

# ÚJ NEMZEDÉK, ÚJ SZEMLÉLET – A Z GENERÁCIÓ A KATONA-EGÉSZSÉGÜGYBEN

DOI <https://doi.org/10.29068/HO.2025.3-4.66-78>

**SZERZŐK** Dr. Szűcs Diána, MH Egészségügyi Központ (ORCID: 0009-0004-7680-6948, MTMT: 10061602)  
Mészáros Melissza, MH Egészségügyi Központ (ORCID: 0009-0006-1391-6220, MTMT: 10100619)  
Gergi Erna, MH Altiszti Akadémia (ORCID: 0009-0004-4407-3487, MTMT: 10100693)

**KULCSSZAVAK** Z generáció, katona-egészségügy, NATO, toborzás, humán erőforrás, menedzsment, vezetéselmélet, motivációs stratégiák, digitalizáció

**ABSZTRAKT** *Az elmúlt évtized a társadalom működésének csaknem minden aspektusában mélyreható változásokat hozott – legyen szó a gazdaságról, oktatásról, biztonságról vagy az egészségügyről. Ebben a dinamikus környezetben a munkahelyeknek komoly kihívást jelent megfelelni a digitális világban felnőtt Z generáció elvárásainak, akik az online oktatásban szocializálódtak és rugalmas, személyre szabott munkakörnyezetet keresnek.<sup>1</sup> A Magyar Honvédség Egészségügyi Központban is elindult egy olyan digitalizációs folyamat (képzési célú VR-fejlesztések), amely a Z generáció számára is vonzóvá teheti a katona-egészségügyi pályát, orvosolva a tapasztalt munkaerőhiányt.<sup>2</sup> A jelen tanulmány célja, hogy feltárja a Z generáció bevonásának lehetőségeit és nehézségeit, különös tekintettel az emberierőforrás-menedzsment modern irányaira és a generációs sajátosságokra.*

## A KATONA-EGÉSZSÉGÜGY TOBORZÁSI NEHÉZSÉGEI

Mitől válhat egy munkakör vonzóvá? A jó fizetés vagy a rugalmas munkarend miatt? Esetleg az ingyen kávé és sportolási lehetőségek miatt? Az elmúlt

időszak inflációs környezete, a kedvezőbb kompenzációs csomagot kínáló új lehetőségek keresése sarkallja a munkavállalókat, akik egyre tudatosabbak és

- 
- 1 DOARN C. R. és mások: *A multinational telemedicine system for disaster response: opportunities and challenges*. LAZÁNYI Kornélia, Szűcs Diána: *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában*. PELLEK Sándor: *Professzionális katonaorvosi tudásmanagement, oktatás a fejlődés szolgálatában*.
  - 2 FEJES Zsolt Dezső és mások: *E-volution a védelem-egészségügyben: A virtuális oktatási és képzési lehetőségek áttekintése*. FEJES Zsolt Dezső és mások: *Kutató-mentő helikopter VR alapú egészségügyi oktató alkalmazása*.

mobilisabbak, gyakran és könnyedén váltanak munkahelyet, ha valami nem felel meg az elvárásaiknak.<sup>3</sup>

A home office és a hibrid munkarendek egyre elterjedtebbé válnak, és ezek az új munkakörnyezetek számos előnyt kínálnak. Ugyanakkor a munkaadóknak komoly felelősségük van abban, hogy támogassák dolgozóik mentális egészségét és elősegítsék a munka és magánélet közötti egyensúly megőrzését. A hosszú távú siker érdekében rugalmasan alkalmazkodniuk kell az új kihívásokhoz.<sup>4</sup>

A jó munkaerő megtartása napjaink egyik nagy kihívása. A HR-szakemberek felelőssége a megtartásmenedzsment relevanciájának hangsúlyozása a döntéshozók felé. Sajnálatos módon napjainkra még mindig erősen él a köztudatban az a félrevezető és ezért károsnak is nevezhető felfogás, miszerint egy kilépőre száz másik új jelentkező jut, pedig manapság ez már nem ennyire nyilvánvaló – nem beszélve a toborzási, valamint a kieső munkaidő és a betanítás során keletkező többletköltségekről és a magas fluktuáció, többletmunka következtében romló morálról.<sup>5</sup>

A KSH és a felvi.hu adatbázis alapján tájékozódunk afelől, mi lehet a mozgatórugója a pályaválasztásnak, ami az egyén társadalomba való beilleszkedésének egyik fontos összetevője.

A statisztikai adatok szerint 2024-ben az alábbi információk állnak rendelkezésre:

A legkeresettebb munkaterületek:

- cégvezetés és menedzsment;
- jog és jogi tanácsadás;

- marketing és PR;
- kommunikáció és média.

A legjobban fizető állások és munkaterületek:

- légiforgalmi irányító;
- szakorvos;
- törvényhozó terület;
- pénzügyi vezető;
- informatikus, telekommunikációs szakértő;
- mérnöki területek;
- HR-vezető, bróker;
- kutatás-fejlesztés;
- a fegyveres szervek felsőfokú képzését igénylő foglalkozásai;
- számvitel, pénzügyi vezető.

A felsőoktatásba jelentkezések sorrendje:

1. gazdálkodás és menedzsment;
2. pszichológia;
3. jog;
4. kereskedelem és marketing;
5. mérnökinformatika;
6. nemzetközi gazdálkodás;
7. ápolás és betegellátás;
8. programtervező informatika;
9. kommunikáció és médiatudomány;
10. osztatlan tanárképzés.

