtapasztalások, az alapvető vezetői ismeretek is.

A projektkutatás rámutatott, hogy a társadalmi változások és a meghirdetett fejlesztési folyamatok sok olyan kérdést felvetettek, felvetnek, amelyre feltétlenül választ várnak a tervezők és döntéshozók, de mellettük a haderőben szolgálók és maga a társadalom is. A

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



rendszer egészére jellemző, hogy általában a civil társadalom, illetve a közszolgálat újra formálódó elvei, értékei miatt is fogalmazódnak meg változtatási igények, amelyben a valós igénybevétel és annak kompenzációja egyre erőteljesebben hangsúlyozódik.

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

A kihívások kezelésére egyelőre a versenyszférában is felemás intézkedések születtek, sok szervezetben még csak átmeneti válságkezelési lépések történtek, nem jelentek meg a humánpolitikát érintő komplex megoldások. Napjaink társadalmában és benne a munka világában bekövetkezett dinamizmus és globális hatások miatt sokkal markánsabbak azok a változások, amelyekhez az embereknek alkalmazkodni kell és természetesen a fiatal generációk ezt gyorsabban teszik. Ebből következően a generációk kapcsolatában is jelentős értékváltás következik be. Sok esetben az egészen fiatalok segítenek eligazodni a társadalomban és a munka világában is jóval idősebbeknek. Tehát anélkül, hogy misztifikálnánk a generációs kérdést a honvédség állománya szempontjából is beszélnünk kell a generációs eltérésekről és segíteni kell a különböző generációk együttműködését.

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