

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**  
**Hadtudományi Doktori Iskola**

**TÉZISFÜZET**

Barna Boglárka

**Szervezeti szocializációs kihívások a modern haderő esetében**  
című doktori (PhD) értekezésének szerzői ismertetője

Témavezető: Dr. habil. Szelei Ildikó címzetes egyetemi tanár

Budapest, 2025

## Tartalom

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. BEVEZETŐ</b> .....                                             | 3  |
| <b>2. TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA</b> .....                   | 4  |
| <b>4. HIPOTÉZISEK</b> .....                                          | 6  |
| 5.1. KUTATÁSI STRATÉGIA .....                                        | 7  |
| 5.2. ADATGYŰJTÉS .....                                               | 7  |
| <b>6. AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLATOK TÖMÖR LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT</b> ..... | 8  |
| 6.1. HARMADIK FEJEZET .....                                          | 8  |
| 6.2. NEGYEDIK FEJEZET .....                                          | 9  |
| 6.3. ÖTÖDIK FEJEZET .....                                            | 9  |
| <b>7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK</b> .....                           | 10 |
| <b>8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</b> .....                             | 12 |
| <b>9. AJÁNLÁSOK</b> .....                                            | 13 |
| <b>10. KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA</b> .....   | 13 |
| <b>11. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK</b> .....                                 | 15 |
| <b>12. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ</b> .....                                  | 16 |

## 1. BEVEZETŐ

A 21. századot formáló globális és technológiai változások alapjaiban alakították át a társadalmi értékrendet, az emberi kapcsolatokat és az egyéni tapasztalatokat. A társadalom szövetét átjáró változások az ember alapú rendszereket, köztük a haderőt is érintik. Kiemelten igaz ez azokra a katonai szervezetekre, amelyek az önkéntesség elvén működnek. A kutatás központi problémája abból a felismerésből fakad, hogy a klasszikus katonai szocializációs modellek már nem képesek hatékonyan kezelni a 21. századi munkavállalók, kiemelten az Y és Z generációkkal megjelenő személyügyi kihívásokat. A hagyományos módszerek és a modern munkavállalói sajátosságok közötti szakadék mélyül. Erre a szervezetbe illesztés során reflektálni szükséges, mert a sikeres integráció hiánya magas lemorzsolódási arányhoz és az utánpótlás ellehetetlenüléséhez vezethet. Ez stratégiai szintű kihívást jelent.

A témaválasztás aktualitását az adja, hogy az önkéntes haderőknek ma már piaci szereplőként kell versenyezniük a civil szektorral a képzett munkaerőért, miközben a katonai pálya vonzereje számos NATO-tagországban csökkenő tendenciát mutat. A disszertáció célja, hogy szervezetpszichológiai szemlélettel tárja fel ezen kihívások gyökerét, és egy olyan átfogó, új keretrendszer dolgozzon ki, amely rendszerszintű válaszokat kínál a haderő toborzási, kiválasztási, beillesztési folyamataira és a szervezetben tartásra. A hadtudományi szakirodalom gazdag, hiszen számos értékes hazai és nemzetközi kutatás készült hasonló témában. Ezek eredményeit azonban nem integrálták egy keretrendszerbe. Hiányzik egy olyan átfogó értelmezés, amely a katonává válás folyamatát a maga teljességében, a toborzástól a hosszú távú megtartásig kezelné.

A kutatómunka megkezdésében a személyes motivációm és szakmai tapasztalatom is fontos szerepet játszott. Szervezetpszichológusként első kézből rendelkezem elméleti háttérismerettel és széleskörű tapasztalategyüttessel a civil szektor személyügyi területén. Foglalkoztatott, hogy a tapasztalt folyamatok, kihívások hogyan jelennek meg a haderőnél. A Nemzeti Közszerológálati Egyetemen megkezdett kutatásom, ezt követően a Honvédelmi Minisztériumban szerzett tapasztalatom hozzájárultak a téma mélyebb vizsgálatához, megértéséhez. Munkám és kutatásom során szembesültem a katonai szocializáció gyakorlati nehézségeivel.

A kutatásban a hazai és nemzetközi szakirodalmak elemzésével és a szervezeti szocializációs folyamat vizsgálatával egy átfogó, integratív modell alkotok meg, amely alkalmas a

részeredmények egységes keretbe foglalására és emellett gyakorlati eszközöket és módszertant is kínál a haderő számára a 21. századi humánerőforrás-gazdálkodási kihívások kezelésére.