A felsorolások jól mutatják, hogy 2024-ben a hivatásos katonai szolgálat és az egészségügy sem szerepel a legkeresettebb munkaterületek között, bár a szakorvosok és a fegyveres erők vezetői beosztásai a fizetések terén bekerültek a legjobbak közé. Ezen pozíciók betöltéséhez hosszú szolgálati idő, szakmai tapasztalat és

3 KREIZINGERNÉ RICHTER Lotti: *Megtartás az új toborzás – szerethető munkahelyek, elkötelezett munkavállalók.*

4 NAGY Márta: *A home office munka és a magánélet egyensúlya: komplex wellbeing intézkedések és mentális egészség.*

5 KREIZINGERNÉ RICHTER Lotti: *Megtartás az új toborzás – szerethető munkahelyek, elkötelezett munkavállalók.*

megfelelői iskolai végzettség szükséges. Érdekes azonban, hogy a felsőoktatásba

jelentkezők TOP 10-es listájában szerepel a pszichológia és az ápolás, betegellátás.

### *Hogyan lehet vonzóvá tenni a katona-egészségügyi pályát a fiatalok részére a szakirodalom szerint?*

A statisztikák szerint a katonaorvosi és -egészségügyi szakszemélyzet hiánya súlyos és egyre súlyosbodik, veszélyben forog a hazai és a nemzetközi missziók orvosi biztosításának ellátása. Az utánpótlás minden eddiginél sürgetőbb lenne, azonban a 21. századi oktatás egyik legjelentősebb kihívása a technológiai környezetbe született Z generáció igényeinek kiszolgálása.<sup>6</sup>

A 21. században a legtöbb európai országban a kötelező sorkatonaságot felfüggesztették vagy megszüntették, azonban több országban megmaradt, és volt, ahol rövid időn belül kivezették, majd újra bevezették azt.<sup>7</sup>

A sorkatonaság 2004-től való szüneteltetése következtében azonban egyre kevesebb egészségügyi szakember kerül kapcsolatba a sereggel.<sup>8</sup>

Egy 2015. évi kutatás eredménye szerint a katona-egészségügyi pályaválasztás motivációi fiatalabb és idősebb korban különböznek egymástól. Fiatal korban a képzési és oktatási, valamint a későbbi stabil kereseti lehetőségek biztosítása, a katonai karrier tekintélye és a katonai előmenetel lehetősége fontosabb, míg felnőttkorban ezeket felváltja a megélhetés biztosításának és a korábban megszerzett szakmai képességeknek megfelelő munka folytatásának

lehetősége, valamint a „szeretek katonáskodni” érzés és a missziós kiküldetés lehetőségének biztosítása.<sup>9</sup>

A katonaság mint intézményesült társadalmi szerep a technikai és gazdasági fejlődésnek, valamint a nemzetállamok kialakulásának folyamatában vált meghatározóvá, különösen a modern polgári társadalmak megszilárdulásával párhuzamosan. A jelen generáció – különösen a Z generáció – már eltérő értékrend és prioritások mentén tervezi továbbtanulását és munkaerőpiaci pályáját, ami új kihívások elé állítja a honvédelmi humánstratégiát. Ennek megfelelően elengedhetetlen egy hosszú távú, célzott humánpolitika kialakítása, amely figyelembe veszi a fiatalok értékrendjét, pályaeorientációs preferenciáit és társadalmi elvárásait.<sup>10</sup>

Az oktatás digitalizációja radikálisan átalakította a tanulási környezetet és módszereket, különösen a technológiához szorosan kötődő Z generáció esetében. Ezen igények kielégítésére egyre több oktatási intézmény és munkáltató realizálja, hogy szükséges a legmodernebb technológiák bevonása az oktatásba, továbbképzésekbe, a katonaság tekintetében pedig a kiképzésbe is.<sup>11</sup>

A NATO-tagországok katona-egészségügyi rendszerei napjainkban egyre

6 JASZTRAB Jácint Szilárd: *A katonaorvosi pályaválasztás és pályaelhagyás motivációi.*

7 B. MÜLLER Tamás: *Sorkatonai és önkéntes katonai szolgálatok – elemzés az országgyűlési képviselők részére.*

8 HÁLÓ Buda, REIZER Balázs: *A sorkatonaság munkaerőpiaci hatásai Magyarországon.*

9 PÁKOZDI Márta, FEJES Zsolt: *A katona-egészségügyi pályaelhagyás motívumainak feltárása.*

10 VARGA András: *A Katonai alapismeretek tantárgy bevezetésének néhány kérdése.*

11 GÁL Tímea, ÁRVÁNNÉ VÁNYI Georgina: *Hogyan tanul a Z generáció?*

összetettebb feladatkörrel és technológiai elvárásokkal szembesülnek. A sürgősségi ellátás gyorsasága, hatékonysága és interoperabilitása kulcsfontosságú tényezők, különösen válság- vagy háborús

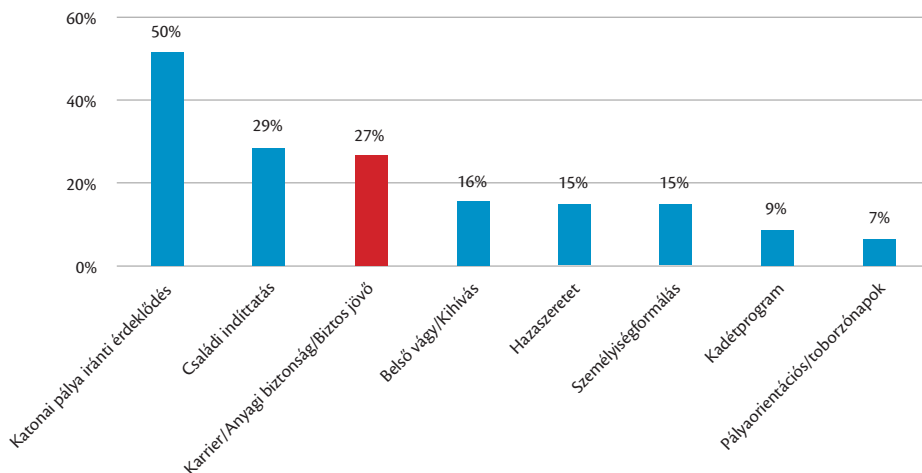
helyzetekben.<sup>12</sup> E környezetben a fiatal generációk – különösen a Z generáció – integrálása a humánerőforrás-rendszerbe stratégiai fontosságú.

