Doktori (PhD) értekezés

Barna Boglárka

2025

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Hadtudományi Doktori iskola

Barna Boglárka:

Szervezeti szocializációs kihívások a modern haderő esetében

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

Dr. habil. Szelei Ildikó

……..

Budapest, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 6

1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS AKTUALITÁSA ÉS INDOKLÁSA 8

1.2. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA 10

1.3. KUTATÁSI CÉLOK 12

1.4. A KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI 14

1.5. KUTATÁSI MÓDSZEREK 16

1.5.1. KUTATÁSI STRATÉGIA 17

1.5.2. ADATGYŰJTÉS 17

1.6. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE 18

1.7. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS A TÉMA LEHATÁROLÁSA 20

1.8. KITEKINTÉS ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK 22

2. ALAPFOGALMAK TISZTÁZÁSA: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS HELYE A NEMZETKÖZI SZAKIRODALMI KÁNONBAN 25

2.1. A RELEVÁNS SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE 26

2.2. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMÁNAK ALAKULÁSA, MEGHATÁROZÁSA 28

2.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ELHELYEZÉSE A SZOCIALIZÁCIÓ EGYÉB, MUNKAVÉGZÉSHEZ KÖTHETŐ ALTÍPUSAI A SZAKMAI SZOCIALIZÁCIÓ ÉS A MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ KÖZÖTT 33

2.3.1. A SZOCIALIZÁCIÓ ÉS ENKULTURÁCIÓ, AKKULTURÁCIÓ 33

2.3.2. A SZAKMAI ÉS FOGLALKOZÁSI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA, FOLYAMATA ÉS ÖSSZEVETÉSE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL 35

2.3.3. A PÁLYAORIENTÁCIÓ FOGALMA ÉS KAPCSOLATA A SZAKMAI ÉS FOGLALKOZÁSI SZOCIALIZÁCIÓVAL 36

2.3.4. MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS ÖSSZEVETÉSE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL 40

2.4. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS KAPCSOLATA A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL 41

2.4.1. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ KLASSZIKUS ÉS MODERN ÉRTELMEZÉSE 43

2.4.2. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ VISELKEDÉSFORMÁLÓ HATÁSA 45

2.4.3. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ SZAKASZOLÁSA: ALAPKIKÉPZÉS ÉS MENTOR PROGRAM 48

2.4.4. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ TERVEZHETŐSÉGE 51

2.5. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK 52

3. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK ÉS A FOLYAMAT KAPCSOLATA A KARRIER VÁLASZTÁS KÉRDÉSÉVEL 56

3.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETI FEJLŐDÉSE ÉS KAPCSOLATA A HADTUDOMÁNNYAL ... 57
3.2. KARRIER VÁLASZTÁS KÉRDÉSE ... 60
3.2.1. GINZBERG, GINSBURG, AXELRAD ÉS HERMA ELMÉLETE (1951) ... 62
3.2.2. SUPER PÁLYAVÁLASZTÁSI ELMÉLETE ÉS ÉLETPÁLYA MODELLJE (1954-TŐL) ... 63
3.2.3. TIEDEMANN ÉS O'HARA DÖNTÉSHOZATALI MODELL (1963) ... 66
3.2.4. HOLLAND – FOGLALKOZÁSI SZEMÉLYISÉGTIPOLÓGIA (OCCUPATIONAL THEMES /RIASEC/) ... 67
3.2.5. LENT, BROWN AND HACKETT SZOCIÁLIS KOGNITÍV ELMÉLETE (SOCIAL COGNITIVE CAREER THEORY: SCCT) (1994-TŐL) ... 70
3.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ KLASSZIKUS ELMÉLETEI ... 74
3.3.1. BUCHANAN SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS MODELLJE (1972 ÉS 1974) ... 77
3.3.2. SCHEIN SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEGYÜTTESE (1971, 1976, 1978) ... 81
3.3.4. VAN MAANEN ÉS SCHEIN FÉLE SZOCIALIZÁCIÓS DIMENZIÓK (1979) ÉS JONES HÁROMFAKTOROS RENDEZŐ MODELLJE (1986) ... 95
3.3.5. MORELAND ÉS LEVINE CSOPORTSZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETE (1982 ÉS 1994) ... 98
3.4. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK AZ 1990-ES ÉVEKTŐL ... 103
3.4.1. ASHFORTH, SAKS ÉS LEE: VAN MAANEN-SCHEIN ÉS JONES TAKTIKÁK ÉS DIMENZIÓK FELÜLVIZSGÁLATA (1997) ... 103
3.4.2. ASHFORTH, SLUSS ÉS SAKS: SZOCIALIZÁCIÓS TAKTIKÁK ÉS PROAKTÍV VISELKEDÉS HATÁSA A SZOCIALIZÁCIÓS TARTALOMRA, AZ ÚJONNAN ÉRKEZŐKRE ÉS AZ ALKALMAZKODÁSÁRA (2007) ... 106
3.4.3. EDWARDS: SZEMÉLY - MUNKA ÖSSZEILLÉS MODELL (1991) ... 108
3.4.4. CABLE ÉS MUNKATÁRSAI (2001 ÉS 2005) SZEMÉLY - SZERVEZET ÖSSZEILLÉS MODELLJEI ... 113
3.4.5. A SZEMÉLY - MUNKA ÉS SZEMÉLY - SZERVEZET MODELLJEINEK INTEGRÁCIÓJA ÉS A HÁROMLÉPCSŐS KONCEPCIONÁLIS MODELL (MEMON ÉS MUNKATÁRSAI 2015) ... 116
3.5. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉSE: INTEGRATÍV MODELL ... 121
3.5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓRA HATÓ TÉNYEZŐK: DIREKT ÉS INDIREKT HATÓTÉNYEZŐK ... 121
3.5.2. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS TRIÁD: SZEMÉLY (P) - SZERVEZET (O) - MUNKA (J) 123
3.5.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ SZAKASZAI: INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉS ... 123
3.5.4. INTEGRATÍV MODELL A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓBAN ... 134
3.6. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK ... 135
4. A HADERŐNÉL MEGJELENŐ MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOK ÉS A GENERÁCIÓK ... 139
4.1. A HADERŐK ÉS A CIVIL SZEKTOR: MUNKAERŐPIACI ÁTFEDÉSEK ... 141
4.2. A HADERŐ GENERÁCIÓS VONATKOZÁSAI ... 145

4.2.1. GENERÁCIÓ FOGALMA ... 146
4.2.2. GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON ÉS A HADERŐBEN: KÖZÖS KIHÍVÁSOK ... 150
4.2.3. SZEMLÉLETMÓDVÁLTÁS A GENERÁCIÓS SAJÁTOSSÁGOK LEKÖVETÉSÉHEZ ... 151
4.3. A HADERŐ, MINT MUNKAERŐPIACI SZEREPLŐ ... 153
4.3.1. A HADERŐ A RENDSZERVÁLTÁST KÖVETŐEN ÉS AZ X GENERÁCIÓ BELÉPÉSE ... 154
4.3.2. HADERŐ A MUNKAERŐPIACI VERSENYBEN ÉS NATO KOMPATIBILITÁS, MINT CÉL MEGJELENÉSE ... 161
4.3.3. SZEMÉLYÜGYI KIHÍVÁSOK AZ EZREDFORDULÓS HADERŐBEN ... 164
4.3.4. AZ EZREDFORDULÓ PÁLYAKEZDŐI, VAGYIS AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK SZEREPE A MUNKAERŐPIACON ... 168
4.3.5. EZREDFORDULÓS KIHÍVÁSOK A MODERN HADERŐK ESETÉBEN ... 170
4.3.6. AZ EZREDFORDULÓS PÁLYAKEZDŐK BEVONÁSA ÉS SZEREPE A HADERŐBEN ... 173
4.3.7. AZ EZREDFORDULÓS NEMZEDÉK GENERÁCIÓS JEGYEINEK HATÁSA A HADERŐ FELADATVÉGREHAJTÁSÁRA ... 176
4.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK ... 182
5. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS KIHÍVÁSOK: VÁLASZOK AZ INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉS ÉS A GENERÁCIÓS FELOSZTÁS FÉNYÉBEN ... 186
5.1. AZ INTEGRATÍV MODELL SZEREPE A HADERŐ SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS STRATÉGIÁJÁNAK TERVEZÉSÉBEN ... 186
5.1.1. AZ INTEGRATÍV MODELL T1 SZAKASZA A HADERŐ ESETÉBEN ... 187
5.1.2. AZ INTEGRATÍV MODELL HASZNÁLATA A T1-ES SZAKASZ KIHÍVÁSAI KEZELÉSÉBEN 191
5.1.3. AZ INTEGRATÍV MODELL T2 SZAKASZA A HADERŐ ESETÉBEN ... 192
5.1.4. AZ INTEGRATÍV MODELL M.I. SZAKASZA ÉS KAPCSOLATA AZ ALAPKIKÉPZÉSSEL, VALAMINT A BEOSZTÁSBA HELYEZÉSSEL ... 197
5.1.5. AZ M SZAKASZ ÉS HADERŐ KAPCSOLATA: MENTORRENDSZER, MINT MEGOLDÁS ... 201
5.1.6. MENTOR RENDSZER: KAPCSOLATA A SZERVEZETBE ILLESZTÉSSEL ÉS FŐBB FEJLESZTÉSI SZEMPONTJAI ... 205
5.1.7. FENNTARTÁS ÉS ÚJRAKEZDÉS: KARRIERÚT TERVEZÉS LEHETŐSÉGE A HADERŐNÉL 210
5.2. GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ STRATÉGIAI SZINTŰ TERVEZÉSE INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉSBEN ... 214
5.2.1. GENERÁCIÓ ÉS HADERŐ: A T1-ES SZAKASZ INTEGRATÍV SZEMLÉLETŰ MEGOLDÁSAI 217
5.2.2. GENERÁCIÓK A HADERŐBEN: PLASZTIKUS MEGOLDÁSOK A BELÉPÉST KÖVETŐEN ... 220
5.2.3. A HADERŐ KLASSZIKUS ÉRTÉKEI ÉS A GENERÁCIÓS ÉRTÉKEK: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS STRATÉGIA GENERÁCIÓS DIVERZIFIKÁLÁSA ... 223
5.3. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK ... 230
6. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉS ... 233
6.1. AZ ÉRTEKEZÉS ÖSSZEGZÉSE ÉS A KAPOTT EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE 233
6.2. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE ... 236

6.3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 238
6.4. JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK 241
6.4.1. AJÁNLÁS, AZ ÉRTEKEZÉS FELHASZNÁLHATÓSÁGA 242
6.4.2. ÚJ KUTATÁSI IRÁNYOK 244
MELLÉKLETEK 246
HIVATKOZOTT IRODALOM 247
HIVATKOZOTT JOGI SZABÁLYOZÓK 284
INTERNETES FORRÁSOK 286
KUTATÁSI JELENTÉSEK, BESZÁMOLÓK 286
EGYÉB FORRÁSOK 287
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK 295

1. BEVEZETÉS

A folyamatosan változó világrend, a történelmi események alakulása, az új technológiai vívmányok, a globalizáció jelensége formálta környezetünket, társas kapcsolatainkat, értékrendünket és meghatározta kohorsz élményeinket. A változó külső környezet és interperszonális kapcsolatok hálója a társadalom szövetének alkotóelemét, az egyént[1] is átformálta. A folyamat az ember alapú rendszereket, csoportokat és szervezeteket is érinti. A modern haderők sem kivételek ez alól, különös tekintettel azokra, amelyek az önkéntesség elvén működnek. A katonai szervezetek újabb kihívásokkal szembesülnek, amely részben a 21. századi munkavállalók, kiemelten az Y és Z generációk elődeiktől eltérő kohorsz élményeivel és értékrendjével magyarázható. A globalizáció hatására az egyén fejlődése, ideértve a személyiségfejlődés korai tapasztalatait is, átalakult. A 21. századra felnőtté váló egyének sokasága olyan társadalmi és munkaerőpiaci változásokat hozott, amelyek megkérdőjelezik a hagyományos katonai szocializációs modellek alkalmazhatóságát. Kutatásom kezdeti szakaszától nyilvánvalóvá vált: a klasszikus katonai szocializációs módszerek már nem képesek hatékonyan kezelni a modern haderőkbe történő beillesztés és megtartás kihívásait, különösen a generációs különbségek és a változó munkavállalói preferenciák vonatkozásában. A gazdag hadtudományi szakirodalom és nemzetközi kutatási eredmények alapján pedig megállapítható, hogy a szervezetbe illesztés kérdése és kihívásai nem csupán elméleti problémák. A területen felmerülő kérdések gyakorlati jelentőséggel bírnak és választ sürgetnek, hiszen a sikeres integráció hiánya magas lemorzsolódási arányt és a személyi utánpótlás biztosításának ellehetetlenülését is eredményezheti.

A témaválasztás aktualitását az 1990-es évek derekán született személyek munkaerőpiacra lépése, valamint a NATO tagországokban tapasztalható, a katonai pálya vonzerejének csökkenésére irányuló kutatások adják. Ez utóbbi jelentőségéhez hozzájárul, hogy az 1990-es évektől kezdődött meg a NATO tagállamok többségében az áttérés az önkéntes jellegre. A 21. században az önkéntes haderőknek piaci szereplőként kell versenyezniük a civil szektorral, miközben speciális feladatrendszerük jelentős áldozatot követel a munkavállalóktól, gyakran elmaradva a juttatási csomagok és munkakörülmények terén. A katonai szervezetek kihívásokba ütköznek az állomány utánpótlásában és megtartásában. A kiképzés költséges, míg egyes elérhető adatok szerint a fluktuációs ráta magas. A kutatásom célja, hogy

[1] Az egyén és individuum kifejezéseket felváltva használom a továbbiakban. Nem teszek különbséget a két fogalom között tudományterületi hovatartozásuk szerint.

szervezetpszichológiai szemlélettel feltárjam, miként hatnak a társadalmi kihívások a haderő toborzás, kiválasztás és beillesztési folyamatára és hogyan befolyásolják az egyének integrációját a katonai szervezetbe. Ezen problémák kontextusba helyezése érdekében a disszertációban bemutatom és kritikai szempontok mentén elemzem a szervezetbe illesztés elméleteit, a katonai szocializáció kihívásait. A téma gyakorlati vonatkozásából adódóan átfogó keretrendszert dolgozok ki, amelyben konkrét válaszokat, eszközöket és módszertant javaslok a haderő szervezeti szocializációs kihívásainak kezelésére.

Személyes motivációm a témaválasztás mögött kettős. Szervezetpszichológusi ismeretemmel és szemléletmódommal, valamint a témakörben született kutatási eredmények hatására fontosnak tartom a katonai szervezetek működését támogató fejlesztési folyamatok szakmai előmozdítását. Ezek a szervezetek felelnek az országok integritásáért és védelméért, így a működésük biztosítása érdekében végzett kutatások kiemelt jelentőséggel bírnak. Ez motivált a kutatás megkezdésére. Ezek hatására szerepet vállaltam a Honvédelmi Minisztérium oktatásért és tudományszervezésért felelős főosztályán, valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen honvéd tisztjelöltek oktatásában. Munkám során elsőkézből tapasztaltam: a Magyar Honvédség egy olyan kulcsfontosságú szervezet, amely különös figyelmet érdemel a személyi utánpótlás és integráció terén. A szervezetben megfigyeltem a 21. századi munkaerővel felerősödő humánerőforrás-gazdálkodás kihívásait, valamint az elmúlt évtizedek szervezeti átalakításainak egyes napjainkig elhúzódó hatásait. Ez utóbbi markánsan megjelent egyes szabályrendszerek relativizálásában, alegységi szinten sajátos szokások és szervezeti szubkultúrák kialakulásában. Szembesültem azokkal a nehézségekkel is, amelyek az új belépők támogatása kapcsán megjelentek, mint például az egységes utánkövetés hiánya, a beilleszkedés visszamérésének elmaradása, valamint az új belépők számára elérhető információk limitált hozzáférhetősége. Oktatómunkám során tapasztaltam, hogy a kadétok elégedetlenséget élnek meg, nehezen fogalmazzák meg pályamotivációjukat és több esetben a katonai hivatás értékei[2] a munkavégzés időtartamára korlátozódnak; az alapkiképzésre olyan személyek is érkeznek, akik megközelítőleg a kiképzés feléig elhagyták a programot.[3]

[2] Ezeket az értekezés további fejezeiben részletesebben kifejtem.
[3] Ennek okait a A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben c. GINOP-5.3.5-18-2020-00162 számú projekt tájékoztató füzete is részletezi.
Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021-2022). A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben. Tájékoztató füzet.
https://www.hsz.hu/file/news/83471/file/tajekoztato-fuzet_162.pdf

1.1. A TÉMAVÁLASZTÁS AKTUALITÁSA ÉS INDOKLÁSA

Hazai és nemzetközi kutatások is igazolják, hogy a szervezetbe illesztés és a katonai szocializáció témaköre napjainkban kiemelt jelentőséggel bír. A modern haderők[4] – köztük a Magyar Honvédség is[5] – jelentős utánpótlási és fluktuációs problémákkal küzdenek. Kutatások igazolják, hogy a beillesztési folyamat hiányosságai és a szervezeti működés anomáliái közrejátszanak abban, hogy az újoncok rövid időn belül elhagyják a szervezetet.[6] Ez nem csak hazai sajátosság: az önkéntes alapon szerveződő haderők világszerte küszködnek a munkaerő-megtartás kihívásaival, hiszen a fiatalabb generációk kevésbé hajlandók katonai szolgálatot vállalni[7], és ha mégis belépnek, gyakran a katonai szocializáció kezdeti időszakában távoznak.[8] A probléma mélyebb gyökerei a szervezeti értékrend és a modern munkavállalói igények közötti szakadékban keresendők.[9] A civil szektorban is hasonló tendenciák figyelhetők meg: gyors állománycsere jellemző, és a kilépések mögött gyakran szervezeti okok (pl.: vezetési stílus, kommunikációs hiányosságok) állnak. A jelenség értelmezésére már közel három évtizede is születtek kutatások, többek között amerikai[10] és ausztrál[11] mintákon. Az újabb, 21. századi eredményeket kutatási jelentésekben és beszámolókban olvashatjuk. Ilyenek többek

[4] A probléma súlyosságát nemzetközi mutatók is jelzik. Az Egyesült Államokban a katonai szervezet fluktuációs rátáját 2022-ben közel 30%-ra tették, míg az Egyesült Királyságban 2022-ben 16230 katona lépett ki a haderőből, ami közel 2000 fős növekedést mutat a 2021-es adathoz (n=14160) képest. Ez utóbbi rátának több mint 80%-át az önkéntesen távozók (61%) és az egyéb okok (pl.: egészségi problémák) miatt távozók (22,3%) tették ki.
Ring, B. (2022). Scientific Approach to Solving Army Retention and Recruiting Problem Self-Determination Theory and Authentic Leadership Theory. *Small Wars Journal*.
https://smallwarsjournal.com/2022/09/10/scientific-approach-solving-army-retention-and-recruiting-problem-self-determination/
United Kingdom: Ministry of Defence (2023). Quarterly service personnel statistics 1 January 2023
https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2023/quarterly-service-personnel-statistics-1-january-2023

[5] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2022). *Javaslatcsomag. A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben.* GINOP-5.3.3-18-2020-162
https://liganet.hu/images/a11244/Javaslatcsomag_00162.pdf

[6] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021). *Adatfeldolgozás és elemző tanulmány. A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben.* GINOP-5.3.3-18-2020-162
https://www.hsz.hu/a-munkaero-hiany/elkeszultek-a-projekt-szakmai-anyagok

[7] Honvédszakszervezet (2021). *Kutatási jelentés. Generációk közötti kapcsolat. GINOP-5.3.3-18-2020-00157*
https://www.hsz.hu/generaciok/elkeszultek-a-generaciok-kozotti-kapcsolat-a-munkahelyen-cimu-projekt-szakmai-anyagok

[8] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021): i.m. pp.7

[9] NATO (2017). Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives.
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

[10] Evans, T. W. (1993). The all-volunteer army after twenty years: Recruiting in the modern era. *Army History*, (27), pp. 40-46. http://www.jstor.org/stable/26304113

[11] Wadham, B., Skrzypiec, G., & Slee, P. (2014). Young Australians' attitudes to the military and military service. *SAGE Open*, *4*(3) https://doi.org/10.1177/2158244014547197

közt a Honvéd Érdekképviseleti Szervezet által publikált adatok is, amelyek szerint a távozók jelentős része szervezeti okok és belső feszültségek miatt dönt a kilépés mellett.[12]

A kutatási téma választása mellett nem csak az aktualitás szól. Az elmúlt évtizedekben ugyanis számos hadtudós foglalkozott a katonai szocializáció kérdéskörével, ám a meglévő modellek ennek ellenére sem képesek átfogó választ adni a modern kihívásokra. Nemzetközi szereplők közül az amerikai kutatások rendelkeznek kiemelt jelentőséggel, hiszen évtizedekre visszamenően lekövethető bizonyos megoldások sikerének empirikus kutatási adatokkal visszamért hatása. A 21. századi svéd haderő is mintául szolgálhat, ahol a személyügyi kihívásokra válaszul az amerikai példától eltérően a sorkatonai szolgálat visszavezetése mellett döntöttek. Példaként említhetők egyes balkáni országok is, amelyek földrajzi és történelmi értelemben közelebb állnak Magyarországhoz, lehetővé téve a mai magyarországi kihívások feltárásának és kezelésének újabb megközelítését.

Az említettek mellett magyar viszonylatban is számos további tanulmány foglakozott a szervezeti szocializáció részkérdéseivel. A többségében Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, majd pedig a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kutatói vizsgálták és értékelték a szervezetbe lépés egyes szakaszait (pl.: alkalmasságvizsgálat, pályamotiváció), a katonai életpálya sajátosságait, a katonai szocializáció értékeit és a szervezeti kultúra változását is. Ezen értékes eredmények egységes és átfogó rendszerbe foglalása a mai napig várat magára. Hasonlóan nem került még kidolgozásra a felmerülő kihívásokra adható gyakorlati eszközök, módszerek összegzett és konkrét javaslatokat tartalmazó megoldása.

A téma feldolgozása során a fentiek alapján két irányból közelítem meg a szervezeti szocializáció kérdését. Kutatásomban egyrészt vizsgálom azokat a nemzetközi és hazai részeredményeket, amelyek a szervezeti utánpótlás kihívásairól és a lehetséges megoldásokról értekeznek. Másrészt szisztematikusan végigveszem, összehasonlítom és kritikai szempontrendszer mentén elemzem azokat az elméleteket, amelyek a szervezeti szocializáció folyamatát írják le. Ez utóbbit annak reményében teszem, hogy találok olyan modellt, amely a folyamat egészét lefedi. Az átfogó modell szerepe kiemelten fontos, mert eszköz lehet a részeredmények egységes keretrendszerbe illesztéséhez, valamint a szintén hiánypótló gyakorlati javaslatok szisztematikus megfogalmazásához.

[12] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021): i.m.

1.2. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A disszertáció központi témája a modern haderők szervezeti szocializációs folyamatának elemzése, kihívásainak bemutatása és gyakorlati módszerek, javaslatok kidolgozása. A szervezeti szocializáció és a katonává válás folyamata összetett, ezért a disszertáció is több tényező mentén közelíti meg ennek kihívásait. A téma szervezetpszichológiai szemléletben, keretrendszerben került feldolgozása, így a tudományos probléma megfogalmazásában is a katonai szervezet kap nagyobb hangsúlyt. A téma mélységének és komplexitásának feltárása érdekében három szintet különítek el, amelyek a társadalom (makroszint), a katonai szervezet (mezoszint) és az egyén (mikroszint). A szintek behatárolásához és értelmezéséhez Bronfenbrenner ökológiai modelljét veszem alapul.[13] A modell teljes átvételére nem törekszem. Ennek oka kettős. A kutatási téma szervezetpszichológiai szempontból vizsgálja a haderő beillesztési kihívásait, míg az ökológiai modell a fejlődéspszichológiai keretrendszer része. Továbbá egyes elméletalkotók szerint megkérdőjelezhető a szervezetekre és csoportokra való illesztésének hatékonysága[14], így teljeskörű átemelésére a kutatási anyagok gyűjtése, strukturálása során nem alkalmazható. A kutatási probléma meghatározásához mégis hozzájárul, hiszen rávilágít: a szervezeti szocializáció folyamatát, hasonlóan az egyén fejlődéséhez, érdemes szintenként és teljességében vizsgálni.

A szervezeti működés kontextusba helyezése érdekében szükséges vizsgálni a társadalmi változások haderőre gyakorolt hatását. A társadalmi kihívások (például: globalizáció, új technikai vívmányok és gyors ütemű technológiai fejlődés) hatására a katonai szervezetben is megfogalmazódott az igény a szemléletmódváltásra.[15] Az elmúlt évek hadtudományi kutatásai igazolták, hogy nem csak igény, de szükség is van a szervezeti átalakulásra, megújulásra.[16] A társadalmi hatások közé sorolhatók azok a biztonságpolitikai tényezők is, amelyek egy-egy térség katonapolitikai döntéseit is alakítják. Példaként említhető az izraeli haderő is, amely aktív szerepvállalása és sikerei ellenére sem élvezi a társadalom teljeskörű támogatását. Ennek következményeit vélik azonosítani a sikertelen katonai szocializációs folyamat egyik okaként.[17]

---

[13] Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *International encyclopedia of education*, *3*(2), pp. 37-43.

[14] lásd például: Christensen, J. (2016). A critical reflection of Bronfenbrenner s development ecology model. *Problems of Education in the 21st Century*, *69*(1), pp. 22-28.

[15] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021): i.m.

[16] Wadham és mtsai (2014)

[17] Manekin, D. (2017). The limits of socialization and the underproduction of military violence: Evidence from the IDF. *Journal of Peace Research*, *54*(5), pp. 606-619. https://doi.org/10.1177/0022343317713558

A társadalmi hatások mellett a szervezet maga is változásokon megy keresztül. Reflektál a társadalmi változásokra. A reflexió a legtöbb esetben reaktív, vagyis akkor dolgoz ki a szervezet válaszokat, amikor a külső hatások kihívások formájában már megjelentek a mindennapi működésben. Példa erre az utánpótlás biztosítása. A fiatalok megszólításának módszertani fejlesztése akkor vált hangsúlyossá, amikor a haderő létszámhiánya a szolgálatra jelentkezők alacsony száma miatt problematikussá fokozódott. (lásd: Amerikai Egyesült Államok helyzete megközelítőleg az 1980-as évektől)[18] Másrészt a szervezet képes önmagától is változni annak érdekében, hogy a belső működés hatékonyabbá váljon. Itt említhető a Magyar Honvédség, ahol az elmúlt közel harminc évben számos átszervezést hajtottak végre. Ezek egy része a szervezeti célok hatékonyabb megvalósulására irányult.[19] Mind a két típusú változás kihat a beillesztés és megtartás folyamatára. A szervezeti változásokkal hangsúlyossá válik az egyén, hiszen ezen a szinten jelennek meg olyan tényezők, amelyek adattá formálása a visszamérést és értékelést lehetővé teszi.

A disszertáció fókuszában a haderő szervezetének egy konkrét folyamata, vagyis a szervezeti szocializáció áll, így ennek alanyát, az egyént is vizsgálni kell. A társadalmi hatások mellett az egyén szintjén megjelenő sajátosságok is hatnak a vizsgálni kívánt folyamat működésére. Az egyén gondolatait, attitűdjeit számos tényező alakítja. Bronfenbrenner szerint ezek a közvetlen környezetet (mikrorendszer), a mikrorendszerek kapcsolódása (mezorendszer), a környezetben megjelenő lehetőségek (exorendszer) és a társadalmi, kulturális beágyazottság (makrorendszer). Fontos továbbá, hogy a fejlődés nem statikus, így ötödik tényezőként az idői vetületet (kronorendszer) is érdemes az egyén szintjén vizsgálni.[20] A Bronfenbrenner-i modell a szervezeti szocializáció folyamatában a témakör feldolgozásának strukturálása mellett az egyén szintjén történő elakadások és változások megértését is segítheti. Ahogy a fejlődésnél, úgy a szervezeti polgárrá válásnál sem elegendő egyes részfolyamatokban gondolkodni, ha a cél egy egységes keretrendszer kialakítása. A szervezetbe illesztés emberi tényezőinél ugyanis figyelembe kell venni az egyén mikrorendszerének sajátosságait és ezek elemeinek egymáshoz való viszonyát. Az utánpótlás szervezésénél a haderő számára is szempont, hogy a katonai pálya, mint lehetőség megjelenik-e az egyén szintjén. Számolni kell a globális társadalmi tényezőkkel is. A modell idői vetülete hasznos szempont annak vizsgálatában és megértésében,

[18] Bergstrom, J. (2025). Solving declining military recruitment. Harvard Model Congress.
[19] Kiss D. (2018). A magyar haderő átalakítása 1987 és 1992 között. VERITAS Történetkutató Intézet.
[20] Bronfenbrenner (1994): i.m. pp. 37-43.

hogyan irányul az egyén figyelme a pályaválasztás szakaszában a haderőre, és milyen kapcsolat van az élethelyzet változásai és a szervezetben maradás között. (Mellékletek: 1. táblázat)

A kutatási probléma kontextusát tehát a modern haderők szervezeti szocializációs folyamata és kihívásai adják, amelyek választ sürgetnek.

1.3. 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.