## **2. TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA**

A modern, önkéntes haderők működésének kulcsa a magasan képzett és elkötelezett személyi állomány. A haderő utánpótlásának biztosítása és a fluktuáció csökkentése stratégiai fontosságú, melynek legkritikusabb eleme az újoncok sikeres szervezeti szocializációja. A katonai szervezetek azonban komoly kihívásokkal néznek szembe a fiatal munkavállalók (kései Y és Z generáció tagjai) megszólítása, integrálása és megtartása terén.

A disszertáció abból a felismerésből indul, hogy a hagyományos katonai szocializációs módszerek mára elvesztették relevanciájukat. Már nem képesek hatékonyan kezelni a 21. századi társadalmi és munkaerőpiaci változásokból fakadó kihívásokat, ami súlyosbítja az utánpótlási és fluktuációs nehézségeket. A probléma komplexitása miatt a jelenséget több, egymással összefüggő szinten – társadalmi, szervezeti és egyéni – szükséges vizsgálni.

A tudományos probléma magját az a hiányosság adja, hogy a hadtudomány területén nincs olyan egységes, modern keretrendszer, amely a kapcsolódó kutatások fragmentált eredményeit rendszerbe foglalná. Hiányzik egy olyan szisztematikus, a toborzástól a pályán tartásig terjedő gyakorlati módszertan is, amely átfogó választ ad a 21. századi katonai szocializációs kihívásokra, ideértve a generációk között mélyülő különbségeket. A kutatásban többségében az 1990-es évektől datált adatokra támaszkodtam. Kutatási kérdéseim és hipotéziseim főleg az elmúlt 30 év tudományos eredményeire támaszkodnak.

Kutatási kérdések:

- I. Hogyan lehet egységes keretrendszerbe foglalni a területen született kutatások részeredményeit?
- II. Milyen modell lenne alkalmas átfogó választ adni a szervezeti szocializáció modernkori kihívásaira?
- III. Hogyan hidalhatók át a generációs sajátosságok és katonai szervezet sajátosságai közötti különbségek?

- IV. Milyen gyakorlati eszközök és módszerek lehetnek hatékonyak egy olyan dinamikus és adaptív, rendszerszintű keretrendszer kialakítására, amely nem csupán kezeli a meglévő szocializációs kihívásokat, de folyamatosan képes integrálni a környezeti és generációs változásokat is?

A disszertáció ezen kérdések megválaszolására tesz kísérletet.

### **3. KUTATÁSI CÉLOK**

Kutatásom célja a haderő szervezeti szocializációs folyamatának átfogó vizsgálata, kihívásainak feltárása és gyakorlati módszerek kidolgozása, amelyeket a következő pontok foglalnak össze:

- I. Meghatározni azokat a szervezeti szocializációs tényezőket, amelyek elengedhetetlenek az új belépők integrációs folyamatának megértéséhez.
- II. A tényezők mentén feltárni azokat a kockázati pontokat, amelyek a szervezeti és munkaköri sajátosságok, valamint a 21. századi nyugati társadalmak értékrendje közötti diszkrepanciákból adódnak és befolyásolhatják a szervezeti szocializáció kimenetelét.
- III. A katonai szocializációról való gondolkodás formálása egy modern, integratív szemléletű modell kidolgozásával, amely a haderő beillesztési folyamatára is alkalmazható.
- IV. Az integratív keretrendszer mentén olyan alternatívák feltárása, amelyek segítségével áthidalható, hosszú távon pedig feloldható a kohorsz élmények és a haderők feladatrendszerének különbségéből adódó feszültség.
- V. Közép- és hosszú távú stratégia elemeinek kidolgozása és bemutatása a sikeres integráció érdekében, hozzájárulva egy adaptív szervezeti szocializációs gyakorlat kialakításához, amely csökkenti a lemorzsolódást.
- VI. Az általános katonai szocializáció modern értelmezése mellett alternatívák megfogalmazása a Magyar Honvédség számára az utánpótlás biztosítására, integrációjára és megtartására, kiegészítve és diverzifikálva a jelenlegi utánpótlási stratégiát.

## 4. HIPOTÉZISEK

A hipotézisek a tudományos probléma négy kérdése alapján kerültek meghatározásra.