### *Katonai pályamotiváció*

A katonai pályaválasztásra – környezetünk személyes tapasztalata mellett – közvetlen hatással van a választott terület társadalmi megítélése, működése, értékei és egy hosszú távú életpályamoddell megléte. A tudatos pályaválasztás a pályaorientációval kezdődik. Olyan tanulási eseménysor, amelynek kettős összetevője van: egyrészt ki kell alakítani egy folyamatos igényt a majdani jelentkezőben a munka világában való tájékozódás irányába, másrészt az önismerete révén képesnek kell lennie eligazodni a változások között.<sup>13</sup>

A Z generáció tagjai leginkább a mában és a mának élnek. „Itt és most” elven működnek, jövőjükkel kapcsolatban csak megközelítőlegesen tudnak irányt adni. A tervezésük ennek ellenére tudatos, és tájékozottak a lehetőségekről, de ezek kódolásához támogatás szükséges. A katonai pálya iránti érdeklődés speciális, hiszen ide az igazán elkötelezetteket várják. A katonaság egészségügy még ezen belül is különleges terület.

Az MH Altiszti Akadémián 2024-ben pályaválasztási motivációt térképeztek fel egy közel 200 fős bevonuló állománynál.



**1. ábra.** A katonai pályaválasztás motivációja a frissen belépett állomány körében (saját kutatása alapján szerkesztette a szerző)

<sup>12</sup> DOARN C. R. és mások: *A multinational telemedicine system for disaster response: opportunities and challenges.*

<sup>13</sup> KENDERFI Miklós: *Munkaiügyi ismeretek – pályaorientáció.*

A vizsgálat arra irányult, hogy miért választották a katonai pályát és milyen elvárásokkal érkeztek a képzésbe. A vizsgált korosztály átlagéletkora 22 év volt. A 20 év alatti fiatalok aránya 34%, a 20–25 év közöttieké 49% volt, míg a 25 év felettiek a válaszadók 17%-át tették ki.

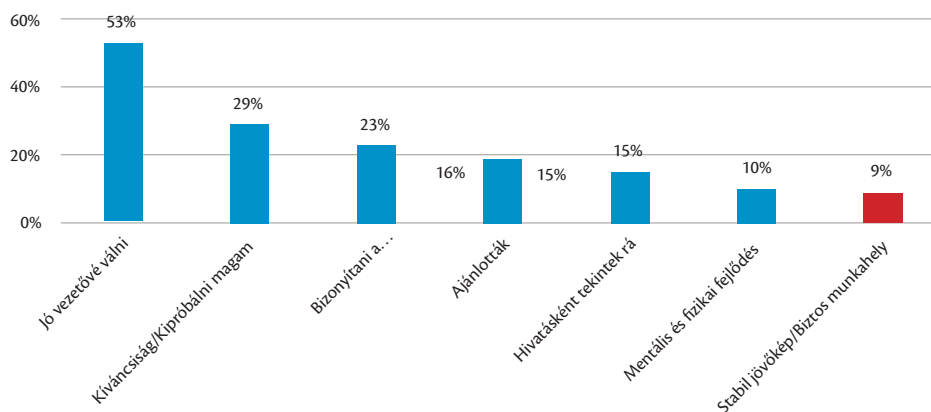
A frissen bevonuló állomány számára a katonai pályaválasztásra vonatkozó feleletválasztós kérdést határoztak meg (az 1. ábra valamennyi válaszlehetőséget tartalmazza), amelynek eredménye szerint a legerősebb motivációs tényező a jelentkezéshez maga a katonaság, a honvédség, a katonai lét megismerése, így elengedhetetlen fontosságú a tájékozódás és az érdeklődés felkeltése.

Az orientációs beszélgetések során a „gyerekkorom óta katona szeretnék lenni” gondolatok egyre ritkábban fordultak elő, a hátrányos szociokulturális környezetből érkezőknél előkelő helyen szerepel az anyagi biztonság és a biztos jövő mint a munkahelyhez való kötődés záloga. A konkrét területre vonatkozó attitűdvizsgálatnál már árnyaltabb eredmények láthatók. A családi háttér-

támogatás, információforrás nagyon jelentős orientáció.

A „Miért az Acélkocka képzést választotta?” kérdés megvitatásakor a felvételt nyert fiatalok képesek voltak különbséget tenni a legénységi és az altiszti hivatás között. Ezen a ponton a célok között már nem a honvédség iránti elköteleződés és hivatástudat számított a legerősebbnek, hanem a választott szakterület jelentősége. A „valahová tartozás” érzése fontosabb, mint maga a feladat, míg a hivatástudat csak kis százalékban jelentkezett a válaszadóknál. (2. ábra)

Az altiszt vezető a vezetésben, végrehajt és végrehajtat, így, ha a jelölt azért szeretne altiszt lenni, hogy jó vezetővé váljon, akkor ez a legjobb intrinzik motiváció. Releváns és egyre erősödő jelenség a Z generáció körében az élményszerű tapasztalatszerzés: „kipróbálom magam”, „a kíváncsiság vezérel”. Számukra a pálya nemcsak munka, hanem önkifejezés is. A kérdés sokszor nem az, hogy miben vagyok jó, hanem az, hogy mi érdekel most és milyen ember szeretnék lenni. A kíváncsiság révén keresik