1.4. A KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A haderő személyi utánpótlásának kérdése, éppúgy, mint a katonai szocializáció több évezredes múltra tekint vissza. A haderő tagjává válásának útja a katonai szocializációs folyamat, amely kapcsán az elmúlt években kihívásokkal szembesült a haderő. A szervezetet érintő kihívások a társadalmi változásokból (mint a globalizáció és technológiai fejlődés) és ezek egyénformáló hatásából (generációs jegyek és preferenciák változásai) fakadnak. A társadalmi változásoknak köszönhetően az állampolgárok szocializációs tapasztalatai eltérnek a haderő által elvártaktól. A katonává válás folyamatát befolyásolja a társadalom hozzáállása a hadseregekhez, háborúkhoz. Ezekhez járulnak hozzá a szervezet belső változásaiból, átalakításaiból fakadó, sokszor kezeletlen bizonytalanságok.

A kutatási probléma meghatározásánál, a szakirodalom feltárása és elemzése alapján az alábbi kutatási kérdéseket tettem fel:

I. Hogyan lehet egységes keretrendszerbe foglalni a területen született kutatások részeredményeit?

A katonává válás folyamatáról számos külföldi és hazai tanulmány született. Ezek jellemzően részeire bontják a folyamatot és kutatási hipotéziseik is a választott részelemekre vonatkoznak. Az eredmények egységes és átfogó rendszerbe foglalásának hiánya problémaként jelenik meg, hiszen meggátolja az értékes részeredmények rendszerszintű értelmezését és átfogó gyakorlati válaszok kidolgozását.

II. Milyen modell lenne alkalmas átfogó választ adni a szervezeti szocializáció modernkori kihívásaira?

A korábbi eredmények a szervezeti szocializáció egyes szakaszaira vonatkoznak. Rendszerbe foglalásuk nem csak összefűzi és egymást kiegészítve láttatja a területen született eredményeket, hanem magát a szocializációs folyamatot is teljességében képes lekövetni. Fontos egy olyan modellt keresni, amely alkalmas a folyamat lekövetésére, ezzel pedig a modern kori kihívások kockázati pontjainak meghatározására és az ezekre adható válaszok tartalmazására is.

III. Hogyan hidalhatók át a generációs sajátosságok és katonai szervezet sajátosságai közötti különbségek?

A folyamatosan változó környezetből és az új típusú ingerekből fakadó olyan, a korábbi generációk számára ismeretlen hatások érik a felnövekvő fiatalokat, amelyek ezen személyek társadalmi és munkaerőpiaci viselkedését is meghatározzák. A korábbi tapasztalatoktól eltérően az új típusú munkaerőt egyre kevésbé lehet az évtizedeken át működtetett modellekkel megszólítani és integrálni. A katonai szervezetnek a napi működéshez szükséges létszám biztosítása érdekében reflektálnia szükséges a célcsoport preferenciáira. Ez azonban a munkáltatói oldalon rugalmasságot igényel. A flexibilitás látszólag idegen a haderő bürokratikus, hierarchizált és egyvonalas szervezeti működésmódjától. A munkavállalói és szervezeti preferenciák, elvárások áthidalására új szemléletmódra és új módszerek kidolgozására lehet szükség.

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?

Ahogyan a korábbi eredmények egységes keretrendszerbe foglalása sem történt meg, úgy átfogó válasz sem született a kihívások kezelésére. A hadtudósok eredményeikre támaszkodva számos javaslatot tettek, emellett pedig javaslataikat tekintve kiemelkedő színvonalú kutatási jelentések is készültek a személyügyi kihívások gyakorlati megoldására. Mégsem került még kidolgozásra olyan átfogó módszertan, amely a szervezetbe illesztés teljes folyamatát leköveti és minden alszakaszára több, a célcsoporthoz rugalmasan illeszthető eszközt javasol. Annak érdekében, hogy a haderő a beléptetett személyeket megtartsa és a katonai szocializáció kereteit biztosítsa, a szervezeti szocializációs folyamat és kihívások rendszer szintű kezelésére van szükség.

1.4. A KUTATÁSI TÉMA VIZSGÁLATÁNAK HIPOTÉZISEI

Jelen dolgozathoz végzett kutatómunkával az alábbi hipotéziseket kívánom igazolni.

<u>Egységes keretrendszer a részeredmények integrálására:</u>

A katonává válás folyamatáról készültek tanulmányok részeredmények, amelyek a szervezeti szocializáció folyamatát részeire bontva értelmezik. Az eredmények átfogó rendszerbe foglalása szervezetpszichológiai megközelítésben nem történt meg. Vizsgálandó, hogy a

szervezeti szocializációra létezik-e olyan keretrendszer, amely a 21. századi munkaerő esetében is alkalmazható és adaptálható a haderőre függetlenül attól, hogy civil mintán végzett kutatásokra épül. Ennek fényében az első hipotézisem:

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.

Átfogó modell a modern kihívásokra:

A katonává válás folyamatának szakaszai ismertek, azonban olyan modell a hadtudományi szakirodalomban nem található, amely a belépéstől a pályán tartásig értelmezné a szervezeti szocializációt és meghatározná a kockázati pontokat. Szervezetpszichológiai és hadtudományi ismereteim, valamint a kutatás kezdetét megalapozó szakirodalmak áttekintése alapján feltételeztem, hogy szükséges egy modell létrehozása, amely a szervezeti szocializációt rugalmasan, komplexitásában értelmezi és illeszthető a haderő integrációs folyamatára.

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

Generációs különbségek áthidalása:

A 21. századi munkavállalók, különösen az Y és Z generációk preferenciái és a klasszikus katonai szocializációs kritériumrendszer közötti különbség az elmúlt évtizedekben mélyült, ami részben a kohorsz élmények változásának köszönhető. A generációk eltérő értékrendje (pl.: igény az autonómiára, az azonnali visszajelzésre és a work-life balance-ra) ütközik a katonai szervezetek merev struktúrájával. Feltételezem, hogy a klasszikus modellek már nem alkalmazhatók hatékonyan ezekre a generációkra.

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.

Gyakorlati módszertan rendszerszintű megalkotása és az eszközkészlet bemutatása:

A szervezetek őse a haderő, amely azt is jelenti, hogy az évszázadok során számos civil szervezetnek is például szolgált működésével és szabályrendszerével. Feltételezem, hogy ahogy a civil szektor átemelt egyes haderőspecifikus elemeket, úgy a modernkor okozta szervezeti szocializációs kihívásainak kezelésére a katonai szervezet is alkalmazhat olyan megoldásokat, amelyeket a civil szektor dolgozott ki. Ehhez azonban szükséges lehet a klasszikus katonai értékek bizonyos szintű változtatása is. Különösen azért, mert az átemelhető megoldások a vezetői szemlélet, az integrálást támogató rendszerek és az adatalapú utánkövetés terén jelenhetnek meg.

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).

1.5. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A kutatástervezéshez a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hatályos Doktori Szabályzatának előírásait és az alább idézett kutatásmódszertani szakirodalmakat vettem figyelembe. A dolgozat a rendelkezésre álló hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a témában releváns kutatási jelentések és publikációk szekunder elemzésére épül. A kutatás időbeli fókuszának rögzítése érdekében a felhasznált források körét a 2024. december 31-ig publikált, illetve elérhetővé vált anyagokra korlátoztam. A témakörben releváns szakirodalmak áttekintése alátámasztotta, hogy egy új rendszerre, új szemléletre van szükség a haderő szervezeti szocializációs kihívásainak kezeléséhez. A kutatás elméleti keretét Bronfenbrenner ökológiai modellje[21] szolgáltatta, amely lehetővé tette a szocializációs folyamat makro-, mezo- és mikroszintű elemzését. A módszertani megközelítésben az alkalmazott kutatás paradigmáját

[21] Bronfenbrenner (1994): i.m. pp. 37-43.

választottam, az EU 651/2014-es rendelet[22] alapján, mivel a kutatás célja a magyar katonai szervezetek számára gyakorlatban alkalmazható megoldások kidolgozása volt. Kutatásomban saját modellt alkottam, amelyhez deduktív kutatási stratégiát alkalmaztam.

1.5.1. KUTATÁSI STRATÉGIA

A kutatás főbb célkitűzéseit tekintve a témát feltáró jelleggel dolgoztam fel, sok esetben szummatív értékelést használva.[23] A disszertáció elkészítéséhez a szakirodalmi háttér segítségével törekedtem összefoglaló képet alkotni a szervezeti szocializációs folyamat, pillanatnyi állapotáról, a kutatás fókuszában a haderő beillesztési folyamatát tartva.

1.5.2. 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[24] 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 szolgáltatta 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 statisztikákra, külföldi kutatóintézetek adatbázisából elérhető számadatokra és nemzetközi statisztikai hivatalok adatbázisára.

---

[22] 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

[23] Lampek K., Horváthné Kíves Zs. (2015). Általános kutatásmódszertani alapok. In.: Boncz I. (ed.). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, pp. 9-59.

[24] A 2024 decembere után készült eredményeket és a haderő aktuális intézkedéseit a dolgozat nem tartalmazza.

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.

1.6. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE

A dolgozat szerkezeti felépítésénél a Nemzeti Közszolgálati Egyetem hatályos Doktori Szabályzatának előírásait vettem figyelembe. A disszertáció bevezető fejezete tartalmazza a témaválasztás indoklását és aktualitását; a tudományos probléma megfogalmazását; a kutatási célokat; hipotéziseket; módszertant és a kutatás korlátait; lehatárolását.

A disszertáció 2. fejezete az előzetesen áttekintett szakirodalom és az alapfogalmak tisztázását tartalmazza, tekintettel arra, hogy a doktori szabályzat kiemeli az áttekintett szakirodalmak külön fejezetben tárgyalását.

Tekintettel arra, hogy a kutatás feltáró jellegű, és a hipotézisek vizsgálata túlnyomó részben szisztematikus irodalomelemzésre épül, a dolgozat felépítésénél a további fejezetek kapcsolatát a hipotézisekkel explicit módon terveztem meg. Az első hipotézis (H1) az átfogó modell keresésére irányult. Ezért a disszertáció 3. fejezete a szervezeti szocializációs modellek bemutatására, kritikájára és felhasználhatóságára fókuszál. A fejezet felépítésében a beillesztésről való szakmai véleményem is megjelenik. Ennek érdekében strukturálisan is megjelenítem, hogy a katonává válás nem azonos a kiképzés pár hetes időszakával. Több esetben már a kezdeti karrierválasztás is jelentős időszak lehet, amelyet a szervezettel való kapcsolatba lépés követ. Ennek szakaszairól és ciklikusságáról átfogó képet adnak a fejezetben bemutatott modellek. Külön tárgyalom azokat az 1990-es évektől datálható modelleket, amelyek a terület kutatásának mélyülésével járultak hozzá a jelenség megértéséhez. A

fejezetben saját modellt alkottam, alapozva a csoportszocializációs elméletre[25], a személy – munka[26]; a személy – szervezet[27] és ezek hármasának[28] összeillési modelljeire.

A második hipotézis (H2) vizsgálata egy, a haderőnél is használható generációfüggetlen modell alkalmazásának lehetőségére irányul. A hipotézis igazolása a 4. fejezetben történik, amelyben a haderő munkaerőpiaci szerepéből fakadó személyügyi kihívásait mutatom be. A kihívások bemutatása az 1990-es évektől kezdődő szervezeti átalakítások mentén történik. Központi eleme a fejezetnek a személyügyi döntések hatásainak értelmezése, hangsúlyozva minden időben a generációk és katonai szervezet kapcsolatát.

A harmadik hipotézis (H3) az Y és Z generációk katonai szocializációjának módjára irányul. A hipotézisemet az 5. fejezetben vizsgálom. A fejezetben a korábban ismertetett kihívások és generációs sajátosságok mentén igyekszem bizonyítani, hogy napjainkban hatékonyabb lehet egy támogató, transzparens és hosszú távú lehetőségeket is kínáló megközelítés. A bizonyítás során a 3. fejezetben ismertetett saját (integratív) modellemre és egyes szerzők megoldásaira támaszkodom. Felhasználom a 3. fejezetben részletezett szocializációs dimenziókat[29] és háromfaktoros rendező elvet[30], figyelembe véve ezek felülvizsgálatából származó kritikai észrevételeket[31] is.

A negyedik hipotézis (H4) a civil szektor által kidolgozott megoldások átültethetőségére irányul. Ezt az 5. fejezetben kívánom bizonyítani. Olyan nemzetközi adatokat és eredményeket használok fel, amelyek igazolják, hogy azoknál a haderőknél, ahol a merev struktúrát új, piaci elemekkel és megoldásokkal gazdagították, a katonává válás folyamata is hatékonyabbá vált.

---

[25] Levine, J. M., Moreland, R. L. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 15, pp. 137-192. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60297-X

[26] Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology,* John Wiley & Sons, pp. 283–357.

[27] Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), pp. 232-241. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.2.232

[28] Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, *11*(2), pp. 313-320.

[29] Van Maanen, J. E., Schein, E.H. (1979): Toward a theory of organizational socialization, In.: Staw, B. M. (Ed.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 209–264.

[30] Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, *29*(2), pp. 262-279. https://doi.org/10.5465/256188

[31] Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones'(1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, *5*(4), pp. 200-214. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00061

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

1.7. A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS A TÉMA LEHATÁROLÁSA

A kutatás korlátai között részben a választott módszertan adta limiteket tárgyalom. Tekintettel arra, hogy a direkt adatgyűjtés szenzitív információk feltárását és a publikum számára nyilvánossá tételét is jelentené, szekunder adatforrásokat használtam fel. Ahogy a módszertan ismertetése során is kiemeltem (lásd: 1.5. alfejezet), ezen adattípus esetében felmerülő egyik leggyakrabban említett aggály, hogy az adatok nem minden esetben naprakészek. Ezen aggály tudatos kezelése és a kutatás időbeli kereteinek pontos rögzítése érdekében fontos megjegyezni, hogy a disszertáció alapjául szolgáló szakirodalmi és egyéb szekunder források feldolgozása, valamint az adatgyűjtés 2024. december 31-én lezárult. A dolgozatban szereplő megállapítások, valamint a hivatkozott szervezeti struktúrák és programok erre az időállapotra vonatkoznak. Az azóta bekövetkezett esetleges szervezeti vagy elnevezésbeli változások a bemutatott elméleti modell és a levont általános, rendszerszintű következtetések érvényességét nem befolyásolják.

Korlátnak tekintem továbbá, hogy a szekunder adatok csak részben illeszkednek a másodlagos felhasználó kutatási kérdéseihez. A dolgozatban ismertetett következtetések és eredmények kapcsán az adott részhez leginkább illeszkedő kutatások adataira támaszkodtam. Számos ponton idéztem a választott adatokra vonatkozó kritikai észrevételeket a szakirodalomból, valamint olyan kapcsolódó tanulmányokat, amelyek a megismételhetőséget reprezentálják. A szakirodalmi példák mellett egyes pontokon saját észrevételeket és felmerülő kérdéseket fogalmaztam meg az adott kutatási eredmények hátterében meghúzódó módszertan kapcsán. Célom ezekkel a szekunder adatforrásokból származó hibalehetőség csökkentése és a tudományos igényt kielégítő objektivitás megtartása volt.

A téma lehatárolásának egy másik fontos szempontja a modern haderők szervezési elvének különbségéből fakad. A modern haderő lehet hadkötelezettségen alapuló, ahol a szolgálat kötelező jellegű, és lehet tisztán önkéntes, ahol az állomány rekrutációja a civil munkaerőpiacról történik. A szervezési elv meghatározza a személyi állomány kiegészítésének módját és a katonai szocializáció jellegét, kihívásait is. Jelen disszertáció – összhangban a Magyar Honvédség jelenlegi szervezési elvével és a legtöbb nyugati haderő gyakorlatával –

elsősorban az önkéntes haderőre fókuszál. A dolgozatban elemzett problémák (pl. generációs elvárások kezelése, fluktuáció, munkáltatói márkaépítés) és a kidolgozott megoldási javaslatok (pl. integratív modell, mentorálás) is főként ebben a kontextusban értelmezendők. Ugyanakkor fontos rögzíteni, hogy hadiállapot idején az önkéntes alapú haderők is átalakulhatnak, bevezethetik a hadkötelezettséget. Ez a katonai szocializációs stratégiában is változást hozhat. A dolgozatban bemutatott modellek, példák és javaslatok tehát elsősorban az önkéntes haderőkre vonatkoznak, de érdemes lehet érvényességüket vizsgálni a későbbiekben a sorkatonai szolgálatra alapozó haderőknél is.

A kutatás korlátjaként merülhet még fel az észrevétel, hogy a szervezeti szocializációt a dolgozatban foglaltakon túl számos egyéb tényező is befolyásolhatja. Ezek egy részét a következő alfejezetben (lásd: 1.8. alfejezet) röviden ismertetem. Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy jelen dolgozatban nem állt módomban a területet szélesebb körben tárgyalni. Célom, a folyamat általános, minden szervezetre illeszthető keretrendszerének kialakítása volt, olyan klasszikusnak tekintett és jelenkori kutatási eredményekre alapozva, amelyek meghatározzák és formálják a szakma képviselőinek területről alkotott gondolkodását. A keretrendszer kialakításához integratív megközelítést használtam, és összevetettem a vonatkozó modelleket, kiemelve a közös pontokat. A modellek és kutatások többsége a szervezeti szocializációs folyamat szereplőire, valamint a jelen dolgozatban direkt hatótényezőknek nevezett, közvetlen befolyásoló tényezőkre korlátozódik. Ennek fényében magyarázható, miért jelenhet meg kevesebb számszerűsíthető adat ezen változókkal kapcsolatban. Kutatómunkám során szélesebb kontextusba helyeztem a szervezeti szocializáció folyamatát és kötöttem további, releváns elméletcsoportokhoz. Ilyennek tekintettem a karrierválasztást és a munkaerőpiacon megjelenő generációs rétegződést. Előbbi, hasonlóan a szervezeti szocializációhoz, egy folyamat, amely eredménye a pályaválasztási döntés meghozatala (bővebben lásd: 3.2. alfejezet). A szervezeteknek erre a folyamatra nincs vagy igen minimális a hatása. Elméleti szinten bemutatom, hogyan születik meg a döntés. Egyrészt, a pályaválasztási döntés és a munkaszemélyiség kialakulása közötti kapcsolat vitathatatlan. Másrész a pályaválasztás egy szakma kitanulásán túl a vágyott életstílust is meghatározza, szűkítve ezzel az egyén preferenciáihoz illeszkedő szervezetek számát. A szervezetbe lépést követően pedig közvetett, időben késleltetett hatást gyakorolhat az integrációra. Hasonlóan a karrierválasztás kérdéséhez, a generációs különbségek sem tartoznak a szervezeti szocializáció szűk értelmezéséhez, de szorosan kapcsolódnak a folyamathoz. Az új munkavállalókkal új preferenciák és elvárások is tömegesen jelennek meg a munkaerőpiacon. Ezek figyelmen kívül

hagyása veszélyezteti a beillesztés folyamatát, közvetve pedig a szervezet munkaerőpiaci versenyben elfoglalt helyzetét. Megértésük ezzel szemben támogathatja egy adaptívabb integrációs stratégia kidolgozását és gyakorlatba ültetését.

1.8. KITEKINTÉS ÉS JÖVŐBENI KUTATÁSI LEHETŐSÉGEK

A kutatás kapcsán olyan szempontokat is felvetek, amelyek a disszertáció témájához jelentősen kapcsolódnak, mert kutatásuk és eredményeik hozzájárulnak a szervezeti szocializáció területének gazdagításához. Mélyebb kifejtésükre a témaválasztás korlátai miatt azonban nem kerül sor. A témaválasztás korlátai között a következőkben tisztázom azokat a limiteket, amelyeket az 1.5. alfejezet is érint.

A szervezeti szocializáció elméleti háttere és kutatási eredményei három tényezőt neveznek meg, amelyek egymással interaktálva alakítják a folyamatot. Dolgozatomban ezt szervezeti szocializációs triádnak nevezem. (bővebben lásd: 3.5.2. alfejezet) Jelen munkámban a triád elemeinek összekapcsolódását és egymásra hatását tárgyalom. Érdemes lehet azonban a jövőben a triád alkotóelemeinek azon jegyeit is vizsgálni, amelyek maguknak az elemeknek a kialakulásában és aktuális állapotuk fenntartásában, vagy éppen változásában játszanak szerepet. Ezek a háttértényezők ugyanis az alkotóelemre való hatásuk révén indirekt módon befolyásolják a szervezeti szocializáció folyamatát is. A szakirodalom, különös tekintettel a személy és szervezet esetében számos ilyen tényezőt nevez meg. A személy esetében ilyenek lehetnek:

I. a szervezeten kívüli, a szervezeti szocializációval egy időben létező interperszonális kapcsolatok (például: család, közeli hozzátartozók, barátok vagy akár a szervezeten kívüli szakmai közösség tagjai);
II. az általános szocializációs környezet és szocioökonómiai háttér;
III. maga a foglalkozási és szakmai szocializáció, amely a szervezetbe lépés előtt megy végbe.

Ezeket többek között a pályaválasztási elméletek egy része is tárgyalja. Érdemes lenne vizsgálni, hogy a teljesség igénye nélkül felsorolt tényezők valós háttértényezőként vannak-e jelen és ha igen, milyen mértékű befolyásoló erővel bírhatnak a szervezeti szocializáció folyamatára. Emellett a jövőbeni kutatások egyik fókusza lehet a többi indirekt hatótényező feltárása is.

A szervezet esetében, hasonlóan a fentiekben felsorolt személyt alakító tényezőkhöz, indirekt befolyásoló hatással bírhatnak:

IV. a gazdasági tényezők;
V. a szervezet külső partnerkapcsolatai, együttműködései;
VI. a munkaerőpiaci viszonyok (például: a szervezet munkaerőpiaci helyzete, a verseny mértéke, a szervezet profilja, az aktuálisan elérhető emberi erőforrás sajátosságai).

A felsorolás ez esetben sem teljes. Célszerű lehet a jövőben további kutatásokat végezni, annak érdekében, hogy ezen tényezők hatásmechanizmusa igazolttá váljon. Valamint hozzásegíthet a terület mélyebb megértéséhez a szervezetet alakító, ezzel pedig a szervezeti szocializációt indirekt módon befolyásoló tényezőket tárgyaló, már meglévő szakirodalmak rendszerezése és integratív szemléletű keretrendszerbe illesztése.

A triád harmadik elemét, a munkát viszonylag kevés kutatás tekinti önálló egységként. Ennek részben az az oka, hogy szervezetbe ágyazottsága vitathatatlan. Azonban az évtizedek kutatási eredményei alatt világossá vált, különálló entitásként való kezelése hozzájárulhat olyan tényezők megértéséhez, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak számos folyamatra (többek között a szervezeti szocializációra is). Emellett az Edwards-i elkülönítés magyarázó erővel is bír bizonyos jelenségek értelmezésében (például: fluktuáció).[32] Dolgozatomban magára az elkülönítésre kitérek (lásd például: 3.4.4. és 3.4.5. alfejezetek), azonban az egységet alakító tényezők listázása és vizsgálata még várat magára. A pályaszocializációs elméletek, valamint a szervezetfejlesztési folyamatokat taglaló irodalmak alapján megközelítőleg az alábbi tényezők alakíthatják az entitást:

VII. meghatározó lehet maga a szakmai háttér, valamint a foglalkozási kör, amelybe a munka a szervezettől függetlenül ágyazódik;
VIII. a szervezeti munkacsoport és az adott munkakörhöz kapcsolódó interperszonális háló;
IX. a rendelkezésre álló szervezeti erőforrások;
X. a munka hozzáadott értéke a szervezeti célok teljesüléséhez.

A triád elemeinek részletesebb vizsgálata mellett jelen dolgozatban nem térek ki egyes országok haderőinek specifikumaira és ezek rendszerezett összehasonlítására. Ennek oka, hogy ezen adatok feldolgozása jelentősen bővítené a kutatási témát, elmozdítva a hangsúlyt magáról a

[32] Edwards (1991): i.m. 283–357.

szervezeti szocializáció általános folyamatáról, valamint a kapcsolódó kihívások részletezéséről. A jövőben azonban érdemes lehet vizsgálni és összehasonlítani a 3.4. fejezetben foglaltak alapján egyes haderők szervezeti szocializációs folyamatát.

Kapcsolódva az egyes országok átfogó elemzéséhez a Magyar Honvédség esetében is tanácsos lehet az állomány összetételét monitorozni és egyes mutatókkal összehasonlítani. A szervezeti szocializáció tekintetében informatív adatként szolgálhat az egyes állománykategóriák képviselőit jellemző megtartási arány vizsgálata (például: szerződéshosszabbításokból nyert adatoksegítségével), a fluktuációs ráta vizsgálata és összevetése (például: szerződéses és hivatásos állomány képviselői közötti eltérések detektálása), vagy az alapkiképzés során távozó személyek arányának vizsgálata állomány-kategóriánkénti bontásban.

2. ALAPFOGALMAK TISZTÁZÁSA: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS HELYE A NEMZETKÖZI SZAKIRODALMI KÁNONBAN

A legtöbb szervezet érdeke, hogy a számára megfelelő munkaerőt megtalálja és megtartsa. Ennek elérésére programokat dolgoznak ki, amelyek a megfelelő munkakörülmények létrehozását és fenntartását, továbbá a támogató munkahelyi légkör kialakítását célozzák. A programok kidolgozása során azonban nemcsak a személyi állomány preferenciáinak és szükségleteinek teljesülésére keresnek alternatívákat. Ezen programok hozzáadott értéke, hogy segíthetik a szervezet stratégiai céljainak elérésében jelentős karrierutak beazonosítását is. Ahhoz azonban, hogy a szervezet számára legelőnyösebb programcsomag kidolgozható legyen, először a szervezeti célok és stratégiák vizsgálatára van szükség. Ezt követően kerülhet sor az állomány összetételének vizsgálatára. A vizsgálat alapján meghatározható, hogy a szervezet humán kapacitásában milyen kompetenciákkal rendelkezik és melyek azok a területek, amelyek beavatkozást igényelnek.[33] A szervezetfejlesztési céllal történő beavatkozások a vizsgálati eredménytől függően járhatnak:

- leépítéssel, amelyre akkor kerülhet sor, ha egy bizonyos képesség birtoklása nem vagy kis mértékben támogatja a stratégiai célok elérését, fenntartása azonban jelentős erőforrásokat emészt fel;
- átstrukturálással, amely célja lehet a kulcsfontosságú képességek (a szervezetfejlesztés tekintetében: a rendelkezésre álló emberi erőforrás) átmozgatása a hatékonyság növelése érdekében;
- munkaerő felvétellel, amely olyan személyek megszólítására és felvételére irányul, akik a szervezet számára kulcsfontosságú képességekkel rendelkeznek azokon a területeken, amelyek stratégiai jelentőséggel bírnak, de fejlesztésre szorulnak;
- munkaerő megtartását célzó programok kidolgozásával, amely a szervezeti célok szempontjából kiemelkedő ismeretanyaggal, kompetenciákkal rendelkező állományt, valamint a hiánypótló képességeket hozó új belépők megtartását célozzák.[34]

[33] Matiscsákné Lizák M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. CompLex Kiadó Kft.
[34] Juhász I., Matiscsákné Lizák M. (2013). *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Eger, Eszterházy Károly Főiskola: Médiainformatikai Kiadványok. pp. 70-75.
https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf letöltve: 2023.06.12.

A szervezeti szocializáció és a folyamathoz kapcsolódó kihívások szempontjából ez utóbbi két pontot vizsgálom.

2.1. A RELEVÁNS SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A fogalmak tisztázása előtt röviden ismertetem azokat a szakirodalmakat, amelyek a témaválasztást és a kutatást megalapozták. Ezek jelentős részét már az első fejezet tartalmazza. A szervezeti szocializáció és katonává válás folyamata nemzetközi és hazai, valamint civil és hadtudományi szakirodalmak mentén ragadható meg. Kutatásom kiindulópontját a civil, nemzetközi szervezeti szocializációs elméletek adták. A klasszikus modellek, köztük Schein[35], Feldmann[36] és Moreland[37] elgondolása mellett a modern kutatási eredmények, mint Edwards[38], Cable[39] és Memon[40] eredményeinek ismerete tette lehetővé, hogy a terület specifikus szereplőjét, a haderőt vizsgáljam.

A katonává válás folyamatát nemzetközi és hazai hadtudományi munkákon keresztül ismertem meg. A nemzetközi kutatások közül amerikai, ausztrál, svéd, angol és izraeli szerzők munkáit vizsgáltam. Ezen munkák többsége az önkéntes alapon működő haderőt érintő személyi utánpótlás nehézségeiről szól. Az előzetesen áttekintett amerikai, ausztrál, angol és svéd haderőkről készített tanulmányok részletezik:

- a munkaerőpiaci robbanás haderőre, mint munkáltatóra gyakorolt hatását,
- az alkalmasság, kiképzés és beválás hármasát,
- a generációs preferenciák és a haderő kapcsolatát (kiemelten a fiatalok megszólítása, kiképzése és megtartása vonatkozásában),
- a mentor programban rejlő lehetőségeket.