**H1:** A hadtudomány területén nincs olyan egységes, átfogó keretrendszer, amely rendszerbe foglalná a katonává válás folyamatának szakaszait, részeredményeit, lehetővé téve a felmerülő kérdések rendszer szintű értelmezését és a gyakorlati válaszok egymásra épülő szakaszainak kidolgozását.

**H2:** A haderő számára ki kell dolgozni egy új, átfogó szervezeti szocializációs modellt, amely általánosan alkalmazható amellet, hogy figyelembe veszi a generációs különbségekből fakadó kihívásokat és képes diverzifikálni a célcsoport jellemzői szerint, hozzájárulva a katonai szocializáció sikeres megvalósításához.

**H3:** A késői Y és a Z generáció tagjainak katonai szocializációja hatékonyabb, ha a hagyományos hierarchikus modell kiegészül egy támogató mentorrendszerrel, valamint transzparens kommunikációra és rugalmas karrierút-tervezésre épülő megközelítés alkalmazásával.

**H4:** A modern haderőben felmerülő szervezeti szocializációs kihívások kezelésére alkalmazhatók a civil szektor által kidolgozott megoldások, stratégiai szinten (adatalapú döntéshozatal), operatív szinten (célcsoport-specifikus mentorprogramok és digitális onboarding eszközök), valamint az egyén szintjén (személyre szabott fejlődési tervek).

## 5. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatástervezés első lépése a témakörben releváns szakirodalmak áttekintése, amely alátámasztotta, hogy egy új rendszerre, új szemléletre van szükség a haderő szervezeti szocializációs kihívásainak kezeléséhez. A kutatás elméleti keretét Bronfenbrenner ökológiai modellje<sup>1</sup> szolgáltatta, amely lehetővé tette a szocializációs folyamat makro-, mezo- és mikroszintű elemzését. A módszertani megközelítésben az alkalmazott kutatás paradigmáját választottam, az EU 651/2014-es rendelet<sup>2</sup> alapján, mivel a kutatás célja a magyar katonai

---

<sup>1</sup> Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *International encyclopedia of education*, 3(2), pp. 37-43.

<sup>2</sup> Európai Parlament és Tanács. (2014). *651/2014/EU rendelet bizonyos állami támogatási kategóriák összeegyeztethetőségének elismeréséről a belső piacon való működéssel kapcsolatban (általános blokkvételi rendelet)*. Európai Unió Hivatalos Lapja, L 187, pp. 1–78.  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0651>

szervezetek számára gyakorlatban alkalmazható megoldások kidolgozása volt. Kutatásomban saját modellt alkottam, amelyhez deduktív kutatási stratégiát alkalmaztam.

## 5.1. KUTATÁSI STRATÉGIA

A kutatás főbb célkitűzéseit tekintve a témát feltáró jelleggel dolgoztam fel, sok esetben szummatív értékelést használva.<sup>3</sup> A disszertáció elkészítéséhez a szakirodalmi háttér segítségével törekedtem összefoglaló ítéletet alkotni a szervezeti szocializációs folyamat, pillanatnyi állapotáról, a kutatás fókuszában a haderő beillesztési folyamatát tartva.

## 5.2. ADATGYŰJTÉS

Az adatgyűjtés során szisztematikus irodalomelemzésre és dokumentumelemzésre támaszkodtam. A Cochrane-rendszer alapján kidolgozott szűrési protokollt követve közel 380 tudományos publikációt elemeztem, amelyek közül több, mint 300 darab 1990-2024 között<sup>4</sup> készült. Ezek közül is a felhasznált források megközelítőleg 50%-a (n = 209) az elmúlt 15 évben került publikálásra. Az adatbázisok közül a Scopus és Web of Science állományába tartozó cikkek a feldolgozott anyag megközelítőleg 70%-át, míg a ProQuest Military Collection 30%-át szolgáltatva a kutatáshoz használt alapvető anyagoknak. Igyekeztem kizárni a nem lektorált egyetemi jegyzeteket, és limitálni a 20 évnél régebbi metaanalíziseket. Egyes esetekben azonban példaként idéztem egy-egy témájában vagy gondolatiságában releváns szakdolgozatot, diplomamunkát. Ezen művekre tudományos eredmény és következtetés nem épült. A több, mint 20 évvel korábban készült kutatási anyagok és elméleti munkák közül azokat használtam fel, amelyek a kutatási terület fejlődésének szerves részei, valamint továbbra is meghatározzák napjaink szervezetbe illesztési gyakorlatát.