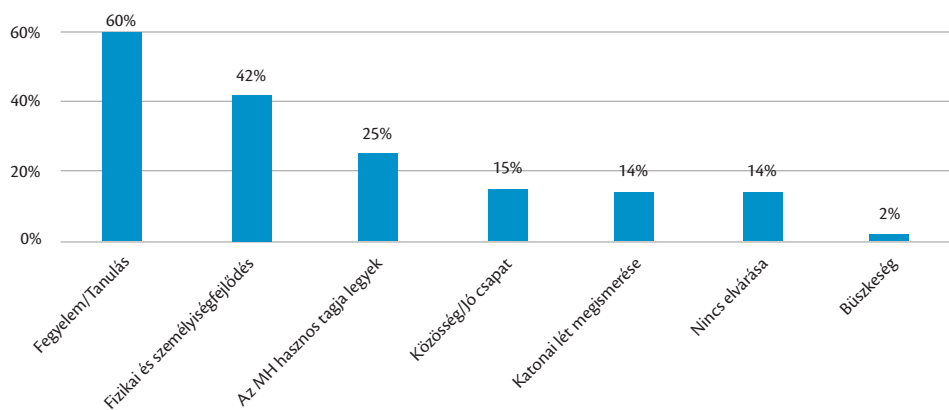
2. ábra. A konkrét katonai területre érkezők attitűdvizsgálata (saját kutatása alapján szerkesztette a szerző)

meg identitásukat, amit az általuk adott válaszok is tükröznek.<sup>14</sup>

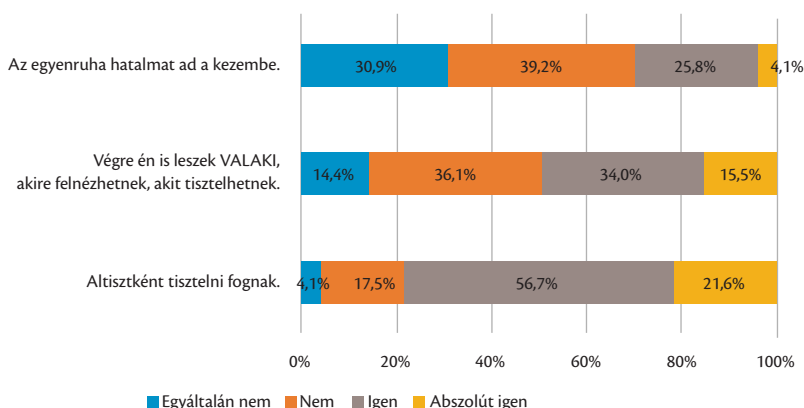
Az elvárások vizsgálata során szintén feleletválasztós kérdést fogalmaztak meg, amelynek eredménye szerint az önfejlesztés került az első helyre. A válaszok aránya annak tükrében figyelemfelkeltő, hogy a Z generáció sok esetben érzi úgy, hogy rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, amelyek egy állás betöltéséhez szükségesek, azonban érzékeli, hogy a jó vezetővé

váláshoz a tanuláson és a folyamatos fejlődésen keresztül vezet az út (3. ábra).

Az egyenruha magabiztosságot és feyelmet áraszt. A katonákat jellemző férfiaság, erő, dinamizmus, megbízhatóság olyan értékek, amivel szívesen rendelkezne egy fiatal.<sup>15</sup> A fiatal férfiak magabiztosnak szeretnének látszani, ennek megszerzését a katonai egyenruhától és a kiképzés során megtanult képességektől várják (4. ábra).



**3. ábra.** Milyen elvárásokkal érkeztek a képzésbe a jelentkezők (saját kutatása alapján szerkesztette a szerző)



**4. ábra.** Hatalom és tisztelet attitűd (saját kutatása alapján szerkesztette a szerző)

14 PÁL Eszter, TÖRŐCSIK Mária: *Irodalmi áttekintés a Z generációról.*

15 PÁKOZDI Márta: *A katonai pálya motivációinak kvalitatív vizsgálata.*

## A Z GENERÁCIÓ SAJÁTÓSSÁGAI ÉS A KATONA-EGÉSZSÉGÜGYI CÉLOK

Manapság az oktatás legnagyobb szegmensét az alfa és a Z generációk tagjai alkotják, akik újfajta tanulási, tanítási módszereket igényelnek és általában magabiztosan mozognak a digitális térben. A mai kor tanulói előnyben részesítik az információszerzésben, -átadásban a különböző képeket/ábrákat, animált GIF-eket, amelyek segítségével jobban rögzül az információ.<sup>16</sup>

A Z generáció – az 1995 után születettek – digitális kompetenciája, multitasking készsége és vizuális, élményalapú tanulási preferenciái új kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a toborzásban és képzésben.<sup>17</sup> E generáció számára elengedhetetlen, hogy az oktatás során megszerzett tudás releváns, gyakorlatorientált és piacképes legyen – ezt a célt a VR és MI (mesterséges intelligencia) technológiák integrációja jelentősen előmozdíthatja.<sup>18</sup>

A képzés terén a Z generáció tagjai számára kulcsfontosságú a gyakorlati tudás megszerzésének lehetősége, amelyet digitálisan támogathatunk. A hagyományos tanulási módszerek mellett az interaktív szimulációk, a virtuális valóság (VR) és a gamifikált<sup>19</sup> oktatási formák alkalmazása különösen vonzó lehet számukra.<sup>20</sup> Továbbá, az oktatás-

nak modulszerűnek és rugalmasnak kell lennie, hogy a fiatalok saját tempójukban, interaktív módon tudják elsajátítani a szükséges tudást. A Z generáció tagjai jellemzően rövidebb, fókuszáltabb tanulási egységeket igényelnek, melyeket a digitális eszközökön keresztül képesek a legjobban feldolgozni és alkalmazni.<sup>21</sup>