Emellett amerikai, angol és izraeli tanulmányokat találtam, amelyek az utánpótlás kérdését a társadalmi megítélés mentén, valamint a katona primer csoportjának sajátosságai mentén is

[35] Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *7*(4), pp. 401-426. https://doi.org/10.1177/002188637100700401
[36] Feldman D. C. (1981, August). The Multiple Socialization of Organization Members: A Longitudinal Study. In *Academy of Management Proceedings.* Vol. 1981, No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. pp. 380-384.
[37] Levine, Moreland (1982): i.m. pp. 137-192.
[38] Edwards (1991): i.m. pp. 283–357.
[39] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.
[40] Memon, Salleh & Baharom (2015): i.m. pp. 313-320.

vizsgálták. A kutatás megalapozásához jelentős mértékben hozzájárult a néhány évvel ezelőtt magyar nyelvre is lefordított horvát katonapszichológia könyvek.[41]

Hazai hadtudományi szakirodalmak közül, többségében az egykori Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, napjainkban pedig a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának szakmai munkáira alapoztam. Merítettem:

- Kanyó 2002-es munkájából, amelyben a honvédtiszt és katonai vezető szakos hallgatók toborzásáról írt,[42]
- Bolgár és Andó szerzőpáros 2003-as összefoglalójából, amely a haderőnél végzett munka- és szervezetpszichológiai tevékenységről szól,[43]
- Bárdos és Szelei 2007-es[44] és Lengyel 2008-as[45] katonai pályaszocializációt taglaló munkáiból,
- Fűrész és Nagyné szintén 2008-as tanulmányából, amelyben az alkalmasságvizsgálati módszerek hiányosságait részletezik és a feladatspecifikus kiválasztási folyamat kiépítése mellett érveltek,[46]
- Bolgár és Szekeres szerzőpáros 2015-ös pályaorientáció és pályaalkalmasságot vizsgáló cikkéből,[47]
- Szelei 2018-as katonai kiscsoportok szerepét vizsgáló tanulmányából[48].

Ezeken túl pedig felhasználtam PhD hallgatók munkáit is, mint:

- Győrffi 2016-os dolgozatát a katonanők pályaszocializációjáról,[49]

[41] Želimir P., Zoran K. (2007). *Katonapszichológia I-III.* Zrínyi Kiadó, Budapest.
[42] Kanyó L. (2002) A honvédtiszti pályát választó, katonai vezető szakos hallgatók rekrutációja. ZMNE: PhD értekezés. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/11938/ertekezes.pdf?sequence=1 megtekintve: 2018.10.28.
[43] Andó S., Bolgár J. (2003) A munka- és szervezetpszichológia szakmai protokollja: 3.6. Magyar Honvédség sorozás, alkalmasságvizsgálat pp. 165-173. https://www.pszichoerdek.hu/Protokollok/Munkap/15_2.pdf megtekintve: 2024.08.14.
[44] Szelei I., Bárdos L. (2007) A katonai pálya szocializációjának elősegítése pedagógiai eszközökkel *Új Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata* (1991-2007) 61:7 pp. 54-67.
[45] Lengyel Zs. (2008). A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról. *Hadtudományi szemle 1(1),* pp. 64-69.
[46] Nagyné B. Sz., Fűrész J. (2008). Pszichológiai katonai alkalmasságvizsgálat vagy feladat specifikus kiválasztás. I-II. rész. Honvédorvos (60) 1-2. szám pp. 58-75.
[47] Bolgár J., Szekeres Gy. (2015). A pályaorientáció jellemzői, kapcsolata a pályaalkalmassági vizsgálattal. *Hadtudományi Szemle* (8) 1. pp. 283-293.
[48] Szelei, I. (2018). Gondolatok a katonai kiscsoportok szerepéről. *Hadtudományi Szemle* (11) 4. pp. 421-429. https://orcid.org/0000-0002-6770-2969
[49] Györffi Á. (2016). Katonanők pályaszocializációjának folyamatvizsgálata az alapkiképzéstől a missziós feladatok vállalásáig. NKE: PhD dolgozat. https://doi.org/10.17625/nke.2017.03

- Pákozdi 2022-es katonai pályamotiváció vizsgálatáról szóló dolgozatát.[50] (Ez utóbbit már a kutatás aktív szakaszában tekintettem át.)

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a kutatás során további forrásokat ismertem meg, amelyek tartalmaztak érdemi számadatokat és statisztikákat a Magyar Honvédség személyi állományát érintő egyes kérdésekről. Ide tartoznak kutatási jelentések, többek közt a már idézett szakszervezeti pályázati anyagok[51,52], az Átfogó Honvédelmi Jelentés[53], a Tematikus Honvédelmi Jelentés[54], a Jó Állam jelentés[55], illetve egyes, mára minősített, így csak közvetve, részeredményeiben idézhető minisztériumi jelentések.

2.2. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMÁNAK ALAKULÁSA, MEGHATÁROZÁSA

A szervezeti szocializáció meghatározására számos elméletalkotó tett kísérletet. Az értelmezés többségében a fejlődéspszichológiai szocializáció fogalmából indult ki és összefüggött a szociális tanuláselméleti kutatásokkal. Példa erre Buda értelmezése, aki a szocializációt egy interakciós folyamatként mutatta be, amely az egyén viselkedésének módosulásával jár. Célja a különböző társas alrendszereknek való megfelelés. Eszköze az egyén felé támasztott elvárások felismerése és teljesítése.[56] Hurrelmann a Buda-féle aktív értelmezéssel szemben az egyén adottságai mentén gondolkodott a jelenségről. Hasonlóan a bio-pszicho-szociális modellhez,[57] Hurrelmann úgy vélte, a személy sajátos biológiai és pszichológiai adottságokkal rendelkezik, amelyek mentén kapcsolódni tud a társas környezethez. A szocializációt pedig úgy értelmezte, hogy az egyén az adottságok alapján és hajlamai révén válik szociálisan kompetens

[50] Pákozdi M. (2022). A katonai pálya motivációinak kvalitatív vizsgálata. ELTE: PhD dolgozat. DOI: 10.15476/ELTE.2022.051
[51] Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021): i.m.
[52] Honvédszakszervezet (2021): i.m.
[53] Boldizsár G., Németh J. L. (2016). A komplex biztonság mérésének katonai és társadalmi dimenziói: az Átfogó honvédelmi jelentés.
https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/2016_-evi-30_-szam-a-komplex-biztonsag-meresenek-katonai-es-tarsadalmi-dimenzioi-az-atfogo-honvedelmi-jelentes.original.pdf
[54] Jobbágy Z., Krizbai J., Papp, T. (2018). *Tematikus Honvédelmi Jelentés - Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Speciális Jelentés.
https://joallamjelentes.uni-nke.hu/SpecJelentesek/Tematikus%20Honv%C3%A9delmi%20Jelent%C3%A9s_2018.pdf
[55] NKE KTI - Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda (2019). Jó Állam Jelentés.
https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019_pages_PDF/Jo_Allam_Jelentes_2019_Elso_Valtozat.pdf
[56] Buda B. (1986). *A személyiség fejlődés és a nevelés szociálpszichológiája.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
[57] Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, *196*(4286), pp. 129-136. https://doi.org/10.1126/science.847460

személlyé. Sikeresnek tekinthető a folyamat, ha az egyén képes hatékony cselekvésre a környezetében és fenn tudja tartani a kialakított státuszát.[58] Míg Buda definíciójában az interakció formáló szerepe hangsúlyos, addig Hurrelmann esetében az egyéni képességekből fakadó erőforrás mozgósítás a viselkedésmintázat irányítására. Közös azonban, hogy mind a két esetben *az alkalmazkodás a cél, amely a környezet elvárásainak kielégítése révén valósulhat meg*. Bagdy szocializációnak tekintette azt a folyamatot, amely során az egyén olyan tudásra, képességekre tesz szert, amelyek alkalmassá teszik arra, hogy a társadalom tagjaként gyakorolja élettevékenységeit. A folyamat során az egyén megerősödik attitűdjeiben, tudatosítja meglévő és kialakítja hiányzó kompetenciáit. Az egyén megtanulja azokat a módokat, amelyek segítségével a megfelelő mértékű önismeretre tehet szert. Emellett megtanulja megismerni, monitorozni a környezetét.[59] A fejlődéspszichológiai fókusz mellett a szociálpszichológia is átvette és saját tárgyához illesztette a folyamat értelmezését. Jonas és munkatársai a szocializációt a társadalomhoz és kultúrához való illeszkedés folyamataként határozták meg. Sikeresnek tekintették, ha az egyén elsajátítja azokat a viselkedési szabályokat, ismereteket, képességeket és internalizálja azokat az értékeket, amelyek lehetővé teszik, hogy a társadalom teljes értékű tagjaként működjön.[60] A szocializáció szociológiai értelmezése a társadalmi beilleszkedés folyamatát hangsúlyozza.[61] A témában született kritikai tanulmányok érdeme Somlai szerint, hogy túlmutatva a kulturális antropológia eredményein, a figyelmet azokra a történeti hátteret meghatározó jellegzetességekre és a háttérben meghúzódó hatalmi viszonyokra irányítják, amelyek mentén a kulturális mintázatok és társadalmi normák átadódnak.[62] Toarniczky szerint a szociológiai elméletek tartalmuk alapján a szocializációt a társadalmi diszkriminációt megerősítő mechanizmusként ítélik meg. Azzal érvelt, hogy az elméletek nem csak a beolvadást jelenítik meg, hanem fonákjuk vizsgálata során a szegregáció és marginalizáció is megjelenik.[63] Wrong bevezette a „túlszocializáltság" fogalmát is. Felhívta a figyelmet, hogy a funkcionalista értelemben vett teljes és sikeres szocializáció valójában abszolút asszimilációt jelent. A folyamatban érintett egyének elvesztik személyes identitásukat

[58] Hurrelmann, K. (1988). *Social structure and personality development: The individual as a productive processor of reality*. CUP Archive.
[59] Bagdy E. (1994). *Családi szocializáció és személyiségzavarok.* Budapest: Tankönyvkiadó Intézet.
[60] Stroebe, W., Hewstone, M. & Jonas, K. (2014). Einführung in die Sozialpsychologie. In: W. Stroebe, & M. Hewstone (Eds.) *Sozialpsychologie*. Berlin: Springer. pp. 1-28. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41091-8_1
[61] Lutfey, K., Mortimer, J. T. (2003). Development and socialization through the adult life course. In *Handbook of social psychology*, Boston, MA: Springer Us. pp. 183-202 https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_8
[62] Somlai, P. (1997). *Szocializáció: a kulturális átörökítés és a társadalmi beilleszkedés folyamata*. Budapest: Corvina Kiadó.
[63] Toarniczky A. (2009). A szervezeti szocializáció – I. rész Mi az idő és kontextus szerepe a szocializációs folyamatban? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *40*(10), pp. 16-28. 10.14267/VEZTUD.2009.10.02

és ahelyett, hogy a folyamat aktív résztvevőjeként jelennének meg, a szocializáció tárgyává válnak.[64]

A szocializáció napjaink társadalomtudományában használt fogalma tehát épít az előbbiekben ismertetett értelmezésekre, továbbá az életciklus-szocializáció, a szakmai szocializáció, a totális intézményekben való szocializáció és a csoportszocializáció vizsgálata során elért kutatási eredményekre.[65] Felmerül azonban a kérdés, hogy hogyan kapcsolódnak ezen megközelítések és kutatási eredmények a munkavégzés kapcsán alkotott szocializáció fogalmához. Továbbá mi késztette a kutatókat arra, hogy figyelmüket az általános értelmezéstől a munka-specifikus folyamat felé fordítsák. Az első kérdésre válaszolva szakirodalmi példákkal alátámasztható, hogy a munkához leginkább a fejlődés- és szociálpszichológia értelmezése illeszthető, a fogalom tartalma mentén. A második kérdésfelvetés megválaszolására is hasonlóan bőséges irodalom áll rendelkezésre. Az indusztriális szemlélettel végzett kutatások során nyilvánvalóvá vált, hogy a gyermekkori szocializáció korántsem képes arra, hogy az egyént az élet minden helyzetére felkészítse. Ez a felismerés ösztönözte egy új, munka specifikus szemlélet kidolgozását, amely során a már kidolgozott keretrendszer átemelhetőségét is vizsgálták és alkalmazhatónak ítélték. Mérei Ferenc megjegyezte ugyan, hogy a munkaszocializáció gyermekkorban kezdődik[66], azonban fontos hangsúlyozni, hogy a fejlődéspszichológiai értelemben vett szocializációnak nem célja a specifikus helyzetekre nevelés. A Mérei féle felvetés annyiból jelentős, hogy rávilágít a szülőktől látott, munkához kapcsolódó viselkedésmintázatok, attitűdök és értékek szerepére. Mérei úgy vélte, hogy az egyén munkához való viszonyában meghatározó lehet az, ahogy szülei saját munkájukat láttatták. Például a munka lehet értékes, élvezetes vagy mindössze a megélhetés szülte szükség éppúgy, ahogy vonhat el időt és figyelmet a családtól vagy lehet a gyerekek számára is transzparens és érdeklődést keltő.[67] Takács úgy vélte, a társas rendszer felcserélhető a munkahellyel és a munkatársakkal. Ebben az esetben a szocializáció tartalma megváltozik, leszűkül. Minden olyan esetben, amely szereptanulásra, szabályok elsajátítására, elvárások teljesítésére, kompetenciákra vonatkozik, a munkához köthető tartalmat szükséges érteni.[68] A munkapszichológia kutatói és elméletalkotói kisebb-nagyobb eltérésekkel e mentén értelmezik

[64] Wrong, D. H. (1963). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In N. J. Smelser & W. T. Smelser (Eds.), *Personality and social systems*. John Wiley & Sons, Inc. pp. 68–79. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/11302-004
[65] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[66] Mérei F., V. Binét Á. (1975). *Gyermeklélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest
[67] Mérei, V. Binét (1975): i.m.
[68] Takács I. (2006). A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. *Mészáros Aranka (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. pp. 296-315.

a fogalmat. Toarniczky szerint a szervezeti szocializáció kutatása viszonylag új, azonban meglehetősen sokszínű terület, amely ötvözi a társadalomtudományok korábbi eredményeit. Ennek köszönhető a fogalom folyamatosan megújuló értelmezése is.[69] Nem csoda tehát, ha egyes elméletalkotók más-más részeit emelik ki a folyamat értelmezésében.

Maanen és Schein a szervezetbe lépést és az ezt követő rövid időszakot vizsgálták. A szervezeti szocializáció a szerzőpáros értelmezésében a munkahelyre történő belépés kihívásait és az adaptáció folyamatát jelenti.[70] Ruiz és munkatársai a készségek, magatartásformák és attitűdök fejlődését tartották a korai szocializáció meghatározó jegyeinek. Születtek továbbá olyan tanulmányok, amelyek azt járták körbe, hogy hogyan megy végbe a szocializációs folyamat a munka világába lépést követően (lásd például: Ibarra, 1999[71]). Ezt az átmeneti időszakot azonban napjainkban a szakmai szocializáció fogalma alatt tárgyaljuk. Megközelítőleg a 2000-es évek elejére tehető egy szemléletmód váltás a munkával kapcsolatos szocializációs folyamatok értelmezésében. Ekkor kezdték elválasztani és külön értelmezni az időben és céljában is különböző folyamatokat. Antalovics[72] és Cohen-Scali[73] alapján a szakirodalom megkülönbözteti a munkához kapcsolódó szocializáció két irányát. Elkülöníti a munkára történő szocializációt a munkavégzés során végbemenő szocializációtól. A munkára történő szocializáció mindazoknak az attitűdöknek, értékeknek és tudásnak az elsajátítását takarja, amelyeket az egyén a családban, a baráti körben és az oktatási környezetben sajátít el. A fogalom a munkába lépés előtti időszak eseményeire irányul. Ezzel szemben a munkavégzés során történő szocializáció takarja a Ruiz és Claes által is vizsgált átmeneti szakaszt. Ekkor történik a fiatal felnőttek legfontosabb identitásváltása, amely az iskolából a munkába való átmenettel következik be.[74] Hall a szakaszt korai karrierszakasznak (early career stage) nevezte.[75] Toarniczky ide sorolta Maanen és Schein szerzőpáros fogalomértelmezését is, és azzal érvelt, hogy az a szervezetbe lépéssel (organizational entry) kapcsolatos folyamatot

[69] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[70] Van Maanen, J. E., Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1 megtekintve: 2022.05.16.
[71] Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, *44*(4), pp. 764-791. https://doi.org/10.2307/2667055
[72] Antalovits, M. (2000). Munkaköri/munkahelyi szocializáció. In.: Mészáros, A. (Ed.): *Munkapszichológia*. Gödöllő, Szent István Egyetem szöveggyűjteménye, pp. 65–77.
[73] Cohen-Scali, V. (2003). The influence of family, social, and work socialization on the construction of the professional identity of young adults. *Journal of career development*, *29*, pp. 237-249. https://doi.org/10.1023/A:1022987428665
[74] Ruiz-Quintanilla, S. A., Claes, R. (1995). The impact of early career experiences on youth's proactive work socialization behavior. https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/6c682aff-bea9-4241-a39c-6f0132e3ec85/content megtekintve: 2024.01.23.
[75] Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

takarja.[76] Lutfey és Mortimer kilépett az idő alapú értelmezési keretrendszerből. Úgy vélték, a munkahelyi szocializáció folytonos. Ezt a kontinuitást fenntartják olyan események, mint például a munkahelyváltás, az áthelyezés, a kiküldetés vagy az előléptetés. A folyamat intenzitását hullámzónak írta le a szerzőpáros.[77] Fontos azonban, hogy Mortimer munkahelyi szocializációról beszélt, vagyis nem különítette még el a munkával kapcsolatos, de akár időben, akár céljában eltérő folyamatokat. Ashforth és munkatársai viszont már külön tanulmányozták a munkahelyi váltásokkal előtérbe kerülő szocializációt, elkülönítve szakmai (occupational) és szervezeti (organizational) szocializációt.[78]

A magyar szakirodalom ebbe a rendszerezésbe kapcsolódik be. Takács szerint a munka világában értelmezhető szocializációs folyamat összetett. Egyrészt elkülöníthető a munkaszocializáció, amely azt határozza meg, az egyén hogyan viselkedik a munkavégzés közben és hogyan áll a munkához. Másrészt a választott foglalkozással kapcsolatban is szocializációs folyamat megy végbe. Ekkor tanulja meg az egyén, hogy az adott szakma képviselői hogyan viselkednek, milyen közös jegyeket hordoznak és milyen értékek mentén szervezik az életüket. A foglalkozási szocializáció Takács szerint egyfajta életstílus választást is takar. Harmadik értelmezési formaként említette a szocializáció szervezeti formáját. Ez a személy szervezetbe történő integrációját takarja. A folyamat célja a szervezeti szabályrendszerek megismerése, munkahelyi csoportokba való beilleszkedés, interperszonális kapcsolatok kialakítása és a szervezeti kultúra elemeinek megismerése. Bár látszólag a három ág jól elkülöníthető, a valóságban a különböző aspektusok összemosódnak és kölcsönösen hatnak egymásra.[79] Hasonlóképp vélekedett Toarniczky is, aki azonban kiemelte a szervezeti szocializációt és ennek égisze alatt vizsgálta a folyamatra ható dimenziókat. Emellett elkülönítette a szakmai szocializáció, továbbá az akkulturáció és szervezeti identifikáció fogalmait. Vizsgálta az idői aspektust, a szervezeti kontextust és bevezette az aktív együttműködés tengelyt. A szervezeti szocializációt olyan folyamatnak tekintette, amelynek kezdetét egy szervezeti – külső vagy belső – határ átlépése jelzi, közvetít az egyén és szervezet között, és amely eredményeként az egyén a szervezetre jellemző tevékenységi minta részévé válik. A három dimenzió mentén pedig azt állította, hogy a szervezeti szocializációs folyamat folytonos, egyidejűleg különböző közegekben történik az egyén aktív bevonódásával.[80] A

[76] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[77] Lutfey, Mortimer (2003): i.m. pp. 183-202.
[78] Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology 2007*, pp. 1-70. DOI:10.1002/9780470753378
[79] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[80] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

folyamat folytonosságát a változásokhoz kötötte, és nem specifikálta az új belépők csoportjára. Úgy vélte, hogy minden olyan helyzetben, amikor a munkavállaló változást él meg (például: előléptetés, áthelyezés) szocializációs folyamaton megy keresztül. Azt, hogy egyidejűleg több közegben történik azzal magyarázta, hogy az egyén számos különböző csoport tagjává válik a szervezetben. Része lesz a nagy szervezeti egésznek, azonban megtapasztal olyan szubkultúrákat is, amelyeket például a munkacsoport formált vagy a szakmai közösség, esetleg földrajzi értelemben területspecifikusak (telephelyek közötti különbségek). Harmadikként a bevonódást tisztázta. Ahogy a szocializáció bemutatott értelmezéseiben is megjelenik, az egyén aktív részese a folyamatnak. Nem pusztán passzív befogadóként van jelen, hanem interakcióban áll környezetével, ezzel is alakítva, formálva a folyamatot.

2.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ELHELYEZÉSE A SZOCIALIZÁCIÓ EGYÉB, MUNKAVÉGZÉSHEZ KÖTHETŐ ALTÍPUSAI A SZAKMAI SZOCIALIZÁCIÓ ÉS A MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ KÖZÖTT

A szervezeti szocializáció 21. századi értelmezése hosszas folyamat eredménye, amelynek része számos empirikus kutatás és rendszerező munka is. A kezdeti felcserélhető, de jelentéstartalmában kutatásonként változó fogalomhasználat letisztult. A határok és a definíciós különbségek egyértelművé váltak. Ez természetesen nem a fogalmak megszilárdulását jelentette. Sokkal inkább új perspektívát nyitott azok számára, akik egy-egy specifikus kérdésre kerestek választ. Ugyanakkor, ahogy az előző alfejezetben is példázza, a munkával kapcsolatos szocializációs folyamatok ritkán jelennek meg vegytisztán. Éppen ezért egy-egy gyakorlatorientált akcióterv vagy humánpolitikai stratégia kidolgozása során ismerni érdemes ezek egymásra hatását is, továbbá szükséges számolni a paralel futó folyamatok összefonódásával is. Ahhoz tehát, hogy a modern haderők esetében érdemben vizsgáljam a szervezeti szocializációs kihívásokat, a kapcsolódó fogalmak tisztázása szükséges.

2.3.1. A SZOCIALIZÁCIÓ ÉS ENKULTURÁCIÓ, AKKULTURÁCIÓ

A szocializáció és az enkulturáció fogalmát gyakran használják szinonimaként. Fontos különbség azonban, hogy az enkulturáció fogalma nem tartalmazza a szándékkal történő ismeretátadást. Sam szerint az enkulturáció alatt minden olyan tanulás értendő, amely az emberi élet során végbemegy. Ez azonban anélkül történik, hogy az adott tudás átadását bárki explicit

szándéka övezné. Ezzel szemben a szocializáció kifejezett céllal történik. A munkára vetítve a szocializáció esetében a szervezeti polgárok interakcióra törekszenek, amely mögött az a szándék húzódik meg, hogy a régebbi tagok tudásukat átadják az újoncoknak. Egyrészt ez a működésmód együttműködést feltételez, másrészt pedig legtöbbször konkrét oktatást és képzéseket takar.[81]

A szocializáció és enkulturáció fogalmához kapcsolódik az akkulturáció is, amely a kulturális tudásmegosztás egy harmadik lehetséges formája. A fogalom jelentésének gyökere az antropológia hagyományaiban keresendő. Ha a tanulási folyamat az elsődleges kultúrában megy végbe, akkor a már ismertetett enkulturáció fogalmát használják a terület kutatói. Abban az esetben azonban, amikor az egyén egy másodlagos kultúrával érintkezik és ez indítja be a folyamatot, akkulturációról beszélhetünk.[82] Toarniczky szerint ez az oka annak, hogy egyes vezetéstudománnyal foglalkozó kutatók a szocializációt és az akkulturációt felcserélhetőnek ítélik és szinonimaként használják.[83] A szocializáció és akkulturáció közti különbség megértéséhez hozzásegíthet Delobbe és Vandenberghe értelmezése, amely a szocializáció kettős dinamikáját tárta az olvasó elé. A szerzőpáros szerint egyrészről valóban a szervezet értékeihez és normáihoz alkalmazkodás folyamata megy végbe a szocializáció során, ami megfelel az akkulturáció értelmezésének. Emellett viszont a szocializáció során nem csak a szabályok ismerete játszik kulcsszerepet. A szervezeti polgárrá válás érzelmi elköteleződést is feltételez. A szervezet iránti attitűd formálódása és a kötődés kialakulása túlmutat az akkulturalizáció tartalmán.[84] Toarniczky ez utóbbira az identifikáció fogalmát használta, amely a munkával kapcsolatban a szervezettel való azonosulást jelenti. Emellett a Delobbe és Vandenberghe-i kettős dinamika érzelmi elköteleződés dimenziójához kapcsolhatók a szervezeti szocializációs kutatások elköteleződés és munkával való elégedettség területeivel foglalkozó kutatásai, elméletei is. Hangsúlyozta azonban, hogy bár a klasszikus szervezeti szocializációs elméletek esetében ilyen különbségtétel nincs, mégis érdemes a szervezeti szocializációval parallel futó, de külön folyamatnak értelmezni az identifikáció kialakulását.[85]

[81] Sam, D. L. (2006). Acculturation: Conceptual background and core components. In.: Sam, D. L., & Berry, J. W. (Eds.). *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, pp. 11-26.
[82] Sam (2006): i.m. pp. 11-26.
[83] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[84] Delobbe, N., Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. Le travail humain. 64(1), pp. 61-89. https://doi.org/10.3917/th.641.0061.
[85] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

2.3.2. A SZAKMAI ÉS FOGLALKOZÁSI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA, FOLYAMATA ÉS ÖSSZEVETÉSE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL

A szervezeti szocializáció fogalmának pontosabb megértése érdekében érdemes áttekinteni az idői síkon elfoglalt helyét is. Toarniczky értelmezésében a folyamat folytonos, tehát nem köti egy adott szakaszhoz. Sokkal inkább helyzet fókuszú értékelést használt, ami lehetővé teszi, hogy a karrierjükben előrehaladottabb stádiumban járó személyek is vizsgálhatóvá váljanak. Takács értelmezésében a szervezeti szocializációs feladatokat hangsúlyozta, amelyek leginkább az új szervezetbe történő beilleszkedést fedik le. Nem zárta ki azonban a részlegek közötti váltást sem és nyitva hagyta az értelmezését általános és könnyen felhasználható keretet kínálva. Ezzel szemben a fogalom meghatározásánál láthattuk, hogy Maanen és Schein a szervezeti szocializáció alatt az új helyre történő beilleszkedést értette. Hasonló gondolatmenetet követett Szabó is, aki az 1990-es évek végén három szakaszt különített el, a pályaorientációt, a pályakezdést és a pályavitelt. A három szakaszt együtt szakmai szocializációnak nevezte, amelyek időrendi sorrendben követik egymást. A pályaorientáció a szakmára való beállítódás időszaka. Ebben a szakaszban történik az egyén számára elérhető lehetőségek feltérképezése, kiválasztása és a kapcsolódó ismeretek elsajátítása. Szabó szerint ezt a szakaszt követi a pályakezdés, amely fő feladata a megszerzett ismeretek gyakorlatba ültetése. A pályakezdés időszakában tapasztalja meg az egyén azt, hogy a birtokolt elméleti ismeretekből mi az, ami segíti a napi munkavégzésben és melyek azok az ismeretek, amelyeket a megfelelő teljesítmény eléréséhez még szükséges megszereznie. Ha a szakasz sikeresen zárul, a pályavitel következik. A pályavitel a szakismeretek elmélyítésének időszaka.[86] A foglalkozási szocializáció jelentéstartalma közel azonos a szakmai szocializáció értelmezésével. Takács foglalkozási szocializációnak nevezte azt a folyamatot, amely során az egyén elsajátítja azokat a viselkedésformákat, amelyek a választott foglalkozás képviselőire jellemzők.[87] Ennek eredménye a foglalkozási identitás kialakulása, amelyet Kun a megerősítésre épülő tanulás eredményeként definiált. A tanulási folyamat szervezeti kontextusban történik.[88] Kicsinek tűnő, de lényegi különbség a két fogalom tartalma között, hogy a szakmai szocializációnak (professional socialization) nem feltétele a szervezeti kontextus. Egy olyan folyamat, amelynek során egy személy egy szakmai társaság legitim tagjává válik és ez meghatározza az egyén

[86] Szabó I. (1998). *Bevezetés a szociálpszichológiába.* Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
[87] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[88] Kun Á. (2010). Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In.: Juhász M. (Ed.): *A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel.* Budapest: Typotex Kiadó, pp. 243-268.

szakmai magatartását.[89] Ez végbe mehet graduális képzés keretei között is. (Andrew és munkatársai 2014-es munkájukban ezt nevezték másodlagos szakmai szocializációnak.)[90] A foglalkozási szocializációnak (occupational socialization) ellenben feltétele a szervezeti kontextus. Enélkül a kimenetele meghatározhatatlan. A két forgalomban közös, hogy a szakmai közösségre helyezik a hangsúlyt. Ezzel szemben a szervezeti szocializáció egy adott szervezethez tartozásra és a szervezeti polgárrá válás folyamatára összpontosít. Bár a való életben ezek összemosódnak, a téma megértése és a dolgozat központi kérdésének körüljárásához a fogalomtisztázás elengedhetetlen.