A kutatás a tudományos publikációk mellett támaszkodik a vonatkozó jogszabályi háttérre, kutatási jelentésekre és kutatási beszámolókra. Emellett, egyes esetekben támaszkodik KSH

---

<sup>3</sup> Lampe K., Horváthné Kíves Zs. (2015). Általános kutatómódszertani alapok. In.: Boncz I. (ed.). *Kutatómódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, pp. 9-59.

<sup>4</sup> A 2024. decembere után készült eredményeket és a haderő aktuális intézkedéseit a dolgozat nem tartalmazza.

statisztikákra, külföldi kutatóintézetek adatbázisából elérhető számadatokra és nemzetközi statisztikai hivatalok adatbázisára.

Nemzetközi összehasonlításként több ország haderejének tapasztalataiból merítettem. Számos kutatási adat származik:

- az USA önkéntes alapú modelljének értékeléséből,
- a svéd haderő önkéntességre vonatkozó elemzéseiből,
- a brit és ausztrál kutatások társadalom és haderő kapcsolatának egyes, a témához releváns szegmenseit vizsgáló tanulmányaiból.

## **6. AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLATOK TÖMÖR LEÍRÁSA FEJEZETENKÉNT**

A disszertáció **1. fejezete** a témaválasztás indoklását és aktualitását, a tudományos probléma megfogalmazását, a kutatási célokat, hipotéziseket, módszertant és a kutatás korlátait, lehatárolását tartalmazza. A disszertáció **2. fejezetében** az előzetesen áttekintett szakirodalom és az alapfogalmak tisztázása olvasható. Ezek alapozzák meg a hipotézisek tesztelését, bizonyítását, mivel a kutatás feltáró jellegű és a hipotézisek vizsgálata túlnyomó részben szisztematikus irodalomelemzésre épül.

### **6.1. HARMADIK FEJEZET**

Az első hipotézis (H1) az átfogó modell keresésére irányult. Ennek érdekében a disszertáció **3. fejezetében** a szervezeti szocializáció klasszikus és modern elméleti modelljeinek szisztematikus elemzését végeztem el. A fejezet felépítésében a beillesztésről való szakmai véleményem is megjelenik. Fontosnak tartottam strukturálisan is megjeleníteni, hogy a katonává válás nem azonos a kiképzés pár hetes időszakával. A fejezetben rámutattam és igazoltam, hogy a meglévő keretrendszerek nem képesek a katonává válás folyamatát annak teljes komplexitásában, a modern generációs elvárásokat is integrálva kezelni. Az elméleti hiányosságok felismerése után egy új, szintetizáló megközelítés alapjait fektettem le. Megalkottam saját modelletem, a szervezeti szocializáció integratív modelljét. Az integratív modell a dolgozat további fejezeteinek központi eleme. A fejezet tehát nem csupán igazolja az

első hipotézisben megfogalmazott elméleti keretrendszer hiányát, hanem meg is teremti azt a szilárd koncepcionális alapot, amelyre a dolgozat saját modellje épül.

## **6.2. NEGYEDIK FEJEZET**

A **4. fejezetben** a második hipotézis (H2) vizsgálata történik, amely egy, a haderőnél is használható generációfüggetlen szervezeti szocializációs modell alkalmazásának lehetőségére irányul. A fejezetben a haderő munkaerőpiaci szerepéből fakadó személyügyi kihívásait mutatom be. A disszertáció központi problémafelvetését gyakorlati kontextusba ágyaztam, részletesen bemutatva azokat a külső környezeti tényezőket, amelyek alapjaiban kérdőjelezik meg a hagyományos katonai szocializációs gyakorlatok hatékonyságát. A fejezet igazolja a H2 hipotézist és megalapozza az ötödik fejezetben bemutatandó megoldást, valamint a H3 hipotézis igazolását. A bemutatott empirikus nemzetközi és hazai eredményekre épülő helyzetelemzés indokolja és igazolja azt, hogy miért van szükség egy új, a korábbiaknál jóval adaptívabb szocializációs modell kidolgozására.