A Z generációt tekintve manapság elképzelhetetlen a digitalizációra való hajlandóság hiánya egy szervezetben belül. Megjelent a digitális munkaszervezés, a távmunka, az adatvezérelt HR és az élményalapú munkavállalói élmény koncepciója.<sup>22</sup>

Habár külön generációs bontásban statisztikai adatok nem állnak rendelkezésre, a 2025. I. negyedévre vonatkozó statisztikai adatok szerint Magyarországon a 25 év alatti korosztály az aktív foglalkoztatottak 5,5%-át jelentette. A teljes Z generáció a 16–30 év közötti korosztályt érinti, így bázisuk az aktív munkavállalók több mint 5,5%-át is meghaladja.<sup>23</sup>

A NATO egészségügyi rendszere – különösen a sürgősségi betegellátás – folyamatos innováción megy keresztül, egyre nagyobb hangsúlyt fektetve a mobil egészségügyi egységek hatékonysá-

16 LAZÁNYI Kornélia, SZÜCS Diána: *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában.*

17 ANDRÁS István és mások: *Tanulásméletek és az új generációk sajátosságainak vizsgálata a tanulási eredmények alapján.*

18 BERNSCHÜTZ Mária és mások: *A Z-generáció a jövőről – empirikus vizsgálat eredményei.*

19 Játékos elemekkel, pontokkal, jutalmakkal és kihívásokkal kiegészített.

20 FEJES Zsolt Dezső és mások: *E-volution a védelem-egészségügyben: A virtuális oktatási és képzési lehetőségek áttekintése.* FEJES Zsolt Dezső és mások: *Kutató-mentő helikopter VR alapú egészségügyi oktató alkalmazása.*

21 NÉMETHY Krisztina, POÓR József: *A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében.*

22 LAZÁNYI Kornélia, SZÜCS Diána: *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában.*

23 KSH: *Gyorstájékoztató. Foglalkoztatottság és munkanélküliség, 2025. március.*

gára, a digitális eszközök alkalmazására és az interoperábilis működésre.<sup>24</sup>

A NATO sürgősségi ellátásban megjelenő kihívásokban az adaptív döntéshozatal, a gyors reakcióidő és a technikai eszközhasználat kiemelt szerepet kap. A Z generáció számára a hagyományos katonai értékek kevésbé relevánsak. Ők inkább a társadalmi igazságosság, a klímaváltozás, a technológiai biztonság és a dezinformáció elleni küzdelem iránt érdeklődnek. A NATO-nak kommunikációs stratégiát kell váltania, hogy digitális platformokon, közérthetően és hitelesen tudja megszólítani a fiatalokat.<sup>25</sup>

A digitális technológiák gyors integrálása a műveleti környezetben már nem jövőbeli cél, hanem operatív követelmény. A humán erőforrás-menedzsment területén az Ipar 4.0 megjelenése új stratégiák kidolgozását tette szükségessé.<sup>26</sup>

A nagyobb vállalatok több hangsúlyt fektetnek az egyének készségeire, motivációjára és kreatív gondolkodására; mindezt teszik úgy, hogy a digitalizáció minél inkább beépüljön az üzleti működésbe.<sup>27</sup>

A katonai orvoslásban szerzett tapasztalatok és tudás kulcsfontosságú szerepet játszhatnak a civil egészségügyi rendszerek fejlesztésében. Kiemelt jelentőséggel bír a tudásmenedzsment és az oktatás szerepe, különösen a gyorsan változó geopolitikai környezet és a technológiai fejlődés tükrében, amelyben a Z generáció alkalmassága a gyorsan fejlődő technológiai kihívásokban központi szerepet játszhat. Az elemzések és javaslatok elősegíthetik a katonai és civil egészségügyi rendszerek közötti együttműködés erősítését, valamint a meglévő tudás hatékonyabb megosztását és gyakorlati alkalmazását.<sup>28</sup>

## TOBORZÁSI ÉS HR-STRATÉGIÁK

A generációs sajátosságok alapján elmondható, hogy a Z generáció tagjai a katonai hivatásban is az értékalapú elköteleződést keresik. Számukra nemcsak a fizikai vagy technikai kihívások fontosak, hanem a közösségi célok is, mint például a haza védelme vagy az életmentés. Az ő motiválásukhoz elengedhetetlen, hogy a katonai szolgálatot értékekkel és társadalmi haszonnal tár-

sítsuk, miközben biztosítjuk számukra a technológiai innovációk alkalmazásának lehetőségét, így érezhetik, hogy munkájuk valódi hatással bír.<sup>29</sup>

A tradicionális katonai hierarchikus rendszerek sok esetben nem vonzóak számukra, mivel az ő generációjuk számára a rugalmasabb, dinamikusabb munkakörnyezetek az ideálisak. Ennek megfelelően a katona-egészségügyben

24 DOARN C. R. és mások: *A multinational telemedicine system for disaster response: opportunities and challenges.*

25 SPERANZA, L.: *An agenda for NATO's next generation.*

26 OBERMAYER Nóra és mások: *Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján.*

27 RUIZ, L. és mások: *Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance.*

28 PELLEK Sándor: *Professzionális katonai orvosi tudásmenedzsment, oktatás a fejlődés szolgálatában.*

29 PÁKOZDI Márta: *A katonai pálya motivációinak kvalitatív vizsgálata.*

szükséges olyan új szervezeti kultúra kialakítása, amely nyitott a fiatalok digitális affinitására és a rugalmas, önálló munkavégzésre. A toborzás során fontos, hogy a katonai egészségügyi hivatás presztízsét és társadalmi hasznosságát hangsúlyozzuk, miközben figyelembe vesszük a Z generáció kommunikációs preferenciáit.<sup>30</sup>