2.3.3. A PÁLYAORIENTÁCIÓ FOGALMA ÉS KAPCSOLATA A SZAKMAI ÉS FOGLALKOZÁSI SZOCIALIZÁCIÓVAL

A szakmai szocializáció Szabó-féle szakaszolása kézenfekvő és jól köthető a fejlődéspszichológiai életszakaszokhoz, valamint a pályalélektan általános elméleteihez. Fontos azonban megjegyezni, hogy a felosztás további kérdéseket vet fel. Az egyik ilyen kérdés a fogalomhasználat, amely részben tisztázásra került a 2.2.2. alfejezetben. Szükséges azonban emellett a pályaorientáció fogalmát és a szervezeti szocializációval való kapcsolatát is részleteiben vizsgálni. A pályaorientáció (nemzetközi szakirodalmakban: career skills development: CSD) széleskörben elfogadott definíciója alapján egy pedagógiai szolgáltató tevékenység a pályaválasztás elősegítésére. A tevékenység célja az életpálya készségek fejlesztése, a vágyak és lehetőségek összehangolásával.[91] A definíció tartalma a pályaválasztás előtt álló fiatalokra vonatkozik, illetve azon készségek fejlesztésére, amely a pályaválasztási döntés meghozatalában és a választott pálya elsajátításában általánosan segítheti a fiatalokat. Bolgár és Szekeres szerint a szakaszt a teljeskörű megértésre törekedve vizsgálhatjuk a személy és külső környezete oldaláról.[92] A személy oldaláról a pályaorientáció fogalma egyfajta tájékozódási folyamatra utal, amely alapján az egyén megalapozhatja pályaválasztással kapcsolatos döntését. Másrészről a pályaorientáció azoknak a személyes kompetenciáknak, készségeknek a sokszor külső forrásból, a környezet nyújtotta lehetőségek és támogatás felhasználásával történő megszerzését jelenti, amely előkészíti az ember-pálya-környezet

[89] Shahr, H. S. A., Yazdani, S., & Afshar, L. (2019). Professional socialization: an analytical definition. *Journal of medical ethics and history of medicine*, *12*. https://doi.org/10.18502/jmehm.v12i17.2016 megtekintve 2023.04.02.
[90] Andrew K., Richards, R., Eberline, A. D. & Templin, T. J. (2016). Secondary professional socialization through professional organizations: An exploratory study. *Journal of Teaching in Physical Education* 35.1, pp. 70-75. https://doi.org/10.1123/jtpe.2014-0180
[91] Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge 2000 Kiadó, pp. 835.
[92] Bolgár, Szekeres (2015): i.m. pp. 283-293.

megfeleltetését. A szerzőpáros a szakasz további folyamat-elemeinek meghatározására Szilágyi értelmezését vette át. Szilágyi szerint folyamat jellege miatt önmagában a pályaorientáció is három alszakaszra bontható, amelyek a megismerő, fejlesztő és szintetizáló szakaszok.[93] A megismerő szakaszban az egyén metakognitív működésmódja áll a fókuszban. Ekkor térképezi föl az egyén saját személyes tulajdonságait, érdeklődésének tárgyát, képességeit, hordozott és vallott értékeit. A második alszakaszban már idői perspektívában gondolkodva a személy azoknak a tulajdonságoknak a megerősítésére, fejlesztésére törekszik, amelyek a szakmai célok elérését segíthetik. Szilágyi szerint, ekkor az egyén a pályát, mint élet perspektívát látja maga előtt. A szintetizáló szakasz feladata kialakítani egy olyan képet önmagunkról, amelynek centrumában az elővételezett pályakép áll. Ennek részét képezik az első alszakaszban felismert és a második alszakaszban elmélyített tulajdonságok, képességek halmazai is.[94] A szakasz mélyebb megértését célozva a szerzőpáros további példaként említette Csirszka 1966-os[95], Super 1968-as[96], Rókusfalvy 1969-es[97], Ritoók 1986-os[98] és Völgyesy 1976-os[99] pályaorientációhoz kapcsolódó munkáit is. Érdemes azonban megjegyezni, hogy az idézett munkák a 20. század második felének társadalmára íródtak, így az 1960-as és 70-es évek kihívásaira reflektálnak. Továbbá ezen elméletek még nem koherensek, nincs egyezményes értelmezése a pályaorientáció fogalmának. Kenderfi 2005-ös munkájában úgy fogalmazott: amennyiben közelebbről vizsgáljuk a szakaszt és a vonatkozó elméleteket, kutatásokat kiderül, hogy mást-mást gondolunk erről. A fogalom alatt „gyakran szolgáltatások kiterjedt hálózatát értik, vagy a személyiségfejlesztő módszerek alkalmazását, máskor iskolai foglalkozásokra gondolnak, vagy készségekre és ismeretekre, amelyeket a fiatalokkal kell elsajátítani.” Kiemelte azonban, hogy a szakasz bizonyos jellegzetességeinek meghatározásában a szakirodalmi kánon egybehangzó. Ezek az elemek a következők:

- a szakasz célja: ismeretszerzés

[93] Szilágyi K. (2005). A pályaorientáció folyamatának korszerű értelmezése a felnőttkorban. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
https://konyvtar.nive.hu/files/12szilagyi.pdf megtekintve: 2023.03.21.
[94] Bolgár, Szekeres (2015): i.m. pp. 283-293.
[95] Csirszka J. (1966). *Pályalélektan*. Budapest: Gondolat Kiadó.
[96] Super D. E. (1968). *Career Development: Self-concept Theory*. New York, College Entrance Examination Board.
[97] Rókusfalvy P. (1969) *Pályaválasztás, pályaválasztási érettség.* Budapest: Tankönyvkiadó.
[98] Ritoók P. (1986). *Személyiségfejlesztés és pályaválasztás*. Budapest: Tankönyvkiadó.
[99] Völgyesy P. (1976). *A pályaválasztási döntés előkészítése.* Budapest: Tankönyvkiadó.

- az egyén feladata ebben a szakaszban: eligazodni a világban annyira, hogy képes legyen tudatosan tervezni a pályáját.[100]

A szakasz pontos definiálásának hiányosságai ellenére a CSD szakaszához nemzetközileg elismert és használt eljárások, mérőeszközök tartoznak. Ezt részben az említett cél- és egyéni feladatmeghatározás teszi lehetővé, amely a szakirodalmi állásfoglalások sokszínűsége ellenére viszonylagos koherenciát mutatnak. Másrészt, ahogy számos területen a 2000-es évek közepétől megkezdődött a korábbi eredmények rendszerbe foglalása és olyan új területek feltárása, amelyek kutatása még várat magára. Új kiegészítő jelzők jelentek meg (lásd például: életút támogató pályaorientáció[101]). A szakaszra készülő programok kialakításához jól használhatók továbbá a jelenleg is folyó fejlődéspszichológiai és pályalélektani kutatások részeredményei. Annál is inkább, mivel mind a kutatási kérdések, mind az alkalmazott módszertan a 21. század társadalmaiban munkáló kérdéseket, kihívásokat tükrözik. Magyarországon az Oktatási Hivatal EFOP-3.2.13-17-2017-00002 számú projektjében foglalkozik ezen mérő- és támogató eszközök fejlesztésével. A projekt meghatározza a célcsoportot is. A projekt célja többek közt a köznevelési intézmények (általános és középiskolák) pályaorientációs tevékenységének támogatása, az iskolai pályaorientáció lehetőségeinek, módszereinek bővítése; ennek keretében pedig a pályaorientációt támogató, online mérőeszköz létrehozása a 7-8., illetve a 10-12. évfolyamos tanulók részére.[102]

A pályaorientáció pontos meghatározásának nehézsége mellett további kérdésként jelenik meg a szakasz életkori vonatkozása. Az említett példákból ugyanis nem derül ki világosan milyen életeseménytől, körülménytől számítható a szakasznyitás. A szakasz lezárásáról pedig szerzőnként más-más véleményt olvashatunk. Akadnak, akik szerint a pályaorientáció folyamatos és döntési helyzeteket foglal magába. (lásd például: Kenderfi, 2012[103]) Ez a szemlélet lényegében lehetetlenné teszi az objektív keretrendszer kialakítását, fokozva a szakaszt övező definíciós diszharmóniát. Mások, mint például Szabó is, úgy vélekednek, hogy a pályaorientáció egészen a pályakezdésig tart. Ez esetben a szakasz lezárása a pályára állással megtörténik ugyan, de felmerül a kérdés: miért követi közvetlenül a pályaorientációt a pályakezdés időszaka. Kenderfi szerint ezen a ponton érdemes a pályaorientáció és

[100] Kenderfi M. (2012). A pályaorientáció szakaszának korszerű értelmezése. In: Szilágyi K (Ed.): *A pályaorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Pályatervezési és Tanárképző Intézet (2012). pp. 6-11.
https://tatk.elte.hu/dstore/document/1547/Szilagyi_A_palyaorientacio_szerepe.pdf
[101] Borbély-Pecze T. (2017). Az életúttámogató pályaorientáció rendszere változó gazdasági és társadalmi környezetben. *Munkaügyi Szemle*, *60*(1), pp. 11-15. Megtekinthető: Researchgate
[102] Oktatási Hivatal Pályaorientációs mérő- és támogatóeszköz: https://pom.oktatas.hu/
[103] Kenderfi (2012): i.m. pp. 6-11.

pályaválasztás fogalmát megvizsgálni. A pályaorientációra úgy tekintett, mint egy hosszan elhúzódó folyamatra, míg a pályaválasztást egy (egyszeri) döntéshelyzetnek írta le. A folyamatjelleg és a döntés, mint beavatkozás Kenderfi szerint nem interferálnak egymással.[104] Tekintettel azonban arra, hogy leendő pályánkkal és karrierutunkkal kapcsolatos döntésünk jelentősége megkérdőjelezhetetlen, ezt a pontot dolgozatomban szakaszhatárnak tekintem. A Szabó-féle hármas tagolást kiegészítem és második szakasznak a pályára való felkészülést tekintem. A pályára való felkészülés a pályaválasztással indul, célja a választott pálya elméleti hátterének és szakismereteinek elsajátítása. Ez végbemehet szakképzéseken vagy akár egyetemi képzésen való részvétellel. Az időszak megfeleltethető a szakmai szocializáció időszakának. Ekkor még nem feltétel a szervezeti kontextus megélése, sokkal inkább a szakmai közeg sajátosságainak megismerése zajlik. (lásd: 2.2.2. alfejezet) A második szakasz sikeres lezárását követi a Szabó féle tagolásban pályakezdésként címkézett szakasz, amely az első, szakmai munkakörbe lépéssel indul. Célja az elméleti ismeretek gyakorlatba ültetése. A szakasz célját és feltételeit tekintve megfeleltethető a foglalkozási szocializáció folyamatának. Megjelenik a szervezeti kontextus, ahol az egyén először tapasztalja meg, milyen egy adott szakma képviselőjeként működni. A szakasz sikertelen lezárása többségében pályaelhagyást, pályamódosítást eredményez. Amennyiben viszont sikeres a képzések során megszerzett ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok integrációja az egyén továbblép a pályavitel szakaszába. A pályavitel Szabó-féle értelmezése kapcsán érdemes röviden megemlíteni a lehetséges kockázatokat is. Még azokban az esetekben is, amikor az egyén sikereket él meg a pályavitel szakaszában, előfordulhatnak olyan bio-pszicho-szociális[105] tényezők, amelyek hatására bekövetkezhet a pályaelhagyás. Szervezeti oldalról, ha értékes, nehezen pótolható munkaerőnek tekintik a munkavállalót, megtartása kiemelten fontos lehet. A Furnham által hangsúlyozott személy-döntés, illetve személy-környezet közti kölcsönhatás megoldást jelenthet a pályán tartásra. Abban az esetben amennyiben a munkáltató képes és hajlandó a szemléletmód váltásra, a munkaerő megtartása a motiváció és lojalitás csökkenése nélkül lehetségessé válhat. Mivel azonban ezen a ponton többségében egy már bevált, OCB-t (organizational citizenship behaviour) tanúsító munkavállalóról beszélhetünk, így sem a problémafelvetés, sem a megoldás nem tartozik szigorúan a szervezeti szocializációs folyamat eszköztárába.

[104] Kenderfi (2012): i.m. pp. 6-11.
[105] Suls, J., Rothman, A. (2004). Evolution of the Biopsychosocial Model: Prospects and Challenges for Health Psychology. *Health Psychology, 23*(2), pp. 119–125. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.23.2.119

2.3.4. MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS ÖSSZEVETÉSE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL

Ellentétben a szakmai szocializáció fogalmát, tartalmát és elemeit övező kérdésekkel, a munkahelyi szocializáció értelmezése viszonylag egységes. Távolról sem mindegy ugyanis, hogy amikor az egyén belép egy új munkahelyre, milyen szokások mentén vezetik be a szervezeti kultúrát alkotó explicit és implicit elemek szövevényes hálójába. Számos kutatás igazolja: egyáltalán nem mindegy, hogy csak körbe visznek bennünket és bemutatnak a jövendő munkatársainknak, vagy pedig jól strukturált keretek közt kapunk néhány hónapot a sikeres beilleszkedésre is. Nem véletlen tehát, hogy a profitorientált szervezetek, legyenek ezek akár kis, közepes vagy nagy vállalatok, HR részlegei és szakmai vezetői megkülönböztetett figyelmet fordítanak az új munkatársak integrációs folyamatára. Ugyanis az „újoncok" megtartása, későbbi teljesítménye és az OCB kialakulása és fenntartása jelentős mértékben függ a beilleszkedési szakasz időtartamától, mélységétől, valamint az átadott és megszerzett ismeretek mennyiségétől, minőségétől. A munkahelyi szocializáció tehát arról szól, hogyan illeszkedik be az új kolléga a munkahelyen, miként kapcsolódik a szervezethez, illetve miként látja majd el a munkáját.[106] A fogalom általános meghatározása alapján szinonimaként is értelmezhető a szervezeti szocializációval. (lásd például: Toarniczky, 2009[107]; Kun, 2010[108]) Érdemes megjegyezni, hogy egyes esetekben a szervezeti szocializációt szakirodalom a munkahelyi szocializáció alegységének tekinti, a fentiekben ismertetett hármas egység (lásd például: Takács már idézett 2006-os munkája[109]) alapján:

- a munkaszocializáció
- a foglalkozási szocializáció
- a szervezeti szocializáció.

Ennek oka vélhetően a nemzetközi szakirodalomban szereplő „work socialization" kifejezés fordításában keresendő. A kifejezéshez két fordítás kapcsolódik, a munkaszocializáció és a munkahelyi szocializáció. A munkaszocializáció egy általános attitűdre, vagyis arra utal, hogyan viszonyulunk a munkához. Ez az attitűd a korábbi életszakaszokban alakul ki. Több elméletalkotó is úgy véli, a szülőktől tanult mintákból eredeztethető. (lásd például: Mérei 1975-ös már idézett munkája[110]) Visszautalva a szakmai szocializáció Szabó-féle felosztására, a

[106] Gond Gy. (2020). *Munkahelyi szocializáció – Megszokik vagy megszökik.* https://azuzlet.hu/munkahelyi-szocializacio-megszokik-vagy-megszokik/
[107] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[108] Kun (2010): i.m. pp. 243-268.
[109] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[110] Mérei, V. Binét (1975): i.m.

munkaszocializációs attitűd az első, munkával kapcsolatos tapasztalatok hatására alakulni, formálódni kezd, meghatározva ezzel a pályaorientáció szakaszát. Ezzel szemben a „work socialization" az Oxford Szociológiai Szótárában (Oxford Dictionary of Sociology) olyan folyamatot takar, amely fizetett munkavégzés során történik, szervezeti kontextushoz kötött és tartalmát tekintve a munkavégzés megtanulására, a szervezeti kultúra explicit és implicit jegyeihez való alkalmazkodásra és a kapcsólódó ideológiai strukturák internalizálására irányul. A folyamat célja:

- a munkahely, a foglalkoztató szervezet, a szakma vagy a foglalkozási csoport normáinak, értékeinek és kultúrájának internalizálása,
- a munkahelyi hatalmi és tekintélyi viszonyokhoz való alkalmazkodás, a másodlagos kapcsolatok készségeinek elsajátítása,
- az egyes munkavállalóknak kijelölt sajátos szerepeknek és funkcióknak való megfelelés;
- a munkaadók által preferált viselkedési formák (például pontosság, csapatszellem és lojalitás) elfogadása.

Általánosságban a „work socialization" magában foglalja a munka értékét megerősítő attitűdök és az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges készségek, mint például az erő, a kézügyesség, a számolási készség, a kreativitás, az analitikus képességek vagy a meggyőzőképesség megbecsülésének elsajátítását.[111] Ez alapján tehát a „work socialization" a magyar munkahelyi szocializáció fordítással egyenértékű. A nemzetközi szakirodalomban a „work socialization" helyett gyakran a pontosabb „organizational socialization" formát használják. A magyar munkaszocializáció fogalom tartalmát tekintve az „professional socialization" terminushoz köthető.

2.4. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS KAPCSOLATA A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓVAL

A katonai szocializáció fogalmával kapcsolatban a szakirodalom eltérő álláspontokat fogalmaz meg. Egyesek a pályaszocializációval tárgyalják, míg mások a szervezeti szocializáció egyik speciális formájának tekintik.[112] Lengyel 2008-as munkájában a pályaszocializációs elméletek

[111] Oxford Dictionary of Sociology: work socialization
https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803124756932
[112] Példaként lásd a következőkben: Lengyel (2008) és Dalenberg és Op den Buijs (2013) megközelítése

mentén tárgyalta, felhasználva az általános pszichológiai tagolást. Ebben a keretrendszerben a katonai szocializáció a pályairányultságot alakító orientációval kezdődik, amely meghatározó a pályaválasztásban, ezt követően pedig a szakmai képzésben való részvételben is. A folyamat a hivatás gyakorlásával zárul.[113] A keretrendszer többek közt Csirszka 1985-ös pályaszocializációs elméletére épül. (lásd bővebben: Csirszka, 1985[114]) Ezzel szemben Dalenberg és Op den Buijs[115], valamint Guimond is[116] a katonai szocializációt az előző alfejezetekben tárgyalt szervezeti szocializációval azonosítják. Úgy vélték, hogy mind folyamatában, mind célrendszerében megfeleltethető az általános szervezeti szocializáció definíciójának. Ez utóbbihoz kapcsolható Jelicic és Drenovac katonai felkészítésről alkotott elmélete is. A szerzőpáros alapján a felkészítés folyamatához lehet leginkább illeszteni a folyamatot, tekintettel a szocializáció és a felkészítés, mint tanulás közötti egyezőségre.[117] A fogalom hasonló definíciója rajzolódik ki a Hadtudományi Lexikon kapcsolódó szócikkeiből. Ezek alapján a katonai szocializáció az a folyamat, amely során az egyén elsajátítja mindazon attitűdöket, értékeket és tudást, amelyek birtokában alkalmassá válik szerepének betöltésére a haderőben. Másodlagos szocializációs folyamatnak tekinthető, amely azokra a személyekre vonatkozik, akik önként vagy hadkötelezettségből fakadóan katonai szolgálat teljesítésében vesznek részt. A folyamatot jelentős mértékben meghatározzák a haderő szervezeti jellegzetességei, továbbá befolyásolják a modern társadalmak értékei.[118] A folyamat eredménye az azonosulás[119], a konformitás elérése[120] és a totális szervezet elfogadása[121]. A katonai vezetők esetében szocializációs eredményterméknek tekinthető a parancsnoki szuggesztió is.[122] A Krizbai-féle definíció éles határt húz és a katonai szocializációt egyértelműen másodlagos, szervezethez kötött szocializációnak tekinti. Szemben az első, pályaszocializációs keretrendszerrel, amely számos további kérdést vet fel, potenciális jövőbeli empirikus kutatási

[113] Lengyel (2008): i.m. pp. 64-69.
[114] Csirszka J. (1985). *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
[115] Dalenberg, S., Op den Buijs, T. (2013). Military socialization effects and effective leadership behaviour in operations. In.: H. Amersfoort, R. Moelker, J. Soeters, D. Verweij (Eds.) *Moral Responsibility and Military Effectiveness.* Asser Press. pp. 97-116. https://doi.org/10.1177/07388942231155396
[116] Guimond, S. (1995). Encounter and metamorphosis: The impact of military socialisation on professional values. *Applied Psychology*, *44*(3), pp. 251-275. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01079.x
[117] Jelicic, Z., Drenovac, M. (2007). A katona pszichikai felkészítése. In.: Pavlina, Z. & Komar, Z. (Eds.) *Katonapszichológia. II. kötet.* HM Zrínyi Kommunikációs és Szolgáltató Kht. - Zrínyi Kiadó. pp. 133-146.
[118] Krizbai J. (2019). Katonai szocializáció. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 572-573.
[119] Szelei I. (2019). Azonosulás. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 73.
[120] Krizbai J. (2019). Konformitás. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 627.
[121] Krizbai J. (2019). Totális szervezet. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 1094-1095.
[122] Szelei I. (2019). Parancsnoki szuggesztió. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 877.

lehetőségeket kínálva. A katonai szocializáció pályaszocializációval való azonosítása során egyrészről elmosódik a határ az elsődleges és másodlagos szocializáció között. A pályaszocializációs elméletek (bővebben lásd: 3.2. alfejezet) többségében szerepek kialakulására és fenntartására helyezik a hangsúlyt. Az elméletek alaptételének tekintik az egyén személyiségéből fakadó preferenciákat, készségeket és a személyiségfejlődést. A pályaszocializációs modellek a fejlődéspszichológiai értelemben vett szocializáció során az egyénre ható megerősítések és gátló mechanizmusok szerepfelvételre és személyiség alakulására gyakorolt hatását vizsgálják. Ezekre hatással lehetnek a korai (általános) szocializációs élmények, továbbá a korai intézményi környezetben szerzett tapasztalatok is. (Bővebben lásd: Schüttler, 1983[123]; Preves és Mortimer, 2013[124]; Lawson és munkatársai, 2015[125]; K. Gombos, 2018[126]) Kérdésként merül fel tehát, hogy meghatározhatók-e azok a tényezők, amelyek felerősítik az egyén azon preferenciáit és jegyeit, amelyek mentén a legreálisabb alternatívaként a katonai pályát tekinti. Ha meghatározhatók és empirikus kutatási eredményekkel validálható ezen tényezők megléte, hogyan használható fel ez az ismeret a gyakorlatban? Hogyan, milyen módon, mely életszakaszokban mérhető? Emellett részben elvonatkoztatva a tudományos igényű kérdésfelvetéstől, ilyen típusú vizsgálat, valamint gyakorlati modell kidolgozásánál jelentős figyelmet érdemes fordítani a kutatás etikai vonatkozásainak tisztázására. Egyfelől azért, mert ebben az esetben kis- és fiatalkorú személyek vizsgálatáról lenne szó. Másrészt pedig azért, mert egy gyakorlati modell kidolgozása is erre a célcsoportra irányulna. Etikai szempontból ehhez kapcsolódva komoly vitákat indíthat, hogy helyes-e a kis- és fiatalkorú célcsoport pályaválasztását mesterségesen generált megoldásokkal befolyásolni anélkül, hogy érdemben (például: pályaválasztási tanácsadás keretein belül), szakemberek vizsgálnák preferenciáikat és képességeiket, készségeiket.

2.4.1. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ KLASSZIKUS ÉS MODERN ÉRTELMEZÉSE

Kutatásomban a katonai szocializáció definíciójaként a Hadtudományi Lexikon vonatkozó szócikkét vettem alapul. Hipotéziseim vizsgálatához azonban szükségesnek tartom elkülöníteni és meghatározni a klasszikus és modern katonai szocializáció fogalmait.

---

[123] Schüttler T. (1983). *A pályaválasztás indítékainak vizsgálata.* PhD dolgozat. Szegedi Tudományegyetem.
[124] Preves, S. E., Mortimer, J. T. (2013). Socialization for primary, intimate, and work relationships in the adult life course. In.: DeLamater, J., Ward, A. (Eds.) *Handbook of social psychology*. Dordrecht: Springer Netherlands. pp. 151-187. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_6
[125] Lawson, K. M., Crouter, A. C. & McHale, S. M. (2015). Links between family gender socialization experiences in childhood and gendered occupational attainment in young adulthood. *Journal of vocational behavior*, *90*, pp. 26-35. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.003
[126] Kissné Gombos K. (2018). Tudattalan tanári pályaválasztás és a kötődési stílus összefüggése. *Sárospataki Pedagógiai Füzetek*, pp. 207-218.

Klasszikus katonai szocializáció alatt azt a beillesztési formát értem, amely az újonc személyiségének erőszakos leépítésével és „újrastrukturálásával" kíván a haderő számára megfelelő katonát teremteni. Manekin erről, mint egyirányú, hiedelmeket és viselkedést formáló, felülről irányított és dominancia alapú, erőszakos folyamatról írt.[127] A személyiséget a pszichológia konzisztensnek, a főbb vonásokat az idő múlásával is ellenállónak tekinti. Akadnak azonban olyan helyzetek, amikor a körülmények sajátosságainak hatására a személyiségvonások változhatnak. Darr szerint ilyen a katonai kiképzés is, ahol a változás mozgatója a büntetés és az egyenlőtlen erőviszonyok. [128] A klasszikus katonai szocializáció fókusza nem az ember. A cél a háborús győzelem. Ez garantálja a haza biztonságát és békéjét. A katona ennek eszköze, a sikeres szocializáció pedig nem más, mint képessé tenni a katonákat a körülményektől független feladatvégrehajtásra. Módszerei között pedig a „drill" kiemelt szerepet kap. Ennek a célja a katona „automatizálása", vagyis a reakcióidő csökkentése és a parancsok azonnali, gondolkodás nélküli teljesítése. Eszközrendszere pedig az ismételtetéstől akár jelentős, akár kollektív retorzióig is terjedhet.[129]

Manekin esetében fontos szempont, hogy az izraeli haderőt vette alapul, amely személyi utánpótlása továbbra is hadkötelezettségen alapul. Ebben a kontextusban a szocializáció elsődleges célja a heterogén, sokszor alacsony belső motivációval rendelkező, kötelező szolgálatot teljesítő állomány beillesztése, kiképzése. A szocializációs folyamat így szükségszerűen tartalmaz a szervezet dominanciájára épülő technikákat. Darr ezzel szemben metaanalíziséhez leginkább önkéntesség elvén működő haderők adatait hasonlította össze. Ilyen mintán jutott arra a következtetésre, hogy a katonai szocializáció olyan erős helyzet, amelyben a katonai hivatással kompatibilis személyiségjegyek felerősödnek, míg az inkompatibilis jegyek lekorlátozódnak. Fontos különbség, hogy ez utóbbinál az egyén önkéntes döntéssel, konkrét elvárásokkal és karriercélokkal érkezik, így a szocializációs folyamatnak is sokkal inkább a kölcsönösségen és az egyéni igényekre adott válaszokon kell alapulnia. Ez a szervezési elvből fakadó különbség magyarázza, hogy a klasszikus modellek miért csak korlátozottan alkalmazhatók a jelenkori kihívásokra, és miért van szükség egy új, az önkéntes jellegre reflektáló integratív megközelítésre.

[127] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[128] Darr, W. (2011). Military personality research: A meta-analysis of the Self Description Inventory. *Military Psychology*, *23*(3), pp. 272-296. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.570583
[129] US War Department (1941). *Basic Field Manual. Military Training.* United States Government Printing Office, Washington. https://curioandrelic.com/fieldmanuals/fm21-basic/FM21-5-Military-Training.pdf megtekintve: 2024.12.10.

A klasszikus katonai szocializáció tehát összességében olyan helyzet, amelyben a parancsuralmi, autokratikus szerveződés áll szemben az egyénnel, előbbi teljes körű hatalmat élvezve a katonai szolgálatot végző személy viselkedésének minősítésében. Módszereiben aktívan kihasználja a kiszolgáltatottság élményét, retorziót helyez kilátásba[130] és az egyediség leépítésével automatizál.[131]

Ezzel szemben modern katonai szocializációnak tekintem a beillesztésnek azt a formáját, amely figyelembe veszi az integrálni kívánt személyek sajátosságait (legalább kisebb csoportosító változók, mint például életkor mentén) és épít ezen sajátosságokra a hatékony információ és érték átadás érdekében. Az ismétlés, a kiszolgáltatottság és büntetés helyett pedig a feladatok lebontását, szakaszonkénti módszeres ismertetését, a megértést és a megerősítést helyezi előtérbe.[132] Fontosnak tartom a csoport szerepét hangsúlyozni a fentiek mellett. A modern módszertan a csoport megtartó erejét is felhasználhatja, amely hozzájárul a morál, a csoportkohézió és a teljesítmény növekedéséhez is.[133]

Összességében mind a két szocializációs forma a katonai célok, normák, szabályok elsajátítására irányul annak érdekében, hogy elkötelezett, teljesíteni képes, kompetens katonákat képezzen a haderő. Különbséget a választott módszertan jelent. Az egyén szintjén pedig a parancsteljesítés mögött álló motiváció típusa: a végrehajtást a szankcióktól való félelem vagy egy belülről fakadó, meggyőződésen alapuló késztetés indítja. Kutatásomban alátámasztani igyekszem, hogy a modern módszertan eredményesebb. A feltételezésem alapjául Manekin már idézett munkája szolgál, amelyben feltételezte, hogy a klasszikus szocializációs forma a 21. században nem vezet eredményre. Bármilyen kemény kiképzésen is esnek át a katonák, a szocializációs folyamat nem írja felül az egyén bizonyos vonásait, vagyis a beilleszkedés ellenére is önálló és saját érdekében cselekedni képes egyén marad. A környezet hatására megjelenhetnek egymással versengő normák, amelyek gyengíthetik a katonai szocializáció során elsajátított érték és szabályrendszert.[134]

2.4.2. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ VISELKEDÉSFORMÁLÓ HATÁSA

Manekin a katonákat olyan szervezeti polgároknak nevezte, akiket identitásuk és szerepük betöltésében motivál, hogy képesek felismerni helyzeteket és olyan szabályokat követnek,

[130] Darr (2011): i.m. pp. 272-296.
[131] Way, J. P. (2021). Military Training. In.: *Empire and Popular Culture*. Routledge. pp. 115-121.
[132] Gagne, R. M. (1962). Military training and principles of learning. *American psychologist*, *17*(2), pp. 83. https://doi.org/10.1037/h0048613
[133] Szelei (2018): i.m. pp. 421-429.
[134] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.

amelyek segítségével az adott helyzetekhez igazítják viselkedésüket. Ennek a célja a megfelelőség elérése, a helyes és helyzethez illő viselkedésmintázat választása.[135] Dalenberg úgy vélte, ez azt is jelenti, hogy maga a szervezetbe illesztés is tervezhető. Példaként a RNLMA (Royal Netherlands Military Academy) integrációs programját tárgyalta, amely gyakorlatában a szervezetbe illesztést két jól elkülöníthető és a társadalmi változásokra reflektáló szakaszra bontja. Mindkét szakasz a szervezetben töltött első pár hónapban megy végbe és a kadétok testi és mentális felkészítésére irányul. A társadalmi változásokra a két szakasz a szerző szerint úgy reflektál, hogy míg korábban (az 1990-es évek közepéig) a fizikai felkészítés kapott nagyobb szerepet, megközelítőleg a 21. század elejétől a mentális felkészítés jelentősége értékelődött fel. A holland haderő szervezeti szocializációs stratégiájában szemléletváltást vélt felfedezni, amely a kadétok betörése helyett az egyén formálására helyezi a hangsúlyt.[136] Amennyiben elfogadjuk, hogy a katonai szocializáció a szervezeti szocializáció sajátos formája, a főbb lépései, szakaszai is meghatározhatóvá válnak. Hasonlóan a klasszikus szocializációs elméletekben foglaltakhoz (lásd bővebben: 3.2 alfejezet), az új belépők formális (ki)képzése teszi lehetővé az újoncok integrációját.[137] A katonai szervezetekben az új tagok beillesztése egy rítus, vagyis egy jól elkülönített bevezetési szertartás szerint történik. A bevezetési rítust megelőzi egy olyan időszak, amely során az egyén elsajátítja azokat az alapvető viselkedés-mintázatokat, működésmódokat, amelyek hozzásegítik a munkakezdést követő első időszak kihívásainak kezeléséhez. Egyes esetekben ez az ismeretanyag gyors és jelentős változást idéz elő. Ez a változás több esetben túlgyűrűzik az egyén szintjén. Kutatásokban, amelyek a katonai felkészítés személyiségre gyakorolt hatását vizsgálták, azt találták, hogy a személy átalakulásával a környezetének (hozzátartozók, barátok) is meg kell küzdenie.[138] Dalenberg és Op den Buijs amerikai és holland mintán végzett elemzések összefoglalásaként a katonai tréning hatását úgy summázzák, mint egy rövid, de intenzív időszak, amely során a kadétok viselkedésében olyan mértékű változás áll be, amely az általános szocializáció évtizedei alatt sem figyelhető meg.[139] A kijelentés azonban túlzó. Először is a fejlődéspszichológiai értelemben vett általános szocializáció több éves időtartama a változás szempontjából nem összehasonlítható egy pár hónapos programmal. A katonai kiképzés során elért viselkedésváltozást a csoportszocializáció folyamata (bővebben lásd: 3.2.5. alfejezet) mentén

[135] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[136] Dalenberg, Op den Buijs (2013): i.m. pp. 97-116.
[137] Dalenberg, Op den Buijs (2013): i.m. pp. 97-116.
[138] Bik, A. (2013). *Mortification at the Royal Netherlands Military Academy*. Bachelor graduation paper, Breda: NLDA.
[139] Dalenberg, Op den Buijs (2013): i.m. pp. 97-116.