## **6.3. ÖTÖDIK FEJEZET**

Az **5. fejezet** az értekezés csúcspontja, ahol saját, integratív szervezeti szocializációs modellemet tesztelem a haderő vonatkozásában. Ez a rész nem csupán elméleti keretrendszert kínál, hanem gyakorlati, a modern haderő specifikus környezetére szabott megoldási javaslatokat tartalmaz. A fejezet részletesen bemutatja, hogyan adaptálhatók a civil szférában már bevált humánerőforrás-menedzsment eszközök, ezzel igazolva a külső jó gyakorlatok átvételének létjogosultságát. Lényegében ez a fejezet adja a disszertáció gyakorlatban használható részét, így egyik legfőbb értékét is. Kézzelfogható útmutatót nyújt a honvédelmi vezetés számára a beillesztés hatékonyságának növelésére. A fejezet igazolja a H4 hipotézisek helytállóságát, de tovább erősíti a H2 és H3 hipotéziseket is.

Végezetül a **6. fejezetben** összegzem a kutatási eredményeimet, bemutatom tételesen melyik hipotézisem igazolódott, ismertetem a kutatásom új tudományos eredményeit és ezek felhasználásának lehetőségeit.

## 7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

Értekezésemben összegeztem és rendszerbe foglaltam a katonai szocializáció 21. századi kihívásait. Bemutattam egy olyan átfogó, komplex és dinamikus modellt, amely a területen született korábbi kutatásokat integrálni képes éppen úgy, mint a szervezetbe illesztés részfolyamatait a napi gyakorlatban. A modell dinamikusan leköveti az integráció szakaszait, lehetőséget kínálva mérési pontok kialakítására, rugalmas folyamatértelmezésre és gyors megoldások kidolgozására.

A kutatás elején feltett kérdések és felállított hipotézisek vizsgálata szisztematikus irodalomelemzéssel történt, amely eredménye egyértelműen alátámasztotta és megválaszolta a tudományos problémát. A vizsgálat megerősítette, hogy az önkéntes haderők szervezeti szocializációs gyakorlata és a modern kor munkaerőpiaci, társadalmi valósága között több ponton mély szakadék tátong.

Az első hipotézis (H1) azt állította, hogy a hadtudomány jelenleg nem rendelkezik egységes, átfogó keretrendszerrel a katonává válás folyamatára. Ez az elméleti hiányosság megnehezíti a felmerülő problémák, mint például a lemorzsolódás, rendszerszintű értelmezését és a hatékony, egymásra épülő megoldások kidolgozását. A hipotézis igazolása a 3. fejezetben történt, ahol a klasszikus és modern szocializációs elméletek kritikai elemzése rámutatott, hogy a meglévő modellek részlegesek, a kutatási eredmények pedig fragmentáltak. A kutatás kimutatta, hogy bár vannak olyan keretrendszerek, amelyek a vizsgálat elindításában támpontot nyújthatnak és vannak érdemi részeredmények, ezek egységes, rendszer szintű értelmezése nem történt meg. A vizsgálat alátámasztotta, hogy ezek a megközelítések nem adnak választ a haderő 21. századi kihívásaira, ezzel megerősítve egy új, integratív modell szükségességét. A H1 hipotézis ezzel teljes mértékben igazolást nyert.

A második hipotézis (H2) erre az elméleti hiányosságra építve fogalmazta meg egy új, átfogó szervezeti szocializációs modell kidolgozásának szükségességét. A hipotézis szerint egy ilyen modellnek egyszerre kell általánosan alkalmazhatónak és annyira rugalmasnak lennie, hogy képes legyen kezelni a generációs különbségeket és a célcsoportok egyedi jellemzőit. A bizonyítás a 4. és 5. fejezetben valósult meg. A 4. fejezet a generációs kihívásokat tárta fel és helyezte kontextusba, míg az 5. fejezet bemutatta, hogy a dolgozatban kidolgozott integratív modell hogyan teszi lehetővé a célcsoport-specifikus beavatkozásokat, ezzel igazolva a hipotézisben foglaltakat. A feltáró és elemző munka a H2 hipotézist is igazolta.

A harmadik hipotézis (H3) a fiatal munkavállalók (kései Y és Z generációk) beillesztésének módszertanára fókuszált. Azt állította, hogy ezen személyek esetében a hagyományos, hierarchikus modell helyett olyan támogató szocializációs stratégiára van szükség, amely a mentorálásra, a transzparens kommunikációra és a rugalmas karriertervezésre épül. A hipotézis lényege, hogy a parancsuralmi elvek helyett a személyes fejlődés előtérbe helyezése és a bizalmon alapuló viszonyrendszer kialakítása növeli az elköteleződést. Az igazolás az 5. fejezetben történt, ahol a mentorrendszer, a karrierút-tervezés és a generációs értékekre reflektáló megoldások részletes bemutatása és integratív modellbe illesztése bizonyította, hogy a támogató, egyénközpontú stratégia hatékonyabb választ ad a modern kor katonai szocializációs kihívásaira.

Végezetül a negyedik hipotézis (H4) kapcsán azt vizsgáltam, hogy a modern haderő sikeresen adaptálhatja-e a civil szektorban már bevált HR-megoldásokat. A feltételezés szerint ez az átvétel három szinten lehetséges: stratégiai (adatalapú döntéshozatal), operatív (célcsoport-specifikus mentorprogramok, digitális onboarding) és egyéni (személyre szabott fejlődési tervek) szinten. A bizonyítás szintén az 5. fejezetben történt. A fejezet bemutatta, hogy a piaci szféra innovációi – a katonai sajátosságokhoz igazítva – sikeresen átültethetők a haderő szervezetére. Ezzel a kutatás igazolta, hogy a külső jó gyakorlatok integrálása pragmatikus és hatékony út a szocializáció javítására.

A disszertációban bemutatott kutatás a munka elején megfogalmazott mind a négy hipotézist igazolta. A hipotézisek vizsgálata egy koherens érvelési láncolatot alkotva támasztotta alá a kutatás főbb állításait. A kutatás eredményei együttesen rámutattak és alátámasztották, hogy a jelenlegi, fragmentált és elavult gyakorlatok helyett egy szisztematikus, a toborzástól a teljes beilleszkedésig tartó, tudatosan felépített és menedzselte folyamatra van szükség. Ehhez megalkottam a szervezeti szocializáció integratív modelljét, amely nem csak keretrendszerként, de eszközként is használható stratégiai, operatív és egyéni szinten. Bizonyítottam, hogy a modell képes lenne kezelni a generációs különbségeket, alkalmas a támogató szervezeti környezet megteremtésére és összehangolja a toborzási ígéreteket a valósággal, ezzel rendszerszinten javítva a haderő munkaerő-megtartó képességét.

A disszertáció értéke azonban nem csupán a téma rendszerezésében rejlik. Számos új, izgalmas kutatási irányt jelöl ki a jövőre nézve. A javaslatok között szerepelnek konkrét empirikus vizsgálatok, mint például kontrollcsoportos hatásvizsgálatok és longitudinális követések a bemutatott modell további tesztelésére. Emellett alapot teremt egy új, katonai környezetre validált kvantitatív mérőeszköz kidolgozására. Az eredmények jövőbeli technológiai

fejlesztésekhez is hasznosak lehetnek, mint a digitális onboarding platformok vagy a gépi tanuláson alapuló prediktív fluktuációs rendszerek.

## **8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

- I. Elsőként dolgoztam ki egy olyan szempontrendszert, amelyben a haderő toborzási és megtartási nehézségei dinamikusán, folyamatában értelmezhetők amellet, hogy vizsgálható marad az egyén, a szervezet és tágabb társadalmi-kulturális kontextus is. Ez a holisztikus szempontrendszer önmagában is tudományos eredmény, mivel új, rendszerszemléletű vizsgálati módszert honosít meg a hadtudományban.
- II. Újradefiniáltam a katonai szocializáció fogalmát és megalkottam a katonai szocializáció folyamatát alkotó és alakító triádot a haderő sajátosságaihoz illesztve. Továbbá a folyamat magját alkotó triádot az első tudományos eredményben ismertetett holisztikus, dinamikus rendszerbe foglaltam.
- III. Elsőként alkottam meg az integratív szervezeti szocializációs modellt, amely alkalmas komplexitásában és dinamikusán lekövetni a szervezeti szocializáció folyamatát.
- IV. Elsőként foglaltam egységes, átfogó keretrendszerbe a katonai szocializáció kihívásait a szervezeti szocializáció szemszögéből.
- V. Megalkottam egy, a modern önkéntes haderőre az integratív modell keretrendszerében használható gyakorlati módszert, amely értéke a haderő beillesztési folyamatának hatékonyabbá tételét segíti, módszertani támogatást nyújtva stratégiai, operatív és egyéni szinteken.
- VI. Bizonyítottam a civil szektor humánerőforrás-innovációinak haderőre illeszthető adaptációs keretrendszerét.

## 9. AJÁNLÁSOK

A disszertáció eredményei és módszertana széles körben felhasználhatók. Szakpolitikai és stratégiai szinten a döntéshozók, mint a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség Parancsnoksága, egy új, átfogó szemléletmódot kapnak a humánerőforrás-gazdálkodáshoz. Operatív szinten a haderő közép- és alsóbb szintű katonai vezetői számára a mű egyfajta gyakorlati kézikönyvként funkcionálhat. A hadtudomány területén a disszertáció értékes tananyagként és hivatkozási alapként szolgálhat a felsőoktatási intézmények, például a Nemzeti Közszolgálati Egyetem számára. Ez utóbbi esetében az elméleti háttér és a kidolgozott integratív modell további kutatások kiindulópontja lehet. Ajánlom a művet inspirációként és alapként jövőbeli szakdolgozatokhoz és PhD-kutatásokhoz a katonai szociológia, a szervezetpszichológia és a vezetéstudomány területén.

## 10. KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA

A kutatási eredmények több szinten felhasználhatók a gyakorlatban:

### Szakpolitikai és stratégiai szintű tervezés

1. Az értekezés felhasználható a Honvédelmi Minisztérium stratégiaalkotási tevékenységében. Alapot szolgáltat a humánstratégia modernizálásához, a költségvetési források hatékonyabb elosztásához (pl. mentorprogram fejlesztése, személyügyi tevékenységhez kapcsolódó digitális fejlesztések) és hozzájárul egy adatvezérelt, a 21. századi munkaerőpiaci viszonyokhoz alkalmazkodó humánpolitika kialakításához.
2. Az értekezés felhasználható a Magyar Honvédség Parancsnoksága alá tartozó vezetők számára is. A stratégiaalkotáson túl az értekezés eredményei hozzájárulhatnak a parancsnokok munkájához. Az eredmények, különösen a módszertani ajánlásokra hozzájárulhatnak az állomány kohéziójához, csökkenthetik a fluktuációt és növelhetik a motivációt. Ez személyi állomány szintjén a harckészültség javulásához is hozzájárul.
3. Az értekezésben kidolgozott definíciók összefoglalói, tartalmi elemei és a kapcsolódó módszerek eszközként szolgálhatnak a katonai szocializáció fogalmának átformálásában, fejlesztésében. Ezzel a dolgozat eredményeinek felhasználása hozzájárulhat a szervezeti kultúra gazdagodásához, változásához.

### Operatív szintű felhasználhatóság

4. Az értekezés módszertani javaslatai a haderő közép- és alsóbb szintjein tevékenykedő katonai vezetői számára is felhasználhatók. A dolgozat számukra egyfajta „kézikönyvként” szolgálhat, amely segít megérteni az Y és Z generációs katonák gondolkodásmódját, elvárásait és kommunikációs stílusát. A kutatás gyakorlati javaslatai (pl. mentorálás, transzparens kommunikáció, azonnali visszajelzés, folyamatok betanítása, feladatok lebontása) közvetlenül alkalmazhatók a napi vezetői munkában.
5. A toborzással, kiképzéssel és személyügyi munkával foglalkozó szakemberek számára is felhasználható a disszertáció a napi munkában. A kutatás a jelenlegi szocializációs gyakorlat elemzése kapcsán konkrét javaslatokat is tesz a toborzási kampányok, az alapkiképzés módszertanának, valamint a karriertervezési rendszerek megújítására. Ezek figyelembevételével hatékonyabbá teheti a toborzást, csökkentheti a kiképzés alatti lemorzsolódást, és olyan életpályamodellt kínálhat, amely vonzóbbá teszi a katonai szolgálatot a fiatalok számára.

#### Hadtudomány területén végzett oktatási, kutatási munka

6. Az értekezés, különös tekintettel az elméleti háttérre, az elemzett szakirodalmakra és a katonai szocializáció integratív, komplex és dinamikus folyamatelmzésére a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és más felsőoktatási intézmények számára is értékes tananyag és hivatkozási alap lehet.
7. Az értekezés szempontrendszer, az integratív modellben értelmezett szervezeti szocializáció, a generációs elméletek és a katonai szocializáció összekapcsolása mind olyan területek, amelyek további kutatások kiindulópontjául szolgálhatnak. A disszertáció ezzel inspirációt és alapot nyújt további empirikus vizsgálatokhoz, szakdolgozatokhoz és PhD-kutatásokhoz a katonai szociológia, a szervezetpszichológia és a vezetéstudomány területén.

## 11. PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

- Barna, B. (2018a). A munkahelyi stressz idői vetülete és főbb forrásai a hadseregben. *HADTUDOMÁNYI SZEMLE*, 11(1), 124–141.
- Barna, B. (2019). A harci stressz kezelésének alternatívái a modern fegyveres küzdelmek fényében. *HADTUDOMÁNYI SZEMLE*, 12(3), 145–162. <http://doi.org/10.32563/hsz.2019.3.9>
- Barna, B. (2020a). A munkaelégedettség szerepe és jelentősége a katonai pályán. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 30(3), 55–66. <http://doi.org/10.17047/HADTUD.2020.30.3.55>
- Barna, B. (2020b). A pályakezdő katonák megszólításának és megtartásának lehetősége a szervezeti szocializáció eszközével. *HONVÉDSÉGI SZEMLE: A MAGYAR HONVÉDSÉG KÖZPONTI FOLYÓIRATA*, 148(6), 67–80. <http://doi.org/10.35926/HSZ.2020.6.6>
- Barna, B. (2021b). Kompetenciák és elvárások hatása a honvéd tisztjelöltek szervezeti szocializációs folyamatára. *HADTUDOMÁNYI SZEMLE*, 14(4), 83–97. <http://doi.org/10.32563/hsz.2021.4.8>
- Barna, B. (2021). A nemzetbiztonsági szolgálatok szervezeti értékei és szerepük a toborzásban. *Hadtudományi Szemle* (benyújtva, megjelenés alatt)
- Barna, B. (2021). Main stressors in the armed forces divided by the the time aspect of the stress event. *Hadtudományi Szemle* (benyújtva, megjelenés alatt)
- Barna, B. (2021a). Az elégedettség szerepe a katonai pályán. In *Fiatal tisztek zsebkönyve* (pp. 201–210).
- Barna Boglárka (2023). A katonai hivatás megjelenése a primer és a referenciacsoportokban, a pályaválasztásra gyakorolt hatása. In: Krajnc Z. (Ed.). *A hadtudomány aktuális kérdései 2021*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó. [https://doi.org/10.36250/01104\\_20](https://doi.org/10.36250/01104_20)
- Boglárka, B. (2018). The Security Situation of Egyptian Christians in 2018. In *Budapest Report 2018 On Christian Persecution* (pp. 77–86).

## 12. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Barna Boglárka pszichológusi végzettségét a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen szerezte munka- és szervezetpszichológia szakirányon. Ez alapozta meg későbbi munkaerőpiaci és tudományos pályafutását. A mesterképzést követően érdeklődése a hadtudomány felé fordult, aminek köszönhetően megkezdte PhD tanulmányait a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskolájában. Itt a katonává válás folyamatát kutatta, korábbi szervezeti szocializációs ismereteire és érdeklődésére építve. A terület kutatása mellett a gyakorlatban is bekapcsolódott a magyar haderő életébe egy, a Honvédelmi Minisztériumban betöltött tudományszervezői szakreferensi pozícióval.

Szakmai profiljának másik meghatározó pillére a PhD tanulmányok mellett elvégzett szexuálpszichológiai szakpszichológus végzettség, amelyet az Eötvös Loránd Tudományegyetemen szerzett. Ez a specializáció tette lehetővé számára, hogy 2023-tól saját pszichológusi magánpraxist indítson. Karrierje során értékes tapasztalatot szerzett a vállalati szférában is, ahol a toborzás-kiválasztásban dolgozott, majd pedig HR generalistaként a teljes körű személyügyi ügyintézésért és folyamatfejlesztésekért felelt.

Munkája és tanulmányai mellett oktatói tevékenységet is végzett. A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen katonai vezetéssel kapcsolatos tárgyakat oktatott, jelenleg pedig a Pázmány Péter Katolikus Egyetem megbízott oktatója. Ezen a területen kamatoztatja szaktudását, jelenleg a szervezetpszichológia, a kognitív szociálpszichológia és szexuálpszichológia kurzusok tartásával. PhD képzése alatt aktív tudományos életet élt, ami konferencia előadások megtartásában, opponensi feladat vállalásában, témavezetésben érhető tetten. Az egyetemi életben is szerepet vállalt, amihez kapcsolódóan kötet szerkesztésben vett részt és egy ideig kommunikációs referensi pozíciót töltött be a DOSZ-ban.