A hagyományos, szöveges hirdetésekkel szemben az interaktív, vizuálisan gazdag toborzóanyagok, a közösségi médiában megjelenő autentikus történetek és a fiatal, sikeres katonák közvetlen jelenléte vonzóbb lehet a célcsoport számára. Az olyan platformok, mint a TikTok, Instagram vagy YouTube, lehetőséget adnak arra, hogy a katonai egészségügy valós, naprakész információkat és élményeket osszon meg, így közvetlen kapcsolatba léphet a Z generációval, és személyre szabott üzeneteket juttathat el hozzá. A hivatás és a nemzet szolgálatának hangsúlyozása erősítheti a pályapresztízsét.<sup>31</sup>

A motiváció és megtartás szempontjából elengedhetetlen, hogy a katonai egészségügyi rendszer folyamatosan erősítse a belső elköteleződést. A Z generáció tagjai számára különösen fontos, hogy érezzék, munkájuk értékes és társadalmi hasznot hajt. Ehhez szükséges, hogy a katonai egészségügyi szolgálat folyamatosan kommunikálja a katonai hivatás hosszú távú előnyeit és értelmét, valamint biztosítson számukra fejlődési lehetőségeket.<sup>32</sup> A mentorprogramok és a személyre szabott karrierút-tervezés

segíthetnek a fiatalok hosszú távú megtartásában, mivel így biztosítható, hogy mind szakmailag, mind személyiségükben fejlődjenek. A személyre szabott fejlesztési tervek és a pályaaorientáció fontos szerepet játszanak a fiatal katonák hosszú távú elköteleződésében.<sup>33</sup> A Z generáció számára biztosított fejlődési lehetőségek nemcsak a szakmai előrelépést, hanem a személyes megelégedettséget és a közösséghez való tartozás érzését is erősíthetik.

A humán erőforrás-menedzsment modernizálása és az Ipar 4.0 technológiai vívmányainak integrálása szintén kulcsfontosságú a Z generáció számára. Az Ipar 4.0 korszakában az adatalapú döntéshozatal és a digitális HR-rendszerek alkalmazása egyre fontosabbá válik. A katonai humán erőforrás-gazdálkodásnak alkalmazkodnia kell ehhez a fejlődéshez, és lehetőséget kell biztosítania a fiatalok számára, hogy az adatvezérelt munkakörnyezetben is kipróbálhassák magukat. Az adatalapú HR-rendszerek segíthetnek abban, hogy jobban megértsük a toborzási és képzési folyamatok hatékonyságát, és azokat a Z generáció igényeihez igazítsuk. Ezenkívül a munkavállalói élmény kiemelt szerepet kell, hogy kapjon, biztosítva, hogy a fiatalok számára vonzó és ösztönző munkakörnyezetet kínáljunk.<sup>34</sup>

A katonai szervezetek számára kiemelten fontos, hogy fejlesszék a generációs érzékenységet vezetői szinten is. A Z generációval való hatékony kommunikáció és együttműködés érdek-

30 JASZTRAB Jácint Szilárd: *A katonai pályaválasztás és pályaelhagyás motivációi.*

31 KISS Viktória: *Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció pályakezdőinek szemszögéből.*

32 AMBRUS Péter: *Generációs kihívások kezelése a Magyar Honvédségben.*

33 JASZTRAB Jácint Szilárd: *A katonai pályaválasztás és pályaelhagyás motivációi.*

34 PICININ, C. T. és mások: *A review of the literature about sustainability in the work of the future: An overview of Industry 4.0 and human resources.*

ben a katonai vezetők és oktatók részére generációs érzékenyítő tréningeket és képzéseket szükséges bevezetni. Ezenkívül fontos, hogy a Z generáció tagjai véleményüket és ötleteiket egyenrangú partnerként fejthessék ki, ezzel erősítve a fiatalok belső elköteleződését és inno-

vációra való hajlandóságát.<sup>35</sup> Az ilyen típusú képzések és érzékenyítő programok segíthetnek abban, hogy a Z generáció tagjai jobban beilleszkedjenek a katonai közösségbe, és a vezetők is jobban megértsék a fiatalok motivációit és elvárásait.

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASOLT IRÁNYVONALAK

A Z generáció – mint a digitális világban szocializálódott, vizuális, élményalapú tanulást előnyben részesítő korosztály – megjelenése a katona-egészségügyben alapjaiban formálja át a toborzás, képzés és humánerőforrás-menedzsment működését. A hagyományos, hierarchikus katonai struktúrák önmagukban már nem elegendők a fiatal generációk megszólítására és megtartására.

A szakirodalom és a kutatási eredmények alapján az alábbi módszerek, cselekvési tervek és fejlesztések bevezetése, alkalmazása javasolt:

- *Interaktív, digitális oktatási módszerek alkalmazása.* Virtuális valóság (VR), szimulációk, gamifikáció<sup>36</sup> és blended learning<sup>37</sup> bevezetése a képzésbe, hogy a Z generáció preferenciáit támogató tanulási környezet jöjjön létre.
- *Értékalapú és vizuálisan vonzó toborzási kampányok kialakítása.* A közösségimédia-platfomokon történő megjelenés, autentikus történetmeséléssel és fiatal katonák bevonásával.
- *Mentorprogramok és személyre szabott karrierutak fejlesztése.* A Z generáció számára fontos a fejlődés, a visz-

szacatolás és az előre tervezhetőség. A mentorálás és az egyéni karrierút hozzájárulhat az elköteleződéshez.

- *A katonai hivatás társadalmi presztízsének erősítése.* Kommunikációs kampányokban ki kell emelni a katona-egészségügyi szolgálat társadalmi hasznosságát, missziós szerepét és a civil szférával való együttműködést.
- *Generációs érzékenység fejlesztése a vezetői szinteken.* Képzések és tréningek biztosítása a katonai vezetők számára, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni a fiatal korosztállyal, és elősegítsék az innovációbarát szervezeti kultúrát.
- *Az adatvezérelt HR és az Ipar 4.0 stratégiák integrálása.* Digitális munkaszervezés, teljesítménymérés és toborzási rendszerek alkalmazása, amelyek a fiatalok digitális affinitásához illeszkednek.

A Z generáció számára a pálya választásában a társadalmi felelősségvállalás, az értékalapú elköteleződés, a munka–magnélet egyensúlya, valamint az önfejlesztés lehetőségei bírnak meghatározó erővel. Mindezek mellett kiemelt jelentőséggel bír a generációs különbségek

35 SCHROTH, H.: *Are you ready for Gen Z in the workplace?*

36 Játékmechanikák alkalmazása nem játékos kontextusban a motiváció növelésére.

37 A jelenléti és az online tanulás tudatos, strukturált kombinációja.

tudatos kezelése a vezetésben és a szervezeti kultúrában, ugyanis a fiatal katonák hosszú távú megtartása szoros

összefüggésben áll a támogató, nyitott, fejlődésorientált környezet megteremtésével.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- ANDRÁS István és mások: *Tanulásemleletek és az új generációk sajátosságainak vizsgálata a tanulási eredmények alapján*. Maior Enikő és mások (szerk.): Empirikus kutatások az oktatásban határon innen és túl. Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ, Budapest, 2016, 355–375. o.
- AMBRUS Péter: *Generációs kihívások kezelése a Magyar Honvédségben*. In: Honvédségi Szemle 2020/4., 108–120. o. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2020.4.8> (A letöltés időpontja: 2025. július 4.)
- B. MÜLLER Tamás: *Sorkatonai és önkéntes katonai szolgálatok – elemzés az országgyűlési képviselők részére*. Országgyűlési Hivatala, Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság, Képviselői Információs Szolgálat, 2018. november. [https://www.parlament.hu/documents/10181/1763272/Elemzes\\_2018\\_Sorkatonai\\_onkentes\\_szolgálatok.pdf/df31d165-1f7c-5803-1be1-e644ae2e2c64](https://www.parlament.hu/documents/10181/1763272/Elemzes_2018_Sorkatonai_onkentes_szolgálatok.pdf/df31d165-1f7c-5803-1be1-e644ae2e2c64) (A letöltés időpontja: 2025. július 14.)
- BERNSCHÜTZ Mária és mások: *A Z-generáció a jövőről – empirikus vizsgálat eredményei*. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2514/1/Magyarország2025ben\\_p63.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2514/1/Magyarország2025ben_p63.pdf) (A letöltés időpontja: 2025. július 22.)
- DOARN, C. R. és mások: *A multinational telemedicine system for disaster response: opportunities and challenges*. IOS Press, Amsterdam, 2017.
- FEJES Zsolt Dezső és mások: *E-volution a védelem-egészségügyben: A virtuális oktatási és képzési lehetőségek áttekintése*. In: Honvédorvos 2024/1–2., 61–69. o. <https://doi.org/10.29068/HO.2024.1-2.61-69> (A letöltés időpontja: 2025. július 15.)
- FEJES Zsolt Dezső és mások: *Kutató-mentő helikopter VR alapú egészségügyi oktató alkalmazása*. In: Honvédorvos 2024/3–4., 8–17. o. <https://doi.org/10.29068/HO.2024.3-4.6-15> (A letöltés időpontja: 2025. július 15.)
- GÁL Tímea, ÁRVÁNY VÁNYI Georgina: *Hogyan tanul a Z generáció?* In: Gradus 2018/5., 66–73. o. [https://gradus.kefo.hu/archive/2018-1/2018\\_1\\_ART\\_004\\_Gal.pdf](https://gradus.kefo.hu/archive/2018-1/2018_1_ART_004_Gal.pdf) (A letöltés időpontja: 2025. július 15.)
- HÁLÓ Buda, REIZER Balázs: *A sorkatonaság munkaerőpiaci hatásai Magyarországon*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet Műhelytanulmányok, CERS-IE WP – 2020/29, 2020. június. <https://www.mtakti.hu/wp-content/uploads/2020/06/CERSIEWP202029.pdf> (A letöltés időpontja: 2025. május 21.)
- JASZTRAB Jácint Szilárd: *A katonasági pályaválasztás és pályaelhagyás motivációi*. In: Honvédségi Szemle 2018/2., 101–113. o. [https://real.mtak.hu/124874/1/HSZ\\_2018\\_146\\_2\\_Jasztrab\\_Jacint\\_Szilard.pdf](https://real.mtak.hu/124874/1/HSZ_2018_146_2_Jasztrab_Jacint_Szilard.pdf) (A letöltés időpontja: 2025. július 22.)
- KENDERFI Miklós: *Munkaügyi ismeretek – pályaeorientáció*. In: Hantos Ágnes (szerk.): *Pszichológiai módszerek a munkavállalási készség fejlesztésére*. Gyermekevédelmi füzetek, FICE Magyarországi Egyesületének kiadványa, Budapest, 2007., 72–88. o.
- KISS Viktória: *Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció pályakezdőinek szemszögéből* (PhD-értkezés). Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar, 2023.
- KREIZINGERNÉ RICHTER Lotti: *Megtartás az új toborzás – szerethető munkahelyek, elkötelezett munkavállalók*. In: Új Munkaügyi Szemle 2025/2., 64–76. <http://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.6> (A letöltés időpontja: 2025. július 18.)
- KSH: *Gyorstájékoztató, Foglalkoztatottság és munkanélküliség*, 2025. március. Központi Statisztikai Hivatal. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fem/fem2503.html> (A letöltés időpontja: 2025. július 2.)

- LAZÁNYI Kornélia, SZÚCS Diána: *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában*. In: Taylor 2021/1., 11–20. o. <https://vikek.eu/wp-content/uploads/2024/05/Taylor-40-43.pdf> (A letöltés időpontja: 2025. július 29.)
- NAGY Márta: *A home office munka és a magánélet egyensúlya: komplex wellbeing intézkedések és mentális egészség*. Fitt Magyarország Alapítvány. <https://fima.hu/a-home-office-munka-es-a-magan-élet-egyensulya-komplex-wellbeing-intezkedesek-es-mentalis-egeszseg/> (A letöltés időpontja: 2025. június 26.)
- NÉMETHY Krisztina, POÓR József: *A jövő munkahelye az IPAR 4.0 tükrében*. In: *Opus et Educatio* 2018/2. <https://doi.org/10.3311/ope.251> (A letöltés időpontja: 2025. június 14.)
- OBERMAYER Nóra és mások: *Az Ipar 4.0 implementációval kapcsolatos vezetői motivációk és akadályozó tényezők elemzése hazai vállalatvezetők véleménye alapján*. In: *Vezetéstudomány – Budapest Management Review* 2021/2., 60–72. o. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.06> (A letöltés időpontja: 2025. június 22.)
- PÁKOZDI Márta: *A katonai pálya motivációinak kvalitatív vizsgálata* (PhD-értekezés). Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológiai Doktori Iskola, 2022. [https://ppk.elte.hu/dstore/document/1052/Pakozdi\\_Marta\\_disszertacio.pdf](https://ppk.elte.hu/dstore/document/1052/Pakozdi_Marta_disszertacio.pdf) (A letöltés időpontja: 2025. július 23.)
- PÁKOZDI Márta, FEJES Zsolt: *A katonaegetésügy pályaelhagyás motívumainak feltárása*, 18–34. o. In: Magyar, Honvédség Egészségügyi Központ (szerk.) *A hon- és rendvédelmi egészségügyi dolgozók V. tudományos-szakmai konferenciája*, Budapest, 2016, 186. o.
- PÁL Eszter, TÖRÖCSIK Mária: *Irodalmi áttekintés a Z generációról*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 2013.
- PELLEK Sándor: *Professzionális katonarovosi tudásmenagement, oktatás a fejlődés szolgálatában*. In: *Hadtudományi Szemle* 2019/4., 153–162. o. [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00045/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2019\\_04\\_153-162.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00045/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2019_04_153-162.pdf) (A letöltés időpontja: 2025. július 22.)
- PICININ, C. T., és mások: *A Review of the Literature about Sustainability in the Work of the Future: An Overview of Industry 4.0 and Human Resources*. In: *Sustainability* 2023/16., 12564. <https://doi.org/10.3390/su151612564> (A letöltés időpontja: 2025. július 22.)
- RUIZ, L. és mások: *Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance*. In: *Information & Management* 2024/4., 103966. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966> (A letöltés időpontja: 2025. július 12.)
- SCHROTH, H.: *Are you ready for Gen Z in the workplace?* In: *California Management Review* 2019/3., 5–18. o. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006> (A letöltés időpontja: 2025. július 24.)
- SPERANZA, L.: *An agenda for NATO's next generation*. Center for European Policy Analysis, Washington, 2020.
- VARGA András: *A Katonai alapismeretek tantárgy bevezetésének néhány kérdése*. In: *Történelemtanítás: Online történelemdidaktikai folyóirat* 2011/2. <https://real.mtak.hu/209280/> (A letöltés időpontja: 2025. július 27.)

## NEW GENERATION, NEW PERSPECTIVE: GENERATION Z IN MILITARY HEALTHCARE

### AUTHORS

Diána Szűcs, PhD, HDF Medical Centre  
Melissa Mészáros, HDF Medical Centre  
Erna Gergi, HDF NCO Academy

**KEYWORDS** generation Z, military healthcare, NATO, recruitment, human resources, management theory, leadership theory, motivational strategies, digitalization

**ABSTRACT** *The past decade has brought profound changes in nearly every aspect of society – including the economy, education, security, and healthcare. In this dynamic environment, workplaces face significant challenges in meeting the expectations of Generation Z, who have grown up in the digital age, socialized through online education, and seek flexible, personalized work environments.<sup>38</sup> At the Hungarian Defence Forces Medical Centre, a digitalization process has begun (e.g., VR-based training developments) that could make a career in military healthcare appealing to Generation Z, addressing the current workforce shortage.<sup>39</sup> The aim of this study is to explore the opportunities and challenges of involving Generation Z in this field, with a particular focus on modern trends in human resource management and generational characteristics.*

---

38 DOARN C. R. és mások: *A multinational telemedicine systems for disaster response: opportunities and challenges.* LAZÁNYI Kornélia, SZÜCS Diána: *Emberi erőforrás menedzsment az Ipar 4.0 korában.* PELLEK Sándor: *Professzionális katonai tudásmanagement, oktatás a fejlődés szolgálatában.*  
39 FEJES Zsolt Dezső és mások: *E-volution a védelem-egészségügyben: A virtuális oktatási és képzési lehetőségek áttekintése.* FEJES Zsolt Dezső és mások: *Kutató-mentő helikopter VR alapú egészségügyi oktató alkalmazása.*