érdemes értelmezni. A csoportszocializáció sajátossága, hogy az egyén mérlegel, saját szükségletei, érdekei mentén döntést hoz. Amennyiben eléri azt a kritikus pontot, amikor a csoporthoz tartozás több erőforrást emészt fel, mint amennyi megtérülést az egyén detektál, elhagyja a választott csoportot. Ezzel szemben az általános szocializáció során tanult mintázatokat már felismerni is nehéz. Változtatásuk a legtöbb esetben csak hosszú pszichoterápiás munka segítségével lehetséges. (lásd: Basch, 1981[140]; Milton, 2001)[141]; Leuzinger-Bohleber és munkatársai, 2019[142]) Így viselkedés, attitűd és normaformáló hatása semmiképpen sem tekinthető azonosnak a katonai kiképzés során megfigyelt változással.

Másodszor akadnak olyan szerzők, akik a katonai kiképzés során elért viselkedésmódosulást a külső környezet negatív hatásainak okozataként értelmezik. A képzési periódus során ugyanis ezen kutatók szerint az egyén olyan megalázó helyzetekkel is szembesül, amelyek elkerülése a viselkedésmintázatának módosítására készteti. (lásd például: Smith, 2002[143]) Felvetésüket indirekt módon számos kutatás igazolja. Linder művében a csoportközi konfliktusokra, a terrorcselekmények és népirtás lélektani hátterére kereste a választ. Azt találta, hogy a megszégyenítés és egyes agresszív viselkedésformák ok-okozati összefüggést mutatnak.[144] Ginges and Atran ezzel szemben a megszégyenítés és az egyén passzivitásra, visszahúzódásra irányuló viselkedésmintázata között fedezett fel összefüggést. A szerzőpáros azt találta, hogy azok az egyének, akik megszégyenítésként értékeltek egy adott tapasztalatot, hajlamosnak mutatkoztak visszahúzódó, esetenként önalávető viselkedésre.[145] McCarley ezt a látszólagos ellentétet oldotta fel vizsgálati eredményével. A szerző 18-25 év közötti vizsgálati személyek esetében azt találta, hogy a megalázottság érzése kapcsolatban áll a szupresszív viselkedésmintázattal, a szomorúság megélésével és az önértékelés szintjével. Igazolta továbbá, hogy amennyiben az egyén erősebb nárcisztikus vonásokkal rendelkezik, a megszégyenítés

---

[140] Basch, M. F. (1981). Psychoanalytic interpretation and cognitive transformation. *The International Journal of Psycho-Analysis*, *62*, pp. 151.

[141] Milton, J. (2001). Psychoanalysis and cognitive behaviour therapy-Rival paradigms or common ground?. *The International journal of psychoanalysis*, *82*(3), pp. 431-447. https://doi.org/10.1516/DVLN-RK5E-C1YV-ME4V

[142] Leuzinger-Bohleber, M., Hautzinger, M., Fiedler, G., Keller, W., Bahrke, U., Kallenbach, L. & Beutel, M. (2019). Outcome of psychoanalytic and cognitive-behavioural long-term therapy with chronically depressed patients: a controlled trial with preferential and randomized allocation. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *64*(1), pp. 47-58. https://doi.org/10.1177/0706743718780340

[143] Smith, D. (2002). The humiliating organization. The functions and dysfunctions of humiliation. *The Civilized Organnisation. Norbert Elias and the Future of Organisation Studies, John Benjamins*. https://www.researchgate.net/publication/296480429_The_Civilized_Organisation_Norbert_Elias_and_the_Future_of_Organisation_Studies letöltve: 2024.02.01.

[144] Lindner, E. (2006). *Making enemies: Humiliation and international conflict*. Bloomsbury Publishing USA.

[145] Ginges, J., Atran, S. (2008). Humiliation and the inertia effect: Implications for understanding violence and compromise in intractable intergroup conflicts. *Journal of Cognition and Culture*, *8*(3-4), pp. 281-294. https://doi.org/10.1163/156853708X358182

gyakorta jár együtt harag megélésével és megtorlás iránti késztetéssel.[146] Leidner és munkatársai eredményei is megerősítették az előbbieket. Azt találta, hogy stigmatizált csoportok tagjai magasabb arányban élnek meg tehetetlenség és kiszolgáltatottság érzést.[147] Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen kutatások nem a haderőre, ezen belül is az integráció során elszenvedett traumatikus élményekre irányultak. Felhasználhatóságuk így korlátokba ütközik. Az eredmények azonban még így is hozzásegíthetik a katonai kiképzés tervezőit és levezénylőit bizonyos jelenségek megértéséhez és kezeléséhez. Ilyen lehet például a kiképzés során egyes személyek marginalizálódása vagy akár opresszív viselkedéses jegyek megjelenése.

2.4.3. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ SZAKASZOLÁSA: ALAPKIKÉPZÉS ÉS MENTOR PROGRAM

A katonai szocializáció, akárcsak a civil szervezetek esetében szakaszokra bontható. Már a lehetséges szakaszok ismertetése előtt felmerül azonban a kérdés, hogy a folyamat általánosítható-e, tekintettel arra, hogy egyes országok más-más eszközökkel, módszerekkel és szemlélettel közelítik meg a kérdéskört. Novaco, aki a haderő különböző ágainak képzését, valamint egyes nemzetek példáit hasonlította össze, úgy vélte kritikai észrevételekkel és kellő általánosítással meghatározhatók a katonai szocializáció általános lépései.[148] A szakirodalom alapján ez az állítás csak részben igazolható. A katonai szocializációval foglalkozó kutatások többsége az új belépők alapkiképzését tárgyalja különböző aspektusból. Novaco 1988-as munkája szerint ez az az időszak, amely minden ország esetében megfigyelhető és elengedhetetlen szakasza a szervezetbe illesztésnek. Az első, megközelítőleg 7-11 hétnek a célja az akkulturáció.[149] Knouse néhány évvel későbbi, 1994-es tanulmánya szerint a szakasz célja a szocioökonómiai háttérből adódó különbségek kiegyenlítése. Munkájában kiemelte az 1990-es évek amerikai társadalmából az afroamerikai újoncokat, akik a korszak (és az amerikai társadalom történelmi) sajátosságai miatt sok esetben más típusú ismeretanyaggal rendelkeztek a társasági érintkezés normái területén.[150] Manekin az izraeli haderővel kapcsolatban fogalmazta meg az alapkiképzés szakaszának jelentőségét. A katonai szocializációt (vagyis az

[146] McCarley, K. E. (2009). *The humiliation experience: Causes, emotional correlates, and behavioral consequences*. University of Denver: PhD thesis. https://digitalcommons.du.edu/etd/872
[147] Leidner, B., Sheikh, H., & Ginges, J. (2012). Affective dimensions of intergroup humiliation. Plos ONE, 7(9). https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0046375 megtekintve: 2024.01.09.
[148] Novaco, R. W. (1988). Stress Reduction Programs In.: Druckman, D., Swets, J. A. (Eds.). (1988). *Enhancing human performance: Issues, theories, and techniques*. National Academies Press. pp. 63-145
[149] Novaco (1988): i.m. pp. 63-145
[150] Knouse, S. B. (1994). Impressions of the resume: The effects of applicant education, experience, and impression management. *Journal of Business and Psychology*, *9*, pp. 33-45. https://doi.org/10.1007/BF02230985

alapkiképzés) szakaszát az új belépők haderővel szembeni ellenállása és a szervezeti polgárok erőszakos viselkedésmintázatának aktiválódása kapcsán vizsgálta. Úgy vélte, ez az a szenzitív periódus, amikor a civil normák felülíródnak és kialakul a katona identitás. Fontosnak tartotta azonban megjegyezni, hogy a katonai szocializáció hatására egymással versengő normákat eredményez, amelyek feloldása nagymértékben függ a társas környezettől. Emellett a versengő normák kapcsolatban állnak az ellenállással is.[151] Hasonló jelenséget írt le Krizbai is, aki úgy vélte, a katonai szocializáció tartalmából eredően mindig konfliktusos folyamat. A konfliktus természetét, mélységét az előszocializáció tartalma és eredményessége, valamint az egyén motivációja befolyásolja. Emellett a katonai szocializációt úgy értékelte, mint a haderő, mint egyfajta totális szervezet által kontrollált folyamatot, amely során a szervezet uralma alá igyekszik hajtani a belépőt. Ennek okán a feltétel nélküli engedelmességet, a privát szféra visszaszorítását és az egyén attitűdjeinek, hiedelemrendszerének és értékeinek szervezethez illő transzformálását szorgalmazza. A -társadalmak demokratizálódása azonban a modern katonai szervezetek nyitottabbá válását is eredményezte. Krizbai szerint, a katonai szocializáció harmonikusabbá vált. A terület kutatásának hozadéka, hogy a szervezeti szocializációs elméletek bizonyos elemei (például: utánkövetés) átszivárogtak a katonai szervezeti integrációba, amely hatékonyabbá teheti a beillesztést.[152] Ez a szemlélet előremutató, az idézett tanulmányokhoz képest. A nemzetközi kutatások egyik hangsúlyos eleme ugyanis a haderőnél megfigyelhető fluktuációs ráta. Többségében mögöttes változókként a katonai kiképzés minőségét, a generációs különbségeket és az új munkaerőpiaci generáció eltérő igényeit, valamint a haderő által kínált karrierlehetőségek vonzerejének hiányát nevesítik. Megoldási javaslatot azonban kevés esetben kínálnak. A Krizbai féle mentor program például csak elvétve merül fel reális alternatívaként. Fontosnak tartom megjegyezni továbbá, hogy még azokban az esetekben is, ahol a kiképzést bármilyen utánkövetés monitorozza, kevés empirikus mérési eredmény áll rendelkezésünkre. A kevés példa egyikeként említhető Johnson és Andersen 2010-es tanulmánya, amely az amerikai haditengerészeti akadémia (United States Naval Academy) égisze alatt került publikálásra. A szerzőpáros öt empirikus vizsgálatot vetett össze, amelyek érintik a mentorprogram nyújtotta előnyöket és a haderőt helyezik fókuszba.[153] Ezek közül röviden négyet mutatok be annak érdekében, hogy alátámasszam, miért tartom jelentősnek és indokoltnak a katonai szocializáció Krizbai-féle kiterjesztését. Az említett

[151] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[152] Krizbai (2019): i.m. pp. 572-573.
[153] Johnson, W. B., Andersen, G. R. (2010). Formal mentoring in the US military: Research evidence, lingering questions, and recommendations. *Naval War College Review*, *63*(2), pp. 113-126. https://www.jstor.org/stable/26397105

vizsgálatok közül kettőt a haditengerészeti akadémia kadétjain végeztek (n1=568 és n2=576), amelyek alapján felmérték, megközelítőleg hány kadét vesz részt mentor programban és hogyan élik meg ezt. A kadétok valamivel kevesebb, mint 50%-a (40% és 45%) vett részt a programban. A mentoráltak általános tapasztalata azt mutatta, hogy kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a mentorral való kapcsolatnak. Emellett elégedettebbnek bizonyultak tanulmányaikkal és később szignifikánsan magasabb arányban jelentkeztek az új belépők mentorálására.[154] A mentoráltak közötti nemi bontásban eltérést figyeltek meg. A programban résztvevők több, mint fele (63%) nő volt, míg a férfiak kevesebb, mint 50%-a (45%) képviseltette magát. A mentor személyét tekintve érdekes adalék, hogy megközelítőleg mindössze 41%-uk volt katonatiszt, míg a többi mentor a civil oktatók (megközelítőleg 30%) és rangidős kadétok (megközelítőleg 28%) közül került ki.[155]

Egy másik, nagymintás vizsgálat (n=3715) résztvevői rangidős tisztek és altisztek voltak. A vizsgálati személyek mintegy 90%-a (tisztek: 97%, altisztek: 84%) katonai pályafutásuk során legalább egyszer rendelkeztek mentorral.[156] Az eredmények egybecsengenek a kadétokon végzett vizsgálatok eredményeivel. A mentorprogramban résztvevők magasabb arányban váltak maguk is mentorrá, valamint a mentor személyének számos pozitív hozadékát azonosították. Ilyenek voltak például a mentális jóllét és a szakmai fejlődés.[157] Johnson és Andersen az összehasonlításba bevonta egy Johnson és munkatársai által 1999-ben végzett vizsgálatát is, amelyet közel hétszáz (n=691) nyugalmazott admirális részvételével végeztek. Johnson és munkatársai 1999-ben azt találták, hogy a vizsgálati személyek közel 70%-a (67%) számolt be arról, hogy pályafutása alatt legalább egy mentorral rendelkeztek, azonban számos válaszadó több (általában 3) mentort is azonosított.[158] Fontos azonban, hogy esetükben a mentor személye nem formális program keretein belül került kiválasztásra, hanem kölcsönös szimpátia alapú, informális interperszonális kapcsolaton alapult.

[154] Baker, B. T., Hocevar, S. P., Johnson, W. B. (2003). The prevalence and nature of service academy mentoring: A study of Navy midshipmen. *Military Psychology*, *15*(4), pp. 273-283. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1504_2

[155] Johnson, Andersen (2010): i.m. pp. 113-126.

[156] Steinberg, A. G., Foley, D. M. (1999). Mentoring in the Army: From buzzword to practice. *Military Psychology*, *11*(4), pp. 365-379. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1104_2

[157] Johnson, Andersen (2010): i.m. pp. 113-126.

[158] Johnson, W. B., Huwe, J. M., Fallow, A. M., Lall, R., Holmes, E. K. & Hall, W. (1999). Does Mentoring Foster Success? Yes-according to a survey of 691 admirals. *Proceedings-United States Naval Institute*, *125*, pp. 44-46.

2.4.4. A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ TERVEZHETŐSÉGE

Az előző alfejezet a mentorprogramot a szervezeti szocializáció részeként tárgyalja és együttjárást feltételez a program, mint egyfajta utánkövetés és a szervezetben maradás aránya között. Nem tér ki azonban arra, hogy milyen egyéb, tervezhetőséget befolyásoló tényezők merülhetnek fel a szervezeti szocializáció kapcsán, mint ahogy arra sem, hogy milyen mechanizmusok mentén bírhat befolyásoló erővel az interperszonális kapcsolatok minősége a megtartásra. Erre kínált részben magyarázatot Szelei, aki a kiscsoportok szerepét tárgyalta a katonai kiképzés vonatkozásában. A tanulmány katonai szocializáció definíciója illeszkedik az előzőekben tárgyaltakhoz és összhangban áll a szervezeti szocializáció ismertetett definíciójával is. Ennek köszönhetően tartalma és következtetései magyarázó erővel bírnak és támpontul szolgálhatnak a szervezeti szocializációs kihívásokra adott válaszok tervezésében. Szelei felvetette, hogy a szervezet működése és a szervezeti célok elérése csak részben függ magától a szervezettől. Ennek okát abban látta, hogy a formális viszonyrendszerén túl a szervezet minden szintjét átszövik informális kapcsolatok. Az informális kapcsolatok mentén spontán szerveződő kiscsoportok alakulhatnak ki, amelyek csoportdinamikai folyamatokat indíthatnak el. Ezek a primer csoportok befolyásolhatják tagjaik szervezeti célokkal való azonosulását és ezek elérésére tett erőfeszítéseik mértékét.[159] A szervezet egészére nézve ez azt is jelenti, hogy a minden réteget átszövő kiscsoportok dinamikája háttértényezőként befolyásolhatja az integráció folyamatát. Ahogy a mentor program kapcsán azt találták, a mentor személye meghatározó jelentőséggel bír a megtartásban, úgy ez a hatás megjelenhet a kiscsoportok esetében is. Siebold a csoportkohéziót vizsgálava például azt találta, hogy az elsődleges kötődés (közvetlen környezet, munkatársak és vezető irányába) erősebb befolyásoló hatással bírhat, mint a másodlagos (szervezet és intézmény irányába kialakuló) kötődés. Felhívta a figyelmet továbbá a katonai interakciók esetében a csoportkohéziós tényező szerepére. Azt állította, hogy a primer és szekunder csoportkohézió, valamint ezek egymáshoz való viszonya magyarázó erővel bírhat a szervezet mindennapi működésében megjelenő jegyekre.[160] Más megközelítésben ugyan, de ezt támaszthatja alá Starr tanulmánya. Starr a szervezeti szubkultúrák szerepét vizsgálta az amerikai tengerészek körében. Megközelítőleg 500 fős mintán azt találta, hogy a szervezeti szubkultúrák működésük tekintetében az általános csoportdinamikai folyamatokkal azonos dinamikát mutatnak. A haderő esetében pedig ez fokozottan megjelenhet. A különböző fegyvernemek képviselői, az egyes képzési programok

[159] Szelei (2018): i.m. pp. 421-429.
[160] Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed forces & society*, *33*(2), pp. 286-295. https://doi.org/10.1177/0095327X06294173

résztvevői, egyes telephelyek, bázisok állománya között kiéleződhetnek a különbségek. Ez a saját csoport preferenciájára és védelmére vezethető vissza az idegen csoportokkal szemben.[161] Hasonló konklúziót vont le Barnao is, aki tanulmányában szociológiai szempontok mentén elemezte a szervezeti szubkultúrák egymás mellett élését és egy lehetséges csoportosítást alkalmazva mutatta be az eltérések dimenzióit és hatását.[162]

Ezek alapján tehát feltételezhető, hogy a katonai szocializáció egyik, a szervezet oldaláról is megragadható háttérváltozója maga a szervezeti szubkultúra, amely a tervezhetőség szempontjából is jelentős tényező. Abban az esetben ugyanis, ha a szubkultúra jegyeiből fakadóan nem támogatja az újonc szervezetben maradását, esetleg a primer csoport tagjai nem vesznek részt aktívan a folyamatban (például: ismeretátadással, akár formális, akár informális vonalon), az integráció sem lehet sikeres. Az ismertetett szempont figyelembevételével azonban kiszámíthatóbbá és hatékonyabbá tehető a folyamat. Ha a kiválasztásnál például nem csak a munka és a szervezet, hanem a szervezeti szubkultúra és az adott munkacsoport sajátosságait is figyelembe veszik, az integráció sikeres kimenetele is valószínűbbé válik.

2.5. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A szervezeti szocializáció meghatározása a 20. századtól formálódott és mai értelmezését a 2000-es évek elején kezdődő rendszerező munka segítségével nyerte el. A fogalom 21. századi értelmezése hosszas folyamat eredménye, amelynek részei az empirikus kutatások, elméleti modellek és rendszerező munkák is. Kezdetben a munkavégzéshez köthető szocializációs formákat, ideértve a szervezeti szocializáció meghatározását is, több elméletalkotó a fejlődéspszichológiai szocializáció fogalmából vezette le, tekintettel arra, hogy mind a két esetben egy olyan interakciós folyamat megy végbe, amely:

- tanulás hatására az egyén viselkedésmódosulásával jár,
- célja a társas alrendszereknek való megfelelés és ezek formálása,
- eredménye a szociálisan kompetens személlyé válás.

Sikeresnek pedig mind a két esetben akkor tekinthető a folyamat, ha az egyén képes az elvárt és elfogadott módon hatékonyan cselekedni és fent tudja tartani a közösségben kialakított státuszát. Ennek egyik kulcstényezője, hogy az egyén internalizálja a csoport, közösség értékeit.

[161] Starr, P. D. (1982). Military socialization in the university: The role of subcultures in Navy-Marine ROTC. *Human Organization*, *41*(1), pp. 64-69. https://doi.org/10.17730/humo.41.1.8n50112k461r0520

[162] Barnao, C. (2019). Military training. group, culture, total institution, and torture. *Italian Sociological Review*, *9*(2), pp. 289-304. https://doi.org/10.13136/isr.v9i2.281

A fejezetben igazoltam, hogy az általános keretrendszer átemelhető és a megfelelő szűkítéssel az élet szinte bármely olyan területére alkalmazható, ahol az egyén közösségbe illeszkedése történik. Egyesek (lásd például Toarniczky[163]) úgy vélik, a telület egyes szegmensei inkoherenciát mutatnak, ideértve a szervezeti szocializáció folyamatát is. Ez a jelenség egységes definíciójának hiányában és a kiterjedt, de szerteágazó szempontrendszer mentén készített kutatásokban mutatkozik meg. A kutatás során és a disszertáció elkészítésénél is fontos szempont, hogy a terület dinamikusan változik. Mivel a szervezeti szocializáció jelenségének értelmezése is változik, a következő fejezetekben idézett munkájuk, kutatások fogalomrendszere sem következetes. Kutatásomban ennek fényében szervezeti szocializáció alatt egy szervezeti kontextushoz kötött folyamatot értek, amely a pályaválasztási döntés meghozatala után veszi kezdetét a személy és szervezet kapcsolatba lépésével. Célja a szervezeti polgárrá válás és az önkéntes alapon, a szervezet működéséért és a közös célok elérése érdekében tanúsított viselkedésmintázatok (OCB)[164] kialakulása. A fogalom meghatározása a klasszikus és modern munkapszichológiai elméletekre és ezek kutatási eredményeire épül. A folyamatot az önkéntesség elvén működő haderőkre nézve vizsgálom.

A jelenség magját és a folyamat dinamikájáról való gondolkodást a klasszikus szervezeti szocializációs elméletek határozzák meg.[165] Ezek az elméletek arra a kérdésre keresik a választ, hogy a toborzás-kiválasztással induló folyamat hogyan zárulhat a munkaerő sikeres megtartásával. A modern szervezeti szocializációs kutatások a módszerek mellett a folyamatjelleget emelik ki és értelmeznek időben egymás mellett megjelenő, egymásra ható és összekapcsolódó folyamatokat. A fogalmak tisztázására törekszenek, amely lehetővé teszi az egységes értelmezést és a közös gondolkodást. Elkülönítik a szocializáció fogalmát az akkulturációtól és az enkulturációtól. Meghatároznak három munkával kapcsolatos szocializációs folyamatot, amelyek a szakmai szocializáció, a foglalkozási szocializáció és a szervezeti szocializáció. A három folyamat hat egymásra és együtt alakítják az egyén munkával kapcsolatos attitűdjeit és viselkedéses válaszait. Idői aspektusból vizsgálva egyes kutatók sorrendiséget állítanak és szakaszokra bontják az egyén munkaszemélyiségének kialakulását. (lásd például: Szabó, 1998[166]) A szakaszolás megkönnyíti egyes empirikus kutatások esetében a célcsoport meghatározását és a vizsgálati eszközök kiválasztását. Emellett hozzásegíti a gyakorlati szakembereket a célcsoport megszólításához. Fontos azonban megjegyezni, hogy a

[163] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[164] Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9 (2). pp. 131–133. https://doi.org/10.1002/bs.3830090206
[165] Toarniczky (2009): i.m. 16-28.
[166] Szabó (198): i.m.

szakaszhatárok esetében nincs teljeskörű egyetértés a szakma képviselői körében. Továbbá az időiséget vizsgáló kutatások és a folyamatjelleget hangsúlyozó munkák között sok esetben nincs kapcsolat, megnehezítve ezzel egy általánosan elfogadott, de komplex modell kialakítását. A klasszikus és modern szervezeti szocializációs elméleteket a következő fejezet tartalmazza, kiegészítve a pályaszocializációs szakasz ismertetésével és egy átfogó modell bemutatásával. Ez utóbbi alapján vizsgálom és határozom meg a főbb kihívásokat is, amelyekkel napjaink haderői szembesülhetnek.

A szervezeti szocializáció általános értelmezése mellett a fejezetben meghatároztam a klasszikus és modern katonai szocializáció fogalmait is. Mind a két fogalom az egységesen elfogadott katonai szocializáció definícióján nyugszik. Különbséget a két folyamat között tartalmi (módszertani) elemei miatt tettem. A kutatás fókusza miatt a fogalomismertetésnél bemutattam a katonai szocializációról született elgondolásokat is. A katonai szocializációt megközelítik a pályaválasztás és a szervezeti szocializáció szempontrendszerén keresztül is. A pályaválasztási folyamathoz illesztés magában foglalja a gyermek és serdülőkori tapasztalatokat és már a pályaválasztási döntés meghozatala előtti időszaktól szisztematikusan vizsgálja a katonává válás útját. Ebben a keretrendszerben végzett vizsgálatoknál kaphat szerepet azon intézményesített programok[167] vizsgálata is, amelyek a pályaválasztás előtt álló fiatalokat célozzák. Ezzel szemben a szervezeti szocializációval azonosított megközelítés a katonai szocializációt a pályaválasztási döntés meghozatala utánra datálja, szervezethez köti és azt vizsgálja, hogyan válhat egy új belépő a szervezet hasznos tagjává. Dolgozatom további részében a második keretrendszert alkalmazom, tekintettel arra, hogy a szervezet (legyen szó szinte bármely haderőről) a belépést követően képes valódi integrációs tevékenységet folytatni.

A szervezeti szocializációval karöltve a katonai szocializáció szakaszait is meghatározhatónak tartja több szerző. Ezekre a szakaszokra azonban a szakirodalom példát nem ad. A folyamattal kapcsolatban akadnak irodalmak, amelyek a kiválasztásra, a belépésre vagy akár az alapkiképzésre helyezik a hangsúlyt, de ezen túl egy egységes, integráns szakaszolás vagy keretrendszer kialakítása még várat magára. Dolgozatom jelen fejezetében ismertettem azokat a lehetséges építőelemeket, amelyek egy-egy szakaszt jelölhetnek. Tekintettel azonban az egységes keretrendszer hiányára, dolgozatom további részében az általános szervezeti szocializációs elméleteket kísérlem meg a katonai területre adaptálni és teljesíteni a kutatási

[167] Például: Amerikai Egyesült Államok: JROT program és katonai középiskolák; Kanada – Robert Land Academy; Brazília - Colégio Militar de Belém; Románia - Military High School Alexandru Ioan Cuza; Olaszország - Scuola militare Nunziatella; Magyarország – Honvéd Kadét Program I-III.

célt, vagyis azon pontok meghatározását, amelyek a modern haderő szervezeti szocializációs kihívásait jelenthetik.

3. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK ÉS A FOLYAMAT KAPCSOLATA A KARRIER VÁLASZTÁS KÉRDÉSÉVEL

Kutatásomban a pontos fogalommeghatározást követően a 20. század fordulójától alkotott elméletek áttekintése következett. Az elméleteket egy rövid bevezető után három alfejezetben tárgyalom. Végül pedig új alfejezetben a kutatásom egyik új tudományos eredményét, vagyis saját, a szervezeti szocializáció folyamatáról alkotott átfogó, dinamikus és integratív modellemet ismertetem. A felosztás oka, hogy kutatásom során kirajzolódott: akadnak olyan elméletalkotók, akik már a pályaválasztás időszakát is egyfajta szocializációs előszobának tekintik. Ezt az elméletegyüttest tartalmazza a bevezetést követő első (3.2.) alfejezet. A szemlélet egyébként a haderők esetében is többször megjelenik. Példa erre, hogy alig néhány évtizeddel ezelőtt már egyes általános iskolai oktatási elemek is alkalmasnak bizonyultak egy majdani kiképzés sikeres elvégzésére.[168] Napjainkban pedig a honvédelmi nevelés közoktatásba integrálása zajlik, amely szintén már a szervezetbe lépés előtt megismerteti a tanulókat szervezetspecifikus értékekkel, elemekkel.[169] A társadalom fiataljai a módszer segítségével már a pályaválasztás előtt találkoznak a szervezettel. Ez kihathat a karrierválasztás folyamatára is, hiszen a haderő mint munkáltató és a katonai hivatás mint elérhető alternatíva előtérbe kerül a választható lehetőségek tárházában.

Ezt követően a szervezeti szocializáció klasszikus elméleteit veszem sorra. Felmerülhet a kérdés, érdemes-e elkülöníteni ezt az elméletcsoportot. A kutatásom egyik célja, hogy olyan komplex, az egész szervezeti szocializációs folyamatot leíró elméletet alkossak, amely elég általános ahhoz, hogy széles körben használható legyen. Ehhez szükséges ismerni azokat az általános elméleteket, amelyek már fókuszáltan a szervezetbe illesztésről születtek. Az általános elméleteket ért kritikai észrevételeket is bemutatom ebben az alfejezetben. A korai elméletek ugyanis többségében elnagyoltak, ami látszólag könnyen érthetővé és használhatóvá teszi a modelleket, azonban nem teszi lehetővé a gyakorlatba ültetés eredményességének megfelelő visszamérését.

Harmadik alfejezetben az 1990-es évektől született szervezeti szocializációs elméleteket tárgyalom. A pszichológia területén ebben az időszakban megkérdőjelezték az általános

[168] Lásd például: egyes testnevelésórai gyakorlatok, sorakozók, fordulások megadott parancsszavakra, egyes mozgásformák elsajátítása, stb.
[169] Ez az amerikai példán is megfigyelhető, lásd például: JROTC program az amerikai középiskolákban.

elméleteket, és új, mélyebb értelmezések, valamint egyes jelenségek részletes vizsgálata kezdődött. Ezeknek az elméleteknek az áttekintése mélyebb ismeretet ad a szervezetbe illesztés folyamatáról, részekre bontva és empirikus vizsgálatokon keresztül elemezve ennek tényezőit.

A megközelítőleg 1990-es évektől íródott mélyelemzések hasznosak, azonban széttartók. Egyes szerzők (lásd például: Toarniczky[170]) kísérletet tettek a terület elméleteinek és új kutatási eredményeinek összefésülésére. Azonban a mai napig nem született olyan átfogó rendszerező munka, amely a klasszikus és napjaink elméleteit egymás mellé állítva, összehasonlítva a folyamatról teljes képet adna, figyelembe véve a gyakorlatba ültethetőséget. A negyedik (3.5) alfejezetben kutatásom egyik kulcseredménye jelenik meg. Egyetlen átfogó elméletbe integrálom az előbbiekben bemutatott modelleket. Az integratív modell:

- szakaszokra bontja a szervezeti szocializációt,
- időrendiséget állít fel a szakaszok között, azonban keretrendszere rugalmas annyira, hogy illeszthető legyen speciális esetek (lásd például: haderőhöz csatlakozás és katonai szocializáció) értelmezésére is,
- meghatározza azokat a főbb szereplőket, amelyek egymásra hatva alakítják az integráció folyamatát,
- kritériumpontokat jelöl ki, amelyek a visszamérést mellett a megtartásra irányuló beavatkozások megtervezésére is használhatók,
- egységében, ciklikusan értelmezi a szervezet és személy közötti kapcsolatot, teret engedve a szereplők között megfigyelhető dinamikának is.

3.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETI FEJLŐDÉSE ÉS KAPCSOLATA A HADTUDOMÁNNYAL

A 20. század második felétől a szervezeti szocializációs elméletek többsége a fogalmat olyan folyamatként értelmezte, amely a toborzással indul és a munkaerő sikeres megtartásával zárul. Az elméletalkotók úgy vélték, hogy a szervezetek már a toborzás során igyekeznek azokat a motívumokat kiemelni, amelyek felkelthetik a célcsoport figyelmét. A hívóingerek tehát önmagukban szelektáló jelleggel bírnak. A jelentkezők alkotta populáció (a továbbiakban: pool) tagjai közül szervezetenként eltérő módszerekkel igyekeznek tovább szűrni a legígéretesebb jelölteket. Emellett a kiválasztás során használt módszerek széles skáláját

[170] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

alkalmazzák, hogy a szervezethez és munkához legjobban illő személyeket válasszák ki. A folyamat az elméletalkotók egy részénél itt lezárult, tekintettel arra, hogy az ilyen típusú és mértékű összeillést elegendőnek ítélték meg az adott munkakör betöltéséhez és a napi feladatok hatékony ellátásához. A 20. század végén és a 2000-es évek elején készült kutatások azonban már máshogy vélekednek. A szervezeti szocializáció modern értelmezése az összeillés kérdésén túl tartalmazza az utánkövetést is. Bár lehetnek olyan szervezetek és munkakörök, ahol elegendő a kiválasztás során mért összeillés ahhoz, hogy az új belépő eligazodjon feladatai között, beilleszkedjen közvetlen munkatársai körébe és a szervezetben maradjon, a szervezetek többsége mégis jelentős erőforrásokat mozgósít annak érdekében, hogy az ígéretes munkaerőt megtartsa.

Különösen igaz ez azokra a munkakörökre (többek közt a katonai szervezetek esetében is), amelyek betöltése speciális kritériumrendszert[171] követel meg:

- a munkavállaló oldaláról, például: végzettség, szakismeret, kompetenciák, készségek és képességek;
- a feladatrendszer sajátosságaiból adódóan, ideértve például: a magas pszichoszociális kockázatot és munkahelyi stresszt[172] hordozó feladategyüttest, a személyes biztonság kockáztatását, azokat a munkarendeket, amelyek nagymértékben befolyásolják a work-life balance-ot, a speciális eszközhasználatot;
- a szervezet oldaláról, mint például: a szervezet sajátos rendeltetését, a szervezeti szabályrendszer jellegzetességeit, a szervezeti kultúra explicit és implicit jegyeinek stratégiai céllal történő állandóságát.

Ezekben az esetekben elengedhetetlen a megfelelő személyek kiválasztásán túl a szervezetbe integrálás folyamatát is megtervezni, monitorozni, értékelni és szükség esetén módosítani. Ebben a szakaszban ugyanis egyfajta tudásmegosztás megy végbe, ami elmélyíti a kezdeti összeillést. (lásd: Bagdy, 1994[173]; Takács, 2006[174]; Kun, 2010[175]) A folyamat által kialakítható és fenntartható a szervezet iránti lojalitás, továbbá növelhető a munkamotiváció, a munkaelégedettség és a hatékonyság.

[171] Fontos megemlíteni, hogy a kritériumrendszer értelmezéséhez említett szempontok példák, a teljesség igénye nélkül.
[172] Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség definíciója alapján: https://osha.europa.eu/hu/themes/psychosocial-risks-and-stress
[173] Bagdy (1994): i.m.
[174] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[175] Kun (2010): i.m. pp. 243-268.

A 2010-es évek kutatásai tovább bővítették a fogalmat a személy és döntései közötti kölcsönhatások hangsúlyozásával. A folyamat jelleg mellett rámutattak: ahogy a társadalmi hatások és kulturális háttér formálják a személyiséget, úgy a pályaválasztás (beleértve az oktatást és tervezett karrierutakat), később pedig a munka és a szervezet is alakítja gondolkodásmódunkat, meghatározza döntéseink irányát.[176] Ez a szemléletmód tovább erősíti a szervezetbe lépést követő integráció és utánkövetés szerepét.

Ahogy az előző fejezet példázza, a szervezeti szocializáció összetett folyamat, amely az egyén és szervezet közti első interakciótól az OCB kialakulásáig tart. A folyamat felépítéséről, elemeiről és a folyamatot meghatározó tényezőkről számos elmélet született. Kezdetben a szervezetekről és a munka sajátosságairól úgy vélekedtek, mint egy statikus keretrendszerről, amelybe vagy illeszkedik a munkavállaló, vagy nem. Számos elméletalkotó hirdette, hogy a szervezetbe illesztés sikere egyenlő a munkaerő teljesítményének maximalizálásával. A 20. század közepén, a növekvő gazdasági verseny hatására kezdték el vizsgálni a teljesítmény növelés egyéb lehetséges elemeit. Azt találták, hogy az egyén tulajdonságain kívül a környezeti tényezők is meghatározzák a teljesítményt. A környezeti feltételek változtatásához kapcsolódott a szubjektív megélés mérése is. Azokban az esetekben, amikor a környezet vagy munkafolyamat változtatására a várt produktivitás elmaradt, monitorozták a munkaerő tapasztalatait, észrevételeit. Az introspekció hozzájárult az individuum felértékelődéséhez. Ebben a szakaszban a kutatók az egyéni készségek, képességek mellett a munka sajátosságait is vizsgálni kezdték. Azt találták, hogy akadnak olyan tényezők, amelyekhez pozitív kogníciók, attitűdök társulnak. Megfigyelték, hogy a pozitívnak vagy negatívnak címkézett aspektusok kapcsolatban állnak a teljesítménnyel és a fluktuációval. Megállapították továbbá, hogy a fluktuációs ráta, a munkaerő keresés és a szervezet megítélése is összefügg. Az eleinte munkáltató, majd munkavállaló centrikus szemléletmódot felváltotta az interakciós elméletek időszaka. Az interakciós elméletek a személy, a munka és a szervezet hármasának kölcsönös egymásra hatását vizsgálják. Emellett a kutatások a kognitív feltérképezés mellett az érzelmek mérése felé is nyitni kezdtek.

A klasszikus szervezeti szocializációs elméletek ezt a történeti ívet követik. A szervezetbe illesztés modern értelmezése azonban ennél bővebb. Felhasználja a generációs elméleteket, figyelembe veszi az interperszonális kapcsolatok jelentőségét (lásd például: elégedettség

[176] Furnham, A. (2012). Vocational choice, organizational selection and socialization. In.: Furnham, A. (Ed.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization.* Hove and New York, Psychology Press, 2012, pp. 107-158.

mérések), monitorozza a munkaerőpiaci viszonyokat és meghatároz globális trendeket, amelyek háttértényezőként szintén befolyásolják az OCB kialakulását. A klasszikus elméletek bemutatása és megértése azonban elengedhetetlen ahhoz, hogy napjaink szervezeti szocializációs kihívásairól gondolkodjunk. Emellett a korai empirikus kutatások eredményei hozzájárulhatnak azoknak a szempontoknak a számbavételéhez, amelyek egy új, naprakész integrációs stratégia megalkotásához szükségesek. Az értekezés következő alfejezeteiben ezeket az elméleteket ismertetem. Kitérek a karrierválasztás főbb elméleteire, majd a napjaink kutatásait meghatározó szervezeti szocializációs elméleteket mutatom be. A karrierfejlődési (karrierválasztási) elméletek hozzájárultak a pályafejlesztési beavatkozások gyakorlati eszköztárának kialakításához és fejlesztéséhez, alternatív utakat kínálva a karrierút megértéséhez.[177] A modellek és a terület fejlődésének rövid ismertetése a szervezeti szocializáció megértéséhez is hozzájárul. Egyrészt a két elméleti irány kezdetben egymás mellett fejlődött (lásd például: Holland 1973-as foglalkozási személyiségtipológia modellje[178], amit mind a két irány a magáénak vall). Másrészt a szervezetbe lépő egyén semmilyen szempontból nem tekinthető tabula rasának, annak ellenére, hogy a szervezeti szocializációs stratégia tervezésekor kevés lehetőség kínálkozik a korai tapasztalatok figyelembevételére. Az integrációs kihívásokat és a folyamat kimenetelét is befolyásolhatja az, ahogyan az egyén karrierválasztása végbement.

3.2. KARRIER VÁLASZTÁS KÉRDÉSE

Az Egyesült Államokban az 1900-as évek elején már jelentek meg szakmai anyagok, amelyek a karrierválasztás kérdéskörét járták körbe. A terület egyik korai gondolkodója Parsons 1909-ben a foglalkozás választás három dimenzióját írta le, amelyeket szükséges vizsgálni a megfelelő munka kiválasztása érdekében. A személy oldaláról az önismeret, vagyis a saját készségek, képességek, értékek, törekvések, erőforrások, korlátok ismerete és a mögöttes okok feltárása szükséges. A szervezetek felelnek azért, hogy a pályaválasztás során a munkavállaló lehetőséget kapjon különböző munkaterületek megismerésére a sikerek, lehetőségek, előnyök, hátrányok, juttatás területén. A harmadik dimenzió az első 2 csoport összevetését tartalmazza.

[177] Tang, M. (2018). Career Development Theories II. *Career development and counseling: Theory and practice in a multicultural world*. Sage Publications.
[178] Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: a theory of careers.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Valós, helytálló érvekkel, valamint a két csoport közötti egyezések mértékének feltárásával megalapozott döntés születhet a karrierválasztás kérdésében.[179]

Parsons óta a karrierválasztás témaköre számos kutatási eredménnyel és gyakorlati módszertannal bővült. Megszületett a karrierfejlesztés kifejezés, amely Tiedeman és O'Hara 1963-as értelmezése szerint azt a folyamatot jelöli, amely segítségével az egyén munkaidentitása kialakul. A szerzőpáros a fiatal, még pályakezdés előtt álló személyeket tekintette célcsoportnak.[180] Ennek fényében a szerzőpáros által vizsgált időszak a modern fogalomértelmezések alapján a pályaszocializáció szakaszára esik és a szakmai szocializációs folyamat kezdetének tekinthető. A kutatási terület bővülése párhuzamosan haladt a munkaerőpiaci lehetőségek változásával, bővülésével. A bővülés hatására a terület homogenitása megszűnt és különböző tudományterületek képviselői számos szempontrendszer alapján vizsgálták a karrierválasztás kérdését. Az értekezésben a terület indusztriális megközelítését veszem alapul, tekintettel arra, hogy a klasszikus szervezeti szocializációs elméletek is ilyen kontextusban értelmezhetők. Ezt támasztja alá Brown és munkatársai 1984-es munkája is, akik szerint az Egyesült Államokban a vállalatok fejlődése, Parsons elméletéhez kapcsolódóan, a megjelenő munkalehetőségek ismertetésére is kihatott. Úgy vélték, elégséges, ha megfelelő információt nyújtanak a pályaválasztási lehetőségekről, hiszen ez alapján a munkavállaló megalapozott döntést hozhat a karrierválasztás kérdésében. A gazdasági világválság, valamint a második világháború okozta gazdasági változások kihatottak a munkaerőpiacra is – nem volt már elegendő a foglalkozás részleteit ismerni – a speciális ismeretanyaggal, szakismeretekkel rendelkező személyek (ki)képzése került előtérbe.[181] Ahhoz, hogy a megfelelő személyeket helyezzék a megüresedett pozíciókba, a kiválasztás során tudatosan kezdtek el mérőeszközöket használni. A kezdetekben használt személyiségtesztek (pl.: Minnesota) – bár a munkavállaló személyiségéről kielégítő információval szolgáltak, mégsem bizonyult maradéktalanul alkalmas eszköznek. A világ változásával, az elméletek fejlődésével, bővülésével megfigyelhető, hogy a Parsons által lefektetett három dimenzió vizsgálata közül egyre inkább előtérbe került a harmadik, ami a személy és foglalkozás (munka) interakcióját és az illeszkedés mértékének vizsgálatát tartalmazza.[182] A karrierválasztás elméletei emellett részben összefonódtak a szervezetbe illesztés kutatásával. Amellett ugyanis,

[179] Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin
[180] Tiedeman, D. V., O'hara, R. P. (1963). *Career development: Choice and adjustment*. New York: College Entrance Examination Board.
[181] Brown, D., Brooks, L. & Associates (1984). *Career Choice and Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
[182] Hansen, L. S. (1997). *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

hogy hogyan választ a személy, párhuzamosan vizsgálni kezdték azt is, mi az, ami miatt az egyén a választott állapotot fenntartja. Az alábbiakban áttekintem a leggyakrabban idézett karrierfejlesztési elméleteket.

3.2.1. GINZBERG, GINSBURG, AXELRAD ÉS HERMA ELMÉLETE (1951)

Ginzberg és munkatársai 1951-ben Parsonshoz hasonlóan a pályaválasztás folyamatát és tényezőit vizsgálták. A korabeli modellekhez hasonlóan megkísérelték elkülöníteni azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják az egyén választását. Elméletüket egy nagy mintán (n=1000) végzett kutatásra alapozták. A homogénnek tartott mintába 11 és 24 év közötti, fehér férfiakat válogattak be. A résztvevők olyan családokból származtak, amelyek átlag jövedelme évi 10 és 12 ezer dollár között volt. A vizsgálat célja a résztvevők karrierről való gondolkodásának felmérése volt.[183] Az eredmények tükrében alkották meg foglalkozás választási elméletüket (Theory of Occupational Choice), amely napjainkra az egyik legtöbbet használt elméletté nőtte ki magát.

Ginzberg és munkatársai úgy vélték, a karrierválasztást négy tényező befolyásolja, amelyek a realitási faktor, az oktatás hatása, az érzelmi állapot és az egyéni értékek. Emellett a pályaválasztást fejlődési útnak tartották, amelynek három szakasza van. Ezek a fantázia, a próbálkozás és a realitás. A fantázia szakaszában a gyermek szabadon választhat bármilyen foglalkozást. Ezen a folyamaton keresztül azonosíthatók a gyermek által preferált tevékenységek. A preferált tevékenységek összekapcsolhatók a jövőbeli pályaválasztással. Megközelítőleg a pubertás időszakára teszik és a középiskoláig datálják azt az átmeneti időszakot, amikor az egyén általános érdeklődését speciális elemekkel gazdagítja és meghatározza érdeklődését, képességeit és értékeit. Az átmeneti időszak segít abban, hogy a szakmaválasztás során felmerülő lehetőségek szűkülni kezdjenek és azok az elemek maradjanak meg, amelyek esetében a legmagasabb a személy-foglalkozás összeillés. Ezen a ponton a serdülő elkezdi a pályaválasztási folyamatot, felismeri a választás következményeit és felelősségét. A harmadik szakaszt realisztikus szakasznak nevezik, amely során kikristályosodik az egyén választása. A szakasz a serdülőkor közepétől a fiatal felnőttkorig tart és három alszakaszból áll. Ezek a felfedezés, a kikristályosodás és a pontosítás. A felfedező szakaszban a serdülő szűkíteni kezdi a választási lehetőségeket személyes preferenciái és

[183] Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S. & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory.* Columbia University Press.

képességei alapján. A kristályosodási szakaszban megtörténik a szakmaválasztás, amelyet a harmadik, specifikációs szakasz követ. Ekkor szerzi meg az egyén a karriercélja eléréséhez szükséges oktatási tapasztalatokat. Ginzberg és munkatársai a karrierválasztás három alaptételére hívták fel a figyelmet, amelyek szerint:

- a karrierválasztás egy döntéshozatali folyamat, amely a pubertás előtti időszaktól a korai 20-as évekig tart
- visszafordíthatatlan, vagyis az egyén, ha meghozta a döntését és elindult a választott karrierfejlődési úton nem vonhatja vissza döntését
- a folyamat minden esetben kompromisszummal zárul.

Ginzberg közel 20 évre a modell publikálását követően azonban ez utóbbi állításokat finomította, újraértelmezte.[184]

Az elmélet hasonlóan a 20. század közepén született társaihoz számos kritikát felvet. Egyrészt figyelmen kívül hagyja a környezet és a szocioökonómiai státusz pályaválasztásra és karrierfejlődésére gyakorolt hatását. Agadan ellenpéldaként említi erre a generációs mintázaton alapuló elméleteket, amelyek szerint a transzgenerációs minták a pályaválasztást is befolyásolhatják.[185] Murry és Pujar a szocioökonómiai státusz és karrierválasztás kérdését vizsgálta. A szerzőpáros azt találta, hogy a magasabb szocioökonómiai státusszal rendelkező személyek tudatosabban döntenek a pályaválasztás kérdésében is.[186] Az elmélet továbbá nem tér ki a nemi különbségek vizsgálatára. Emellett nem esik szó olyan személyekről sem, akik valamilyen biológiai okból a kisebbséghez tartoznak (például olyan személyek, akik valamilyen tartós, akár egész életen átívelő egészségkárosodással élnek). Ezek az állapotok ugyanis szintén jelentős befolyásoló erővel bírnak a karrierfejlődésre.

3.2.2. SUPER PÁLYAVÁLASZTÁSI ELMÉLETE ÉS ÉLETPÁLYA MODELLJE (1954-TŐL)

Az önismeret, mint tényező megjelent Parsons és Ginzberg elméletében is. Az önismeret fontosságát hangsúlyozó karrierfejlődési elméletek közül Super életpálya modellje napjainkig az egyik legtöbbet használt. Ez részben annak is köszönhető, hogy Super az elméletet több

[184] Ginzberg, E. (1972). Toward a theory of occupational choice: A restatement. *Vocational guidance quarterly*, *20*(3), pp. 2-9.
[185] Agadan, J. D. Critique Paper On Eli Ginzberg's Career Development Theory citation. https://www.scribd.com/document/561370776/Critique-on-Eli-Ginzberg-s-Career-Development-Theory megtekintve: 2024.03.05.
[186] Murry, R. T., Pujar, L. A. T. A. (2017). Influence of socioeconomic status on career decision making of undergraduate emerging adults. *Int. J. Educ. Res*, *7*, pp. 55-62.

lépcsőben dolgozta ki és finomította. (lásd például: Super, 1957[187], 1988[188], 1980[189], 1994[190]) Ezt az elméletet tekintik az egyik legátfogóbbnak a területen. Az önismeret alapú megközelítés mellett átértékeli a pályaérettség fogalmát és longitudinális karrier mintázat vizsgálata (career pattern study) a terület egyik legmeghatározóbb eredményévé vált. Megközelítése fejlődésközpontú, illeszkedik a 20. századi fejlődéspszichológiai vizsgálatok eredményeihez. Integrálni igyekezett ugyanis azokat a személyből fakadó és környezeti változókat, amelyek az egyén fejlődése során befolyásolhatják a pályafejlődést is.[191] Kapcsolatot feltételezett a személyiségfejlődés és a karrierfejlődés között.[192] Felhasználta emellett a kortársai pályaválasztással kapcsolatos elméleteit is. (lásd például: az 1951-es Ginzberg-féle modellt[193]) Super úgy vélte, hogy nagy szükség van a szakmai fejlődés mintáinak és ezek jellegét meghatározó tényezőknek az átfogó longitudinális vizsgálatára. Ennek oka, hogy az életpályamintázat fogalmának pontos meghatározása, az életpálya elemei és jellegzetességei mankóul szolgálhatnak a pályaválasztási tanácsadás gyakorlatában. Emellett a tematikus-extrapolatív pályaválasztási tanácsadási módszerek kidolgozásához szükséges tényekkel és meglátásokkal szolgálhatnak. Super szerint az életpályaminták elméletének kidolgozása további adatokat kell, hogy szolgáltasson a vonáselmélet sokkal fejlettebb, a pályatanácsadásra vonatkozó alkalmazásainak és a pályatanácsadás viszonylag fejlett aktuáltechnikai módszereinek tökéletesítéséhez.[194] A korai modell (pályafutás modell) szerint a pályaválasztás és a karrierfejlődés az egyén önismeretére és önreflexiójára épülnek. Eleinte öt szakaszt különített el, amelyek a növekedés, a felfedezés, a megállapodás, a fenntartás és a hanyatlás.[195] A szakaszokhoz alszakaszokat rendelt, amelyekkel összesen 10 stádiumra bontotta az

[187] Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development.* Harper & Bros.
[188] Nevill, D. D., Super, D. E. (1988). Career maturity and commitment to work in university students. *Journal of Vocational Behavior*, *32*(2), pp. 139-151. https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90011-5
[189] Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, *16*(3), pp. 282-298. https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1
[190] Super, D. E. (1994). A life span, life space perspective on convergence. In M. L. Savikas & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice.* CPP Books. pp. 63–74.
[191] Sipeki, I. (2018). Társadalmi egyenlőtlenségek és pályaválasztás. https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/afb02e9d-5d5d-4224-9974-7169be51178e/content megtekintve: 2020.08.12.
[192] Herr, E., Cramer, S. (1994). Pályairányítás és pályatanácsadás az egész élet során. Szisztematikus megközelítések. In.: Ritoók Pálné (Ed.): *Pályalélektan. Fejlődés elméletek.* Kézirat. Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pályaszocializációs és Munkapszichológiai Szakcsoport, pp. 281-399.
[193] Ginzberg (1972): i.m. pp. 2-9.
[194] Super, D. E. (1954). Career patterns as a basis for vocational counseling. *Journal of Counseling Psychology, 1*(1), pp. 12–20. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0061989
[195] Agadan (én): i.m.

élettartamot.[196] Super folyamatosnak, növekvőnek és irreverzibilisnek tekintette a pályafejlődés folyamatát, ahol a kompromisszum és a szintézis folyamatai váltják egymást. Úgy vélte, hogy az énkép fejlődése és ennek realizálása lendítik előre a fejlődést. Ez részben ellentmond a Ginzberg-i elméletnek, amely a pályaválasztást visszafordíthatatlannak ítéli. Super szerint maga a fejlődés folyamata visszafordíthatatlan, azonban a pályaválasztás módosítása, amennyiben a személyiségfejlődés szempontjából szükséges, része az életpályának.[197] Ennek köszönhetően az egyén aktívan rendszerezi tapasztalatait és választásaival törekszik az énkép konzisztenciájának fenntartására.[198] A kezdeti 6 szakaszos modell megalkotását a Ginzberg-i elmélethez hasonló kritikák érték. A modellalkotást megelőző kutatásból kimaradtak a nők, a színesbőrűek és szocioökonómiai státuszukat tekintve mindazok, akik nem a kor amerikai középosztályába tartoztak.[199] Super, hasonlóan Ginzberghez, az évtizedek alatt finomította és árnyalta a karrierútról való elképzelését. (lásd például: szivárvány-modell, 1980[200])

Az 1970-es években dolgozta ki konceptuális modelljét, amely a szivárvány-modell egyik kulcselemeként szerepel. A szivárvány-modell az eredeti 6 szakaszon jóval túlmutat, komplex és átfogó magyarázatra törekszik. Megjeleníti a különböző szerepeket, amelyek kölcsönhatásban állnak egymással. Itt már kilenc szerepet azonosított Super, amelyek a gyermek, a tanuló, a pályaválasztó, a polgár, a dolgozó, a házastárs, az otthonteremtő, a szülő és a nyugdíjas. A szerepeket helyszínekhez kötötte, továbbá megfogalmazta, hogy az egy időben egymás mellett futó szerepek interakcióban állnak egymással. Az egyik szerepben elért sikerek vagy kudarcok befolyásolják a paralel futó szerepek megélését is.[201] Későbbi munkájában az elméletalkotó bevezette az életstílus fogalmát. Rámutatott, hogy az életszerepek kombinációja strukturálja az életteret. Ezt nevezte életstílusnak. Emellett bevezette az életciklus fogalmát is, amely az életstílus szekvenciális kombinációjaként azonosít. A teljes struktúrát tekintette a pályamintázatnak.[202]

[196] Szilágyi K. (1993). Tanácsadási elméletek. Gödöllő, GATE, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Tanárképző Intézete.
[197] Herr, Cramer (1994): i.m. pp. 281-399.
[198] Sipeki (2018): i.m.
[199] Agadan (én): i.m.
[200] Super (1980): i.m. pp. 282-298.
[201] Sipeki (2018): i.m.
[202] Super (1980): i.m. pp. 282-298.

3.2.3. TIEDEMANN ÉS O'HARA DÖNTÉSHOZATALI MODELL (1963)

A döntéshozatali modellek alapkövének Tiedemann és O'Hara elméletét tekintik. A szerzőpáros a pályaválasztás kapcsán a döntéshozatal szerepét hangsúlyozta. Tiedeman és O'Hara 1963-ban írt munkájában úgy vélte, hogy az emberek az életük során megjelenő döntési fázisokon keresztül folyamatosan újrafogalmazzák karrierérdeklődésüket és elkötelezettségüket. A döntési folyamat két fázisát különítették el, amelyek a választás megelőlegezése (anticipation) és a választáshoz való alkalmazkodás (accomodation). Mindkét fázison belül több konkrét szakaszt határoztak meg. A döntést megelőző fázis része az exploráció, a kikristályosodás, a választás és a tisztázódás. Az alkalmazkodás során pedig az egyén az indukció, az átalakítás és az integráció szakaszán megy keresztül.[203] A döntéshozatal előtt, az exploráció szakaszában az egyén feltárja az elérhető oktatási, foglalkozási és személyes alternatívákat. A kikristályosodás során a megszerzett ismereteket rendszerezni, értékelni és szintetizálni kezdi a személy. Összeveti ezeket a munka világának realitásával, amely eredményeként képessé válik a valós és elérhető lehetőségek elkülönítésére. Ezt követi a döntés, amely az elérhető alternatívák közül történő választást takarja. A szerzőpáros ennél a szakasznál kitér a motivációra is. Úgy vélik, a döntési helyzetben tanúsított megértés (clarity), a komplexitás (complexity) és a szabadság (freedom) foka befolyásolja az egyén motivációját az adott döntés végigvitelében. A tisztázódás szakaszában kezdi el ugyanis a személy megtervezni a döntés gyakorlati kivitelezését. A választáshoz való alkalmazkodás során az egyén elkezdi implementálni a megvalósítás tervét. Interperszonális kapcsolatokat létesít a célja elérése érdekében és olyan valós helyzetekbe navigál, amelyek hozzájárulnak a kivitelezéshez. Az indukciós szakaszban megtanulja, hogy a választott közeg és helyzetek milyen tulajdonságokat, ismereteket és képességeket követelnek meg és törekszik arra, hogy viselkedésével igazodjon környezete elvárásaihoz. Amennyiben ez sikeres, az egyén beolvadási törekvése alábbhagy és asszertív jegyeket kezd mutatni. A szerzőpáros szerint ekkor válik a folyamat kétirányúvá, vagyis míg az indukciós szakaszban a környezet formálta az egyént, az asszertív szakaszban az egyén is hatást gyakorol a környezetére és alakítani kezdi azt. Végül az utolsó szakaszban az egyén összegzi a tapasztalatait. A szakasz megélése egyfajta integráció vagy a saját és környezet céljainak szintézise, amely végül egy koherens, az egyén számára értelmes célban összpontosul. A szerzőpáros szerint az egyéntől függően kimaradhatnak szakaszok.[204]

[203] Herr, Cramer (1994): i.m. pp. 281-399.
[204] Tiedeman, O'hara (1963): i.m.

A döntéshozatali paradigma több korabeli kutató hatását magában hordozza. A szakaszolásban felfedezhető Erikson korai pszichoszociális fejlődéselmélete és a Super-féle fejlődési szakaszok is.[205] A pályafejlődést a szerzőpáros is a differenciálódó énidentitás folyamatának részeként határozza meg. Úgy vélték, a folyamat egy problémafelvetéssel indul, amelyet információgyűjtés követ. Ez készíti elő a döntést, amely eredménye az egyén egyensúlyi állapotának visszanyerése. A szerzőpáros az egyén feltételrendszerében bekövetkező változásra is reflektál. Ezekről úgy gondolkodtak, mint olyan pszichológiai állapotok, amelyek különböző szakaszokat meghatározzák.[206] A Tiedeman-O'hara-féle modell tehát az egyéni tudatosság és a megfelelő külső információk kombinációjaként tekint a pályaválasztási döntésre.[207] Superhez hasonlóan pedig nem áll meg a pályaválasztási döntésnél. A folyamatot egészen a teljes körű integrációig viszi. Visszacsatolva a Szabó-féle szakmai szocializáció definíciójára[208], továbbá a három szocializációs folyamat összefonódására, egymásra hatására és eredményére[209], megállapítható, hogy a modell végső célja az egyensúlyban lévő és konzisztens munkaszemélyiség kialakulása.

Hasonlóan a korábban bemutatott elméletekhez, ez esetben is felmerültek kritikai észrevételek. Ezek többségében a döntéshozatali aspektust nevesítették. Egyik ilyen kritika mindössze egy évre az elmélet megalkotására született és felvetette, hogy a modell nem illeszthető azon személyekre, akik nem (tudatosan) választanak pályát. A modell alapján ugyanis erős és (legalábbis több ponton) tudatos kognitív működés feltételezhető.[210]

3.2.4. HOLLAND – FOGLALKOZÁSI SZEMÉLYISÉGTIPOLÓGIA (OCCUPATIONAL THEMES /RIASEC/)

Már a pályaszocializációs elméletek is részben foglalkoznak a munkába lépést követő időszakkal. Főként azonban az egyénre ható külső tényezők és a személyiségből adódó sajátosságok mentén értelmezik a periódust. Azokat a tényezőket igyekeznek feltárni, amelyek az egyén szempontjából általános érvényűek, figyelmen kívül hagyva a szervezeti kontextust, a szervezeti sajátosságokat. Holland foglalkozási személyiségtipológia modellje átmenetet képez a pályaválasztási elméletek és a szervezeti szocializációs elméletek között. Általában a

[205] Grande, P. P. (1964). Tiedeman and O'Hara on Career Development, Choice, and Adjustment. *The Catholic Counselor and Readings*, *8*(3), pp. 103-105. https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.1964.tb00183.x
[206] Sipeki (2018): i.m.
[207] Tang, (2018): i.m.
[208] Szabó (1998): i.m
[209] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[210] Grande (1964): i.m. pp. 103-105.

pályaválasztási elméletek közé sorolják, tekintettel arra, hogy a karrier és pályaválasztás kérdésével foglalkozik.[211] Jelentősége azonban a szervezeti szocializációs elméletek (különös tekintettel a későbbi személy-munka-szervezet összeillés hármasára) alakulásában vitathatatlan. Weinrach 1984-ben strukturális-interaktív elméletnek nevezte, tekintettel arra, hogy a személyiségjellemzőket nyíltan munkatípusokhoz köti, ezzel egy átlátható, gyakorlati tanácsadásban is könnyen felhasználható modellt kínálva a szakembereknek.[212] A modell a pályaválasztási elméleteken belül a kongruencia elméletek csoportjába tartozik, amelyek már nem csak a személy-munka illeszkedéséről, hanem a munkába lépő személy és a munka közti interakcióról írnak. A pályaválasztás és a szervezeti szocializáció ezen a ponton összekapcsolható. A személy pályaválasztásáról és a pályára való felkészüléséről a munkakörnyezetben kap visszacsatolást. A személy pályaválasztása és felkészülése akkor tekinthető sikeresnek, ha az egyén és a munka között magas az összhang (kongruencia) és az integráció sikeresen zárul (a munkavállaló beválik). A modellt később a személy-munka illeszkedésének mérésére is felhasználták.

Holland kutatásai során leginkább foglalkozás preferencia vizsgálatot végzett, valamint foglalkozási helyzetek kérdőív segítségével kereste a választ arra, hogy az öröklött tulajdonságok és a környezeti hatások együttese hat-e és ha igen, hogyan a pályaválasztásra. Úgy vélte a biológiai adottságok és a környezet befolyásolják a preferált módszerek kialakulását a személyiségben, amelyek hierarchikus struktúrába rendeződnek. Alapvetését kötötte a pályaválasztáshoz. Azt feltételezte, hogy ha az egyén megfelelő önismerettel rendelkezik, továbbá valós képet kap a választható pályákról, a pályaválasztási döntése és a személyiség magas fokú kongruenciát mutat. Négy alapelvet fogalmazott meg a pályaválasztásról, amelyek a kongruencia, konzisztencia, differenciálás és identitás. Úgy vélte, hogy bár a véletlennek is lehet szerepe benne, a pályaválasztás akaratlagos, amely a személyiség kifejeződésének egyik formája. Másodikként a foglalkozási csoportokon belüli személyek hasonlóságára hívta fel a figyelmet. A vizsgálatai során azt tapasztalta, hogy egy foglalkozási csoportba tartozó egyének személyisége és sok esetben fejlődéstörténete is magas fokú hasonlóságot mutat. Az elmélet párhuzamot von a személyiség és a különböző foglalkozást űző személyek csoportjai között. Holland feltételez egyfajta egyezést az azonos foglalkozási csoporton belül tevékenykedő munkavállalók személyiségstruktúrájában. Ez az egyezés lehetővé teszi a hatékonyabb munkavégzést, illetve alapot teremt a magas szintű kooperációnak csoporton belül. A feladatra

[211] Sipeki (2018): i.m.
[212] Weinrach, S. G. (1984). Toward improved referral making: Mutuality between the counselor and the psychologist. *The School Counselor*, *32*(2), pp. 89-96. http://www.jstor.org/stable/23900610

való kiválasztás során tehát pozitív visszacsatolást – vagyis: hogy felvételt nyertek a pozícióra – azok a személyek kapnak, akik már rendelkeznek a célcsoportra jellemző személyiségjegyekkel. A legideálisabb esetben tehát a munkahelyi szocializációs folyamat már egy létező és magas szintű személy-munka illeszkedést mélyít el. Ebből következik a harmadik alapelv, amely a hasonlóságból fakadó reakciókra vonatkozik. Holland szerint, mivel hasonlóan gondolkodnak az azonos foglalkozási csoportba tartozók, a problémákra adott válaszreakciók is hasonlóak lehetnek. A negyedik alapelv a kongruenciára vonatkozik. Holland szerint a kongruencia kialakulásának folyamata befolyásolja mind a munkahelyi jóllétet és munkával való elégedettséget, mind pedig a teljesítmény és stabilitás kialakulását.[213]

Az elmélet tehát egyrészről meghatároz személyiség típusokat, másrészről a személyiség típusok megnevezésével megegyező környezeti modelleket mutat be. A személyiség típusokat és környezeti modelleket egy hexagonál sarkaira írva vázolja, hat csoportot (hagyományos, realista, kutató, művészi, társas, vállalkozó) különítve el. Tziner és Meir 1997-ben Holland modelljéből kiemelte, hogy a kongruencia két csoportra bontható: a környezeti és foglalkozási kongruenciára. A környezeti dimenzió tartalmazza a személyiségtípus és a környezeti típus közti összeillést, míg a foglalkozási dimenzió az egyén szakmai érdeklődésének és a valós szakmai követelményeknek az egyezését jelenti.[214] Sipeki 2018-as munkája szerint pedig a megalkotott személyiségtípusok és a munkakörnyezet típusai egymással különböző fokban lehetnek kongruensek.[215]

Az elmélet felhasználhatóság szempontjából is jelentős. Számos kutató végzett vizsgálatokat az elmélet igazolására, célul tűzve ki a munkakörnyezet és személy közötti kapcsolat mélyebb megértését. Az interakció megértésére tett kísérletek a külső szemlélő által is megfigyelhető, leírható viselkedésjegyek, megnyilvánulási formák mentén történt. A viselkedést Holland egy köztes jelenségnek tartotta, amelyet a személyiség típus és a környezeti modell interakciója alakít. Éppen ezért, szükséges ismerni a környezet jellegzetességeit és a személyiség főbb jegyeit ahhoz, hogy a viselkedés a lehető leginkább bejósolhatóvá váljon. A hatszög modell megalkotása után az elmélet igazolására a meghatározott csoportosítás alapján végeztek

[213] Holland (1973): i.m.
[214] Tziner, A., Meir, E. I. (1997). Work adjustment: Extension of the theoretical framework. *International review of industrial and organizational psychology*, *12*, pp. 95-114.
[215] Sipeki (2018): i.m.

vizsgálatokat. (lásd: Elton and Rose (1970)[216], Elton (1971)[217], Morrow (1971)[218], Walsh et al. (1972)[219]). Ezek egyik eredménye az EAT (Environmental Assessment Technique) módszer megalkotása, amely eredetileg az egyetemek környezeti jellemzőinek felmérésére szolgált.[220]

3.2.5. Lent, Brown and Hackett szociális kognitív elmélete (Social Cognitive Career Theory: SCCT) (1994-től)

Az 1980-as évek végére a kognitív elméletek teret hódítottak a munkapszichológiában, különös tekintettel a karrierrel összefüggő viselkedésmintázatok vizsgálatára. Emellett felerősödtek azok a trendek, amelyek az egyén saját karrierjében történő aktív szerepvállalását hangsúlyozták. Ez utóbbi álláspont az évtizedek alatt végzett kutatások hatására gyökeret vert a szakma képviselői gondolkodásában, formálva és összekapcsolva szemléletmódjukat.[221]

A szociális kognitív karrierelmélet (SCCT) egy viszonylag új elmélet, amelynek célja a karrierfejlődés három, egymással összefüggő aspektusának magyarázata. Ezeket kérdések formájában fogalmazzák meg a szerzők, amelyek a következők:

a) Hogyan alakulnak ki az alapvető tanulmányi és karrierérdekek?
b) Hogyan születik meg az oktatási és karrierválasztás?
c) Hogyan érhető el a tanulmányi és karriersiker?

Az elmélet számos olyan fogalmat (pl. érdeklődés, képességek, értékek, környezeti tényezők) foglal magába, amelyek már a korábbi karrierelméletekben is megjelentek. Az átemelt elemekről az SCCT-nél korábbi elméletek alkotói megállapították, hogy befolyásolják a karrierfejlődést. Az SCCT 1994-es verziója[222] Bandura általános szociális kognitív elméletén

[216] Elton, C. F., Rose, H. A. (1970). Male occupational constancy and change: Its prediction according to Holland's theory. *Journal of Counseling Psychology*, *17*(6p2), pp. 1. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0030136
[217] Elton, C. F. (1971). Interaction of environment and personality: A test of Holland's theory. *Journal of Applied Psychology, 55*(2), pp. 114–118. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0030772
[218] Morrow, J. M. (1971). A test of Holland's theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology, 18*(5), pp. 422–425. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0031506
[219] Walsh, W. B., Vaudrin, D. M. & Hummel, R. A. (1972). The accentuation effect and Holland's theory. *Journal of Vocational Behavior*, *2*(1), pp. 77-85. https://doi.org/10.1016/0001-8791(72)90009-7
[220] Smart, J. C., McLaughlin, G. W. (1974). Variations in goal priorities of academic departments: A test of Holland's theory. *Research in Higher Education*, *2*, pp. 377-390. https://doi.org/10.1007/BF00991784
[221] Borgen, F. H. (1991). Megatrends and milestones in vocational behavior: A 20-year counseling psychology retrospective. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(3), pp. 263-290. https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90037-M
[222] Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance [Monograph]. *Journal of Vocational Behavior, 45,* pp. 79-122. https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027

alapul. (lásd: Bandura 1986-os[223], majd pedig később 1997-es[224] munkája) A Bandura-féle elmélet meghatározta a korszak kognitív és motivációs elméleteit. Népszerűségét annak is köszönhette, hogy számos, a pszichoszociális működés területét vizsgáló munkára kiterjesztették. Jól használhatónak bizonyult többek közt a tanulmányi teljesítmény, az egészségmagatartás és a szervezeti fejlődés vizsgálatában.

Az SCCT három, egymással szorosan összefüggő változót tekint a modell alapvető építőköveinek. Ezek az énhatékonyságról való vélekedés, a kimenetre vonatkozó elvárások és a személyes célok. Az énhatékonyság az egyén személyes meggyőződésére utal, hogy képes bizonyos viselkedések vagy cselekvések végrehajtására. Az önbizalom vagy önbecsülés általános statikus értelmezésével ellentétben az énhatékonyságról való gondolkodás dinamikus, vagyis könnyen változik (vagy változtatható) tevékenységtől függően. Az elméletalkotók úgy vélik, az emberek eltérő énhatékonysággal rendelkeznek a különböző foglalkozási területeken szükséges viselkedésekkel kapcsolatban és feltételezik, hogy azok a területek váltanak ki magasabb fokú érdeklődést, amelyeken az egyén énhatékonyságát is magasabb szinten élheti meg. Ez összefügg a teljesítménnyel is. Amennyiben az egyén rendelkezik a megfelelő készségekkel és képességekkel is, a magas énhatékonyság magasabb teljesítménnyel párosul. Négy alapvető forrását különíti el az SCCT az énhatékonyságnak, amelyek a személyes teljesítmény, mások megfigyelése (és ezen keresztül tapasztalatszerzés), társadalmi meggyőződés és az egyén fiziológiai és pszichés állapota.

A kimenetelre vonatkozó elvárások az egyes viselkedések következményeivel vagy eredményeivel kapcsolatos meggyőződésekre vonatkoznak. Az elmélet szerint a döntés arról, hogy az egyén milyen tevékenységben vesz részt és milyen erőforrásokat hajlandó megmozgatni, függ az énhatékonyságtól és a cselekvés kimenetelére vonatkozó elvárásoktól. Az SCCT szerint nem csak a személy tevékenységekben való részvételét és a befektetett erőfeszítést befolyásolja a két tényező, hanem ezek hatással vannak a kitartásra is. Abban az esetben, ha az egyén magasfokú énhatékonyságot él meg és nagy valószínűséggel pozitív kimenetele lesz a cselekvésnek, kitartóbban próbálkozik elérni a döntése következményét.

Személyes céloknak az SCCT azokat a szándékokat nevezi, amelyek egy tevékenység folytatására vagy egy vágyott kimenetel, teljesítmény elérésére sarkallják az egyént. A két típust az elméletalkotók elkülönítik. Azokat a célokat, amelyek egy tevékenység folytatására

[223] Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
[224] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

irányulnak választási céloknak nevezik, míg azokat, amelyek egy bizonyos kimenetel, teljesítmény elérésére irányulnak, teljesítménycéloknak címkézik. A célok kitűzése segíti az egyént viselkedéses jegyei szervezésében és irányításában. Emellett segít fenntartani a választott viselkedésmintázatot azonnali pozitívabb visszajelzések hiányában és az elkerülhetetlen kudarcok ellenére is. Az SCCT szerint a célok kapcsolódnak az énhatékonyság és a kimenetelre vonatkozó elvárások dimenzióihoz. Az elmélet szerint ugyanis az egyén olyan célok kitűzésére törekszik, amelyek konzisztensek az énhatékonyság és a vágyott kimenetel dimenziójával. Az egyén képességei, metakogníciója és a vágyott kimenetel összhangban áll a cél meghatározásával. Fontos befolyásoló tényezővé válik emellett a siker és a kudarc gyakorisága is. Ezek megtapasztalása ugyanis kihat az énhatékonyságra, változtathatja a kimeneti elvárásokat és ezáltal módosíthatja a célokat.

Az SCCT modell alkalmazható mind az oktatási, mind pedig a szakmai érdeklődés kialakulásának vizsgálatára. Lent és munkatársai szerint a karrierhez köthető tevékenységek iránti érdeklődés is az énhatékonyság és kimenetelre vonatkozó elvárások eredőjeként tekinthető. A pályaválasztási döntés előtt az egyén mind formális (pl.: intézményes oktatási formák), mind informális (pl.: család, barátok) csatornákon impressziókat szerez egyes tevékenységi területekről. Ezek alapján kezdi szelektálni azokat a tevékenységeket, amelyek során a fentiekben ismertetett énhatékonyság, a cselekvés kimenetele és az erőfeszítések egyensúlyban vannak. A folyamatos tevékenységeknek való kitettség lehetőséget biztosít a készségek fejlesztésére is.[225] Lent megjegyezte, hogy az információk hozzáférhetőségét nagymértékben befolyásolja a kultúra is. Példaként említi a nemi különbségeket az elvárások terén és megállapítja, hogy azokban az esetekben, ha a kultúra sajátos jegyei nem támogatják egy érdeklődési kör és a kapcsolódó viselkedésmintázat kialakulását, az egyén nagyobb valószínűséggel él át kudarcot és fordítja más felé az érdeklődését.[226] Az érdeklődési kör fejlesztése az elméletalkotók szerint a késői serdülőkorig plasztikus. Ezt követően stabilizálódik. Kivételnek tekinthető, ha olyan külső tényező befolyásolja az egyén céljait és teljesítményét, amely hatására az érdeklődési kör tárgya megváltozik (lásd például: karrierváltás, új technológiai vívmányok megjelenése, szervezeten belüli területváltás, stb.).

Az érdeklődés kialakulása mellett az SCCT a választások (ideértve a pályaválasztást) is modellezi. A karrierrel kapcsolatos érdeklődések, amelyek nagyrészt az énhatékonyságon és a

[225] Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, *4*(1), pp. 255-311.
[226] Lent, R.W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S.D. Brown, & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work.* New York: Wiley.

kimenetelre vonatkozó elvárásokon alapulnak, elősegítik az egyes oktatási és foglalkozásválasztási célok meghatározását (lásd például: egy adott karrierút követésének szándéka). Különösen akkor, ha ezek a célok világosak, konkrétak, határozottak és az egyén nyíltan vállalja céljait. Emellett jelentős befolyásoló erővel bír, ha a célok a külső környezet által is támogatottak. Ezekben az esetekben az egyén könnyebben tesz erőfeszítéseket a megvalósítás érdekében. A választást követően az egyéni teljesítmény erős visszajelzésnek minősül, amely alapján az egyén megszilárdíthatja vagy megváltoztathatja döntését.

Az elméletalkotók kiemelik továbbá, hogy a célokat az énhatékonyságra vonatkozó meggyőződések és a kimenetelre vonatkozó elvárások esetenként közvetlenebbül és erősebben befolyásolják, mint a cél meghatározásához és teljesüléséhez rendelt érdeklődés. Feltételezik, hogy a pályaválasztás és karrierrel kapcsolatos döntések esetében az érdeklődés döntésre és viselkedésmintázatra gyakorolt befolyásoló ereje akkor magasabb, ha a külső környezet ezt lehetővé teszi. Ellenpéldaként említik azokat az eseteket, amelyekben a serdülők pályaválasztását az interperszonális kapcsolatok, gazdasági tényezők vagy kulturális szokások határozzák meg, figyelmen kívül hagyva a személyes érdeklődést. Ilyen esetekben a döntés kompromisszum alapján történik. Az egyén mérlegeli, hogy a külső környezet által támogatott lehetőségek közül melyek azok, amelyek magasabb énhatékonysággal végezhetők és amelyeknél várhatóan a cselekvés kimenete is pozitív lehet. A munkavégzésre és karrierrel kapcsolatos döntésekre vetítve ez a következő kérdésekben nyilvánulhat meg:

- Képes-e az egyén elvégezni az adott munkát? (énhatékonyság)
- Elég jól fizet-e a munka ahhoz, hogy megérje a befektetett erőfeszítést? (kimenetelre vonatkozó elvárás)[227]

Összességében a Lent-Brown-Hackett-féle SCCT modell, hasonlóan a Super-féle modellhez nem korlátozódik csak a pályaválasztásra. Azokat az általános, kognitív alapú tényezőket veszi számba, amelyek befolyásolhatják a döntési mechanizmusokat. A modell célja egy olyan keretrendszer megalkotása, amely az általános döntéshozatalra éppúgy alkalmazható, mint a pályaválasztási vagy a karrierúttal kapcsolatos kérdésekre. Hasonlóan a szivárvány-modellhez, az SCCT is kitér azokra a helyzetekre, amelyekben az egyén módosít a választásán. Ez a szervezeti szocializáció szempontjából jelentős. Az SCCT felveti, hogy a külső környezet támogatásának hiányában a karrierrel kapcsolatos döntések is módosulnak. Ez a szervezetbe

[227] Brown, S. D., Lent, R. W. (2023). Social cognitive career theory. In W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung, & F. T. L. Leong (Eds.), *Career psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment*. American Psychological Association. pp. 37–57. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0000339-003

integrálás során a szocializációs stratégián túlmutató faktor, amely azonban meghatározhatja a folyamat kimenetelét.

3.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ KLASSZIKUS ELMÉLETEI

A pályaválasztási elméletek bemutatása olyan tényezőkre világított rá, amelyekre a szervezeti szocializáció során a munkáltatónak nincs ráhatása, azonban magát a folyamatot befolyásolhatják. A pályaválasztási döntés folyamata, a külső környezet jellegzetességei, az érdeklődési kör, az egymás mellett párhuzamosan futó szerepek mind olyan tényezők, amelyek támogathatják vagy akár ellehetetlenítik az új munkavállaló beillesztését.

A szervezeti szocializációs elméletek ezzel szemben olyan tényezőket vázolnak fel, amelyek közvetlenül hatnak a beillesztés folyamatára. A szervezeti szocializációt a szakirodalom több szempont alapján vizsgálja. Elkülönítenek elméletcsoportokat többek közt a folyamat időtengely szerinti értelmezése, a személy oldaláról vagy a szervezet oldaláról megjelenő jellegzetességek, a folyamat, mint tanulás és identitásformálódás értelmezése szerint.

A szakaszmodellek a folyamat értelmezésénél figyelembe veszik az idői aspektust. Ez a gyakorlatban megközelítőleg annyit tesz, hogy a szakaszmodellek a szervezeti szocializációt lépésekre, szakaszokra bontják, amelyek időben egymást követik. Lekövetik a folyamat eseményeit és egyes esetekben időintervallumokat állítanak fel egy-egy szakaszhoz. A modellek többsége négy általános szakaszt nevez meg, amelyek az előzetes szocializáció (anticipation), a megismerkedés (encounter), a beilleszkedés (adjustment) és a stabilizálódás (stabilization).[228] Az előzetes szocializáció a szervezetbe lépés előtti szakasz. (lásd például: Schein, 1978[229]; Pascale 1985[230], Ivanov 2003[231], Takács 2006[232]) A szakasz a szervezet oldaláról a toborzási fázist, míg a személy részéről a munkakeresést (vagy munkahelyváltás) időszakát jelenti. Ebben a szakaszban találkoznak azok az elvárások és kulcsingerek, amelyeket a felek homlokzatuk[233] alakításával közvetítenek. A megismerkedés szakasza a valósággal való

[228] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[229] Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley
[230] Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California management review*, *27*(2), pp. 26-41. https://doi.org/10.2307/41165127
[231] Ivanov, K. (2003). „Azt hittem, majd megváltom a világot": Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *34*(11), pp. 46-55.
[232] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[233] A homlokzat fogalmát Goffman (1990) elmélete alapján értelmezem. Azok a tudatosan felvett jegyek, alakítás értendő alatta, amely lehetővé teszi az egyén társas közeg által történő elfogadását. Az eredetileg szociálpszichológiai fogalmat kiterjesztem és a szervezet oldaláról azokat a jegyeket értem ez alatt, amelyeket a

szembesülés, amely minden esetben meglepetés erejével hat mindkét félre.[234] A munkavállalók ütköztetik elvárásaikat a szervezeti realitással.[235] Emellett a szervezet is felméri a személyi döntés helyességét. A szakaszmodellek esetében példaként említhető többek közt Feldmann 1976-os modellje, amelyben a szakasz tartalma egyezést mutat, emellett az interakció fokozatos mélyüléséről kaphat képet az olvasó.[236] Harmadik szakasz a beilleszkedés (adjustment), amely mind a szervezet, mind a személy oldaláról azokat az intézkedéseket tartalmazza, amelyek az integrációt elősegítik. Negyedikként a stabilitás elérése szerepel, amely a teljes értékű szervezeti polgárrá válást és az ehhez kapcsolódó viselkedésjegyeket tartalmazza. (lásd például: Fisher, 1986[237]; Wanous, 1992[238]; Bauer és munkatársai, 1998[239]; Moreland és Levine, 2001[240]; Ashforth és munkatársai, 2007[241])

A szakaszmodellekkel kapcsolatos egyik főbb kritikai észrevétel, hogy a szakaszok közötti átmenetet nem magyarázzák. Erre az aspektusra fókuszálnak az átmeneti rítusokra vonatkozó elméletek, amelyeket az angolszász irodalom „rites of passage" névvel illet. Ezek a kutatások azokat a fordulópontokat kívánják megragadni, amelyek a szakaszhatárokat jelenthetik. Az átmeneti rítusokra vonatkozó elméletek három szakaszt különítenek el, amelyek az elválás (separation), az átmenet (transition) és a beolvasztás (incorporation). Különös jelentőséget tulajdonítanak ennek a dinamikának olyan munkakörök betöltésében, ahol a közvetlen testi fenyegetettség vagy erős negatív (érzelmi) hatással jár a munkavégzés.[242] Van Maanen 1975-ös munkájában a rendőröket emelte ki[243], míg Scott és Myers három évtizeddel későbbi, 2005-ös munkájában a tűzoltókat[244]. Az átmeneti rítusok mind a két esetben hozzásegítik az egyént

---

szervezet toborzási folyamata során tudatosan hívóingerként használ munkaerőpiaci vonzereje növelése érdekében.
Forrás: Goffman, E. (1990): A homlokzatról. Síklaki, I. (2008). *Szóbeli befolyásolás I* (Vol. 1). Typotex Kft.

[234] Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, pp. 226-251. https://doi.org/10.2307/2392453

[235] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

[236] Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly, 21,* pp. 433-452.

[237] Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Res Pers Hum Res Manag*, *4*, pp. 101-145.

[238] Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers.* Prentice Hall.

[239] Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998): Organizational socialization: a review and directions for future research, in Ferris, G., R. (ed.): Research in personnel and human resources management, CT: JAI Press, Greenwich, pp. 149-214. Megtekinthető: Researchgate

[240] Moreland, R.,L., Levine, J.,M. (2001): Socialization in Organizations and work groups. In.: Turner, M. E. (Ed.): *Groups at work: theory and research*, LEA Publishers, London, pp. 70-112.

[241] Ashforth, Sluss & Harrison (2007): i.m. pp. 1-70.

[242] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

[243] Van Maanen, J. E. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative science quarterly*, pp. 207-228. https://doi.org/10.2307/2391695

[244] Scott, C., Myers, K. K. (2005). The socialization of emotion: Learning emotion management at the fire station. *Journal of Applied Communication Research*, *33*(1), pp. 67-92. https://doi.org/10.1080/0090988042000318521

a civil létformától való elszakadáshoz, az átlényegüléshez és a munka során tapasztalt fenyegetettség normalizálásához. Trice és Beyer 1993-ban úgy vélte, hogy az átmeneti rítusok a szervezeti kultúra sajátosságaival állnak összefüggésben. Minél sajátosabb a szervezeti kultúra és minél inkább megkívánja az alkalmazkodást, annál erősebben jelennek meg azok a viselkedésminták, amelyek elősegítik a munkavállalók átlényegülését.[245] A szervezeti szocializációban ez a folyamat illeszthető az új belépőkre is. Az elkülönülés során az újonc eltávolodik az addig ismert közösségtől, új csoportba kerül és legtöbb esetben új helyszínen kezdi el elsajátítani az új munkakör betöltéséhez szükséges ismereteket. Az átmenet szakaszát Toarniczky korábbi kutatásokra alapozva úgy mutatta be, mint az egyén marginalizálódásának időszakát. A régi szerepét már elhagyta, viszont a következőbe még nem tanult bele az újonc. Kifejezetten erre az időszakra fókuszáló kutatások azt találták, hogy az átmenet időben egymást követő szocializációs fordulópontokból áll. Ezek a vizsgálatok többnyire az újoncok egyedi megélésén alapulnak és olyan eseményeket tartalmaznak, amelyek a fizikai környezet, a napi rutin, az interperszonális kapcsolatok kialakítására és az elismerések és kudarcélmények kezelésére vonatkoznak.[246] (lásd például: Bullis és Bach, 1989) Emellett a belépő ekkor ismerkedik meg a szervezeti kultúra implicit jegyeivel is, amelyek mindössze egy-egy sajátos esemény (critical incident) révén körvonalazódik.[247] Toarniczky továbbá úgy vélte, hogy a fordulópontok vizsgálata rávilágít a szervezeti szocializációs folyamatban az időzítés fontosságára. Példaként hozta a tekintélyszemély kritikai észrevételét. Abban az esetben, ha az új munkavállaló túl korán szembesül ilyen jellegű észrevétellel, az önbizalma sérülhet és a folyamat megakadhat. Ezzel szemben, ha a kritikai észrevétellel akkor szembesül a munkavállaló, amikor már rendelkezik a megfelelő alapokkal, fejlesztési potenciált hordozhat a visszajelzés. Emellett úgy véli, a fordulópontok segítségével a nagyobb szakaszok lebonthatók és szükség esetén gyakorlati beavatkozást tesznek lehetővé. Emellett harmadikként kiemeli, hogy a szemléletmód az egyén megélésére helyezi a hangsúlyt olyan általános mutatók helyett, mint az elégedettség vagy elköteleződés.[248]

Harmadik elméletcsoportként tekinthetünk a szervezeti szocializációt gyakorlati aspektusból vizsgáló modellekre. A szocializációs taktikák mentén szerveződő elméletek komplexek, tartalmaznak idői és kontextuális elemeket is. A csoportosítás egyik alapjaként tekintik Van Maanen és Schein 1979-es modelljét. Van Maanen és Schein szerint a tipológia célja a folyamat

[245] Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
[246] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.
[247] Gundry, L. K., Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human relations*, *47*(9), pp. 1063-1088. https://doi.org/10.1177/001872679404700903
[248] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

struktúrájának bemutatása, az eredmény elérésének módjai és ezek egymással való interakciójának megértése.[249] Erre épültek később többek közt Jones 1986-os, Ashford és munkatársai 1996-os, 1998-as és 2007-es valamint Cable és munkatársai 2001-es és 2005-ös modelljei. Jelen alfejezetben a terület főbb elméleteinek időrendi bemutatására törekszem.

3.3.1. BUCHANAN SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS MODELLJE (1972 ÉS 1974)

Az 1970-es évekre egyre több empirikus kutatás született a szervezeti elkötelezettséggel kapcsolatban. A vizsgálati minták főleg az egyetemek személyzetét, a tanárokat és az egészségügyben dolgozókat (például ápolók) vizsgálták. Buchanan úgy vélte, a kutatások, így a szakirodalom is kevés figyelmet fordít a vezetők elkötelezettségére vagy azokra a szervezeti folyamatokra, amelyek révén az elkötelezettség kialakul. Célcsoportját ennek fényében vezetők alkották, akiket arról kérdezett, milyen tényezők befolyásolhatják az elköteleződést, mint attitűdöt és hogyan változik ez a szervezetben eltöltött idő hatására.[250] Elméletét először 1972-es disszertációjában tárgyalta (lásd: Buchanan, 1972[251]), ami a szakirodalom által széles körben ismert 1974-es tanulmányával vált széles körben ismertté. A tanulmány valamivel kevesebb, mint 300 főt (n=279) üzleti és kormányzati vezető kérdőíves felmérésen alapul. Az eredmények számos, az elkötelezettség szempontjából fontos tapasztalatot azonosítanak. Emellett arra utaltak, hogy az egyes tapasztalatok befolyásoló potenciálja jelentősen változik a szolgálati idő függvényében. (Ez utóbbi állítást Schein 1996-os karrierhorgonyokra vonatkozó vizsgálata is validálta, lásd: 3.2.2. alfejezet) Az elkötelezettséget a szervezet céljai és értékei, a célokkal és értékekkel kapcsolatos saját szerephez, valamint a szervezethez önmagához való affektív kötődésként értelmezi. Az elkötelezettségről, mint egy három összetevőből álló konstruktumról gondolkodik, amely a következőképpen épül fel:

- az egyén elfogadja és sajátjaként azonosítja a szervezet céljait és értékeit,
- az egyén bevonódik, vagyis pszichológiai értelemben elmélyül, elmerül a munkakörhöz kapcsolódó tevékenységekben,
- az egyén lojalitást tanúsít, amely Buchanan esetében a szervezet iránti vonzalom és kötődés érzése.

[249] Van Maanen, Schein (1979): i.m. pp. 209–264.
[250] Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), pp. 533-546.
[251] Buchanan II, B. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University.

Úgy vélte, hogy a vezetők elkötelezettsége elengedhetetlen a nagy munkaszervezetek fennmaradásához és hatékonyságához. Kapcsolatot feltételezett az elkötelezettség és a munkavégzéshez szükséges (mentális) egészség közt. Emellett rávilágított a családi vállalkozások és a nagy létszámmal működő szervezetek közötti egyik lényeges különbségre. A nem (csak) tulajdonosok által működtetett szervezetek esetében a vezetők indítéka az iránt, hogy a szervezet napi ügyeit sajátjuknak tekintsék lényegében elveszik. Buchanan feltételezése szerint ez az egyik kulcstényezője annak, hogy a szervezetek szükségszerűen az elkötelezett elit szándékos létrehozására és fenntartására törekednek.[252] Ennek folyamatát és kulcstényezőit Hall és Nougaim[253] és Schein[254] alapján öt éves intervallumban vizsgálta feltételezve, hogy ha a szükségletek és preferenciák az első öt évben változnak, akkor az elköteleződést támogató tapasztalatok intenzitása is szakaszfüggő. Emellett azt állítja, hogy a karrier korai éveiben a legnagyobb a befolyásolásra való fogékonyság és ekkor alakítható leginkább a szervezethez való hozzáállás. Ezt többek közt Parsons 1951-es plaszticitás fogalmára[255], Katz 1967-es szerepkészségről való gondolkodására[256], Brim 1968-as konformitásra való motiváltságára[257] és Brown 1963-as munkájára alapozza, aki szerint minél korábbi egy élmény, annál erősebb a hatása a későbbi viselkedéses jegyek kialakulásában[258]. Buchanan idői síkon három szakaszt különített el, amelyek:

- a szervezetbe lépést követő első év: ekkor formálhatók leginkább az attitűdök
- a szervezeti tagság 2-4 évig terjedő időszaka: az egyén külső tényezők befolyásoló erejére irányuló fogékonysága tetőzik
- a szervezetben betöltött 5. évtől számított időszak: az egyén befogadókészsége csökken, az attitűdök állandósulnak.

---

[252] Buchanan (1974): i.m. pp. 533-546.

[253] Hall és Nougaim (1968) feltételezte, hogy az egyén preferenciái, szükségletei idővel változnak, így a munkába lépést követő 5 évben fokozott figyelmet érdemes fordítani ezekre, továbbá a választott módszerekre, amelyekkel a szükségleteket kielégítik.
Hall, D. T., Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, *3*(1), pp. 12-35. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90024-X

[254] Schein (1971) munkájában a vezetői karrierút szakaszait vizsgálja. Buchanan (1974) szakaszolásában merít a Schein-i elképzelésből, azonban megjegyzi, hogy az általa felállított szakaszokat érdemes inkább a befolyásra való fogékonyság szakaszainak nevezni, tekintettel arra, hogy kutatása fókuszában az egyénre ható tényezők és az elköteleződés kialakulása állnak, nem pedig az egyéni karrierfejlődés.
Schein, E. H. (1971) Organizational socialization and the profession of management. In.: David A. Kolb et al. (Eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*: 1-14. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice- Hall.

[255] Parsons, T. (1951). *The Social System.* New York: Free Press.

[256] Katz (1964): i.m. pp. 131-146.

[257] Mortimer, J. T., Simmons, R. G. (1978). Adult Socialization. *Annual Review of Sociology*, *4*, pp. 421–454. Mortimer, J. T., Simmons, R. G. (1978). Adult Socialization. *Annual Review of Sociology*, *4*, pp. 421–454. http://www.jstor.org/stable/2945977

[258] Brown, J. A. C. (1963) *Techniques of Persuasion.* Baltimore: Penguin Books.

Úgy vélte, hogy az első években az egyén fogékonysága különlegesen magas és el is éri a csúcspontját. Ezután a külső hatások befolyásoló ereje csökken. Így Buchanan elmélete szerint ebben az időszakban alakulnak ki a szervezettel szembeni tartós attitűdök.

Szervezeti oldalról a három szakasz feladata eltér, az egyén befogadóképessége tükrében. Az első év a szervezeti szocializációban az alapképzés és beavatásnak nevezett szakasz.[259] Ez a biztonságkeresés szakasza. A vezetői pályát választott, azonban még tapasztalatlan fiatalok törekszenek megfelelni a feléjük támasztott elvárásoknak. A megfelelési vágy enyhe szorongással jár, amely aktiválja a hovatartozási tendenciát, és arra készteti az egyént, hogy olyan referenciaszemélyekkel azonosuljon, akik képesek segíteni őt a beilleszkedésben. Fontos, hogy a referenciaszemély ez esetben elérhető legyen, egyfajta mentor szerepet is betöltve. A mentor feladata sz útmutatás és az újonc megnyugtatása. Amennyiben a mentor jól végzi a feladatát, kialakul a kötődés, majd pedig a tisztelet az egyénben. A szorongás csökkentésének része a szervezeti kultúra és légkör megismerése, a saját munkakör és napi feladatok szervezeti célokhoz való kapcsolódásának megértése és a szervezet értékeinek megismerése, elfogadása. A szakasz sikere függ a betanítás megfelelő ütemétől is. Amennyiben a munka kihívást jelent, de sikerélménnyel társul ösztönzően hat, erősíti az egyén énképét, kielégíti a teljesítményigényét és pozitívan befolyásolja az elköteleződésre irányuló attitűdöt. A szakasz kihívásaként Buchanan a lojalitási konfliktust nevesíti. Úgy véli, hogy az újoncok egyfelől a tanulás és az új környezetnek való behódolás, másfelől a környezet iránti gyanakvás és bizalmatlanság között ingadoznak. Ebből fakad az az ellenállás, amely a személyes identitás integritását hivatott védeni. A bizalmatlanság forrása az a hiedelem, hogy a szervezet megpróbálja átvenni az uralmat az én felett, az egyén értékeit a szervezeti értékekkel helyettesíti és megsérti a személyes integritást.

A második szakasz (2-4 év) központi motívuma a teljesítmény. Schein 1971-es munkája alapján Buchanan a szakaszhatárt az első olyan feladattól tekinti, amely már valódi egyéni felelősséget követel a munkavállalótól. Itt köszön vissza az első szakaszban ismertetett énhatékonyság dimenziója. Abban az esetben ugyanis, ha az egyén megfelelő feladatokat és támogatást kapott, az énhatékonyság megélése hozzásegíti a második szakaszban megjelenő feladatok teljesítéséhez. Ha ebben a szakaszban is sikeresen teljesít a munkavállaló, megerősítést nyer az énhatékonyság és az elköteleződés mértéke is tovább növekszik. A szakasz egyik kulcseleme a személy és szervezet számára is jelentős első eredmények elérése. Ezelőtt azonban az egyén az elmélet szerint hullámvölgyet él meg és megkérdőjelezi a pályaválasztását. A pályaválasztási

[259] Schein (1971): i.m.

bizonytalanságon a pozitív tapasztalatok segítik át a munkavállalót. Emellett a megtartásban fontos szerep jut a kortárs csoportoknak (kollégáknak) és a felettestől kapott visszajelzéseknek. Buchanan felveti, hogy a szervezeti célok romanticizálásával szintén elősegíthető a munkavállaló megtartása és az elkötelezettség növelése. A szakasz kihívása a szervezet oldaláról a kudarctól való félelem kezelése. A szocializációs folyamat ezen pontján az egyén tart a kudarctól, ami fokozhatja az érdeklődését az értékelt tevékenységek iránt.
A harmadik szakaszban a szervezeti attitűdök a formatívból az érett szakaszba lépnek át. Ekkorra az egyén már meghozta döntését arra vonatkozóan, hogy megfelel-e számára a szervezet és a betöltött pozíció. Az együttműködés keretei is megszilárdultak. A harmadik szakaszban az egyén már ismeri a szervezeti kultúrát és a szervezetben maradása esetén elfogadta a szervezeti értékeket is. A szervezetben betöltött szerep ezáltal szerves részévé válik a személy által betöltött, egymás mellett futó szerepkörök együttesének. Az elköteleződésre irányuló attitűd ezen az időn túl más eszközökkel befolyásolható. A szervezeti erőfeszítéseknek célszerű a meglévő attitűdök fenntartására vagy megváltoztatására irányulniuk, mintsem új attitűdök kialakítására. A harmadik szakasz a pályafutás nagy részét felöleli, így általános érvényű befolyásoló tényezőket nehéz feltárni. Általánosságban elmondható, hogy azok a tapasztalatok hatnak a leginkább az elkötelezettségre, amelyek megerősítik a munkavállalók számára fontos elvárásokat. Ezzel szemben azok a tapasztalatok, amelyek disszonanciát keltenek a szervezet és az egyén között, megzavarják az elvárt ösztönzők stabil áramlását várhatóan csökkentik az elkötelezettséget. A tapasztalatoknak ezt a csoportját a szervezeti megbízhatóság kategóriájaként említi a szakirodalom.[260]

Buchanan háromszakaszos szervezeti elköteleződés modelljében a vezetők szocializációs folyamatát követte végig. A korabeli szakirodalomra támaszkodva határozza meg a szakaszokat és azokat a főbb kihívásokat, amelyek a személy oldaláról felmerülnek, azonban kezelésük a szervezetre hárul. Az elmélet a szakaszmodellek egyik korai változata, amelyet a későbbi kutatási eredmények pontosítottak és árnyaltak. Buchanan vezetőket vizsgált, azonban elmélete illeszthető bármely munkavállalóra. Fontos azonban megjegyezni, hogy gyakorlati javaslattal nem él, így eredményei mindössze hozzávetőleges, trend-szerű képet adnak a szervezeti szocializáció stratégiai tervezéséhez. Érdemes emellett kiemelni, hogy a legtöbb korai elmélethez hasonlóan a fogalomhasználat sem letisztult. Emellett felmerülnek további,

[260] Buchanan (1974): i.m. pp. 533-546.

kutatásmódszertani kérdések (objektivitás kritériumának való megfelelés az önbevallásos vizsgálat során, vizsgálati körülmények, stb.), amelyekre nem tér ki.
Pozitívuma azonban az általános illeszthetősége mellett, hogy a korszaknak megfelelő, modern szakirodalmakra és kutatásokra épít, így könnyen összevethető a korszak elméletalkotóinak a munkáival.

3.3.2. SCHEIN SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEGYÜTTESE (1971, 1976, 1978)

Schein korai szocializációs elmélete nagy hatást gyakorolt a korszak kutatóira. (lásd például: Buchanan, 1972[261] és 1974[262]) Hasonlóan Buchananhoz, kezdeti vizsgálata a vezetőkre irányult. Kutatási eredményeit azonban az évtizedek alatt kiterjesztette a nem vezető pozícióban tevékenykedő munkavállalókra is. Emellett számos aspektusból vizsgálta a szervezeti szocializáció folyamatát. Az elméletegyüttes foglalkozik a személy-munka illeszkedésével, a szervezeti szocializáció szakaszaival, a szakaszok esetében felmerülő gyakorlati megoldásokkal. A Schein-i modell tehát komplex, kategorizálása nehézségekbe ütközik. Túlmutat az egyszerű szakaszmodelleken, a személy-munka illeszkedésének dimenzióin. Egyesek (lásd például: Toarniczky, 2009[263]) a szervezeti szocializációs taktikák közé sorolják, azonban ez sem tekinthető maradéktalanul igaznak. A Schein-i modell ugyanis a foglalkozási szerepek kialakulására – vagyis a munkahelyi szocializáció eredményére – helyezi a hangsúlyt. Az elméletegyüttes tekinthető a 20. század egyik legmeghatározóbb munkájának és napjaink szervezeti szocializációs folyamatáról való gondolkodás és kutatás alapjának. A következőkben a modell egyes alegységeit mutatom be két részre bontva, amelyek a szocializációs elmélet alapjai és fejlődése, valamint a karrierhorgonyok fogalma és szerepe a folyamatban.

3.3.2.1. Schein szocializációs modellje (1971, 1976, 1978)

Schein 1971-es munkája alapján a szocializációs stratégia három típusa azonosítható. Gondnokságnak nevezi, amikor az egyén a foglalkozási szerep követelményeit adottságként értelmezi. Ez esetben a munkavállaló elfogadja a szerep elvárásait, a követelményrendszert, vagyis alkalmazkodik a helyzet adottságaihoz. A szocializációs folyamat során a személy „belesimul" a rendszerbe, így a szerepbetöltés ezen formáját olyan személyek tudják vállalni, akik képesek az elvárások megkérdőjelezése nélkül alkalmazkodni. A gondnokság

[261] Buchanan (1972): i.m.
[262] Buchanan (1974): i.m. pp. 533-546.
[263] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

szocializációs stratégiája olyan szervezetek számára preferált módszer, ahol a szervezeti kultúra merev szerephatárokat, erős hierarchikus elemeket és a foglalkozási szereptől való eltérés esetén (vélt vagy valós) szankciókat alkalmaz. Bár ezek a szervezetek lassan és nehezen változnak – így több esetben igen kis mértékben reflektálnak a világ folyamatos változására – a szervezet tagjai számára a statikus berendezkedés, az állandó és ezáltal átlátható elvárások biztonságot nyújtanak. A tartalmi fejlesztés típusa a gondnoksághoz hasonlóan tartalmazza a szerepcélok elfogadását, viszont a célok megvalósításához nem áll a munkavállaló rendelkezésére egy előre kijelölt és szabályozott út. Ellentétben a gondnoksággal, a tartalmi fejlesztést olyan személyek tudják és képesek vállalni, akik maguk is erős belső motivációval rendelkeznek és elkötelezettek az innováció területén. A szerep megvalósítása ez esetben – bár a kritériumok adottak – az egyéntől függ, így az egyén mellett a szervezet támogatja a diverzitást és innovációt. Ebből adódóan olyan szervezetek preferálhatják a tartalmi fejlesztés típusát, amelyek maguk is rugalmasak, teret engednek a változásnak. Ezen szervezetek előnye, hogy képesek gyorsan, hatékonyan reflektálni a világ, a piac vagy akár a társadalom folytonos változására. A harmadik szocializációs stratégia Schein szerint a szerep módosítás, ami a módszerek megválasztásán túl a munkacéljainak újra definiálását is lehetővé teszi az egyén számára. Ez esetben a már ismertetett tartalmi fejlesztés rugalmassága a szerep meghatározására is kiterjed. Egy fiatal szervezetben, ahol még nem tisztázottak a pontos szerepkörök, az munkavállaló nem csak a módszert, eszközt választhatja meg, hanem személyes preferenciáival a szerepkört is alakíthatja, személyre szabhatja.[264]

A fentiekben ismertetett három féle stratégia a foglalkozási szerepek kialakulására valójában a munkahelyi szocializáció folyamatát írja le figyelembe véve a szervezeti kultúra dimenzióját. Emellett rávilágít arra is, hogy a szocializáció folyamata már a kiválasztás során elkezdődik – mind a munkakereső, mind a szervezetek oldaláról – hiszen a szervezeti kultúra és a különböző feladatkörök is tartalmaznak markereket, amelyek a szervezet tagjain túl a jelöltek számára információtartalommal bírnak. A munkavállalók ezek alapján az információk alapján már a munkakeresés során is felhasználják, értékelik, besorolják a lehetőségeket, ezzel könnyítve meg a döntéshozatal folyamatát. Schein későbbi, 1978-as[265] munkája szerint azonban sok esetben a munkavállaló és a munkáltató is téves elvárásokat fogalmaz meg egymással szemben, így – bár az első lépésnek a kiválasztást említhetnénk a munkahelyi szocializáció során – a valós, elsődleges szocializáció a jelölt felvétele és beléptetése után kezdődik meg. A folyamat

[264] Schein (1971): i.m. pp. 401-426.
[265] Schein (1978): i.m.

tartalmazza a szervezeti realitás elfogadását és az információ keresést, ami lehetővé teszi a szervezeti normák és az egyéni szükségletek összehangolását. A folyamat támogatására a belépés után tréninget javasol, amely során rendszerezett ismeretanyagot kapnak a munkavállalók:

- a szervezet jellemzőiről,
- a saját feladatkörükről, betöltendő munkájukról,
- a munka jellemzőiről,
- a szervezeti szociális hálóról,
- a szervezet által elvárt és támogatott viselkedésjegyekről.

A megfelelő információk Schein szerint segítik a munkavállalót a beilleszkedésben, a változásokkal szembeni megküzdésben, így a szocializációs folyamat gyorsabban megy végbe. A hatékony beilleszkedés további kulcselemei – az információ átadás és a szervezeti realitás megismerése mellett – a belépő teljesítményéről való folyamatos visszajelzés, valamint mind a szervezet, mind a személy oldaláról leginkább illeszkedő szocializációs stratégia kiválasztása. Schein modelljében a folyamatot sikeresnek tekinti, amennyiben a szervezet és személy kölcsönös elfogadása megtörténik.[266]

Mindezek mellett Bailyn és Schein 1976-ban a munkán túlmutató szerepekre is felhívta a figyelmet. A munkavállaló szervezetbe lépésekor nem csak a szervezeti hatásokkal találkozik, hanem egyéb külső tényezők is befolyásolják a munkahelyi szocializációt.[267] A szerzőpáros munkájában a megfogalmazta, hogy amennyiben például a család támogató attitűdöt mutat az új szerep kialakítása, a feladatkör betöltése és az új közegbe illeszkedés irányába, a folyamat nagyobb valószínűséggel lesz sikeres. [268] A szerepkonfliktusok elkerülésére tettek javaslatot Dubin és munkatársai 1975-ben, akik úgy vélik, a szervezeti elköteleződés leggyorsabban és leghatékonyabban akkor mehet végbe, ha a belépő nem rendelkezik erős, elkötelezettséget igénylő kapcsolatokkal a munkán kívül.[269]

[266] Takács (2006): i.m. pp. 296-315.
[267] Randall, D.M. (1988) Multiple Roles and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 4, pp. 309-317 https://doi.org/10.1002/job.4030090403
[268] Bailyn, L., Schein, E. H. (1976). Life/career considerations as indicators of quality of employment. In: Biderman, A. D. and Drury, T. F. (Eds.) *Measuring Work Quality for Social Reporting*, Sage, New York.
[269] Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-421. https://doi.org/10.2307/2392000

3.3.2.2. Schein-féle karrierhorgonyok (1978, 1996)

A karrierhorgony-elméletet Schein 1978-ban[270] dolgozta ki, majd a szocializációs modellhez hasonlóan újabb kutatási eredmények segítségével finomította. Az elmélet olyan tényezőket tár fel és rendszerez, amelyek általános érvényűek és minden munkavállalóra alkalmazhatóak. A karrierhorgonyok felhasználása sokrétű, azonban célja a gyakorlatban is használható iránymutatást nyújtani azokról az aspektusokról, amelyek a munkavállalók számára jelentősek. Schein későbbi, 1996-os teóriája[271] szerint a karrierhorgonyok a szervezet oldaláról hozzájárulnak a munkavállalók megtartásához, míg a munkavállalók esetében mind a pályán maradást, mind pedig egy adott szervezetnél maradást meghatározhatják.[272] A karrierhorgony legfrissebb implikációja pedig a karrierfejlesztésre is kiterjed. Bár az elgondolást számos kutatási eredmény validálja[273], a fogalom definíciója komplex értelmezése miatt akadályokba ütközik. Egyes esetekben a karrierhorgony olyan munkára vagy karrierre utal, amely magas szintű képzést és oktatást igényel. Más esetekben a karrierhorgony kifejezés hosszú távú elkötelezettséget jelöl, széleskörű pszichológiai befektetéssel a karrier vagy a szervezet iránt.[274] Azok az egyének, akiknek karrierfejlődési útja lehetővé teszi a személyes szükségletek, a szervezet szükségleteinek és a munkakör követelményeinek integrálását, jobban elkötelezettek a szervezet iránt. A szervezeti elkötelezettséget, hasonlóan Buchananhoz, a szervezethez való, mind kognitív, mind affektív alapon létrejövő kötődésként határozza meg, amely a szervezetbe vetett hitben, valamint a szervezet céljainak és értékeinek elfogadásában, a személyes erőforrás befektetésre való hajlandóságban a szervezetért és a szervezeti polgárság megtartására irányuló törekvésekben nyilvánul meg.[275]

A karrierhorgonyok továbbá azt a szubjektív módot próbálják megragadni, ahogyan az egyén saját karrierjét értelmezi. Egy horgony így minden vizsgált személy esetében magába foglalja az egyén önreflexióját saját készségeiről, képességeiről, karrierrel kapcsolatos értékeiről és

[270] Schein, E. (1978): i.m.
[271] Schein E.H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 10, No. 4, Careers in the 21st Century (Nov., 1996), pp. 80-88. https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321
[272] Schein (1996): i.m. pp. 80-88.
[273] Wils, T., Wils, L., & Tremblay, M. (2014). Revisiting the career anchor model: A proposition and an empirical investigation of a new model of career value structure. *Relations industrielles*, *69*(4), pp. 813-838. https://doi.org/10.7202/1028113ar
[274] Galavandi ,H., Rajaeepour ,S., Molavi, H. & Sharif, S.M. (2010). Astudy of the relationship between quality of work like and career anchors with organizational performance perspective among faculty members of the Universities. *Journal of Psychology*, Vol. 5, No. 19, pp.113-134. https://sid.ir/paper/120378/en
[275] Ghalavandi, H., Arbabisarjou, A., Yarmohammadzadeh, P., Soltanzadeh, V., Iman, S., & Sokooti, N. (2012). Relationship between career anchors and organizational commitment among faculty members. *Journal of Studies in Education*, *2*(1), pp. 58-71. http://dx.doi.org/10.5296/jse.v2i1.1439

motivációiról.[276] A szubjektivitás szerepe a karrierhorgonyok esetében jelentős. Schein szerint az emberek félelmekkel, értékekkel és a munkával kapcsolatos elvárásokkal kezdik a karrierjüket. Viszonylag kevés fogalmuk van azonban arról, hogy miben is jók valójában, és mi motiválja őket a munkában. A karrier korai szakaszában a munkavállalónak lehetősége nyílik önismerete mélyítésére. Ennek eszköze a készségek, képességek tesztelése a munkakörnyezetben a kollégái és felettesei visszajelzése alapján.[277] Ahogy az egyén önismerete fejlődik, fokozatosan megtanulja, hogyan hozzon racionális döntéseket karrierje kapcsán. Schein azokat a domináns elemeket nevezte karrierhorgonyoknak, amelyek az önismerettel megerősödnek és irányítják, meghatározzák a munkavégzéssel kapcsolatos döntéseket. A folyamat során kialakulnak és stabilizálódnak az egyén számára jelentős horgonyok, mivel a munkavállaló megtanulja, hogy fejlessze tovább magát azokban a dolgokban, amelyekben társaihoz képest jobbnak bizonyul. Úgy véli, hogy ezek az elemek úgy is értelmezhetők, mint az énkoncepció megnyilvánulása a döntéshozatali mechanizmusban. Emellett az egyén motiváltá válik arra, hogy olyan munkakörnyezetet keressen, amely megfelel képességeiknek és pszichológiai szükségleteiknek. Olyan személyek vizsgálatánál, akik legalább 10 évet eltöltöttek már a munka világában, gyakrabban jelentek meg olyan tartalmú állítások, amelyek a munkavégzéssel kapcsolatos preferenciákra vagy éppen hátráltató tényezőkre utaltak. Ezek a vizsgálati személyek úgy vélték, tisztában vannak azzal, a munkának milyen aspektusai hathatnak rájuk visszatartó erőként és melyek azok, amelyek motiválják őket. Ez utóbbinál (vagyis a karrierhorgonyoknál) Schein öt fő csoportot különített el, amiben a vizsgált személyek az alapvető értékekre, motivátor tényezőkre és szükségleteikre gondolnak:

- biztonság és stabilitás
- autonómia és függetlenség,
- kreativitás és vállalkozói szellem,
- technikai és funkcionális kompetencia,
- (általános) vezetői kompetencia.[278]

A szerepek bővülésével és a munkaerőpiaci helyzet változásával az utánkövetéses és ismétlő vizsgálatokban azonban a korábbi öt „karrierhorgonyt” nyolcra bővítette:

- egy ügy iránti elköteleződés és ennek szolgálata,

[276] Schein (1996): i.m. pp. 80-88.
[277] Schein (1978): i.m.
[278] Schein, E. H. (1980). Developing your career: Know your career anchors and develop your options. https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1968/SWP-1148-08927036.pdf megtekintve: 2022.12.15.

- kihívás keresés,
- életstílus

dimenziókat emelte be a korábban meghatározott öt horgony mellé.[279] A mindenki különböző karrierhorgonyokat alakít ki, amely feltételezi, hogy a horgonyok eltérően hatnak az egyén karrierútjára, munkavégzésére és munkaszemélyiségére.

Schein esetében jelentős, hogy kitért a kormányzati szektorban tevékenykedő személyek helyzetére. Úgy vélte, azok a személyek, akik számára a biztonság és stabilitás horgonya vezérli a karrierdöntéseiket, gyakran keresnek munkát az állami szektorban. Emellett ezek a személyek hosszú távon képesek elköteleződni ezek mellett a szervezetek mellett. Ennek az okát abban látta, hogy az állam által biztosított munkalehetőségek jelentős része stabilnak ígérkezik, vagyis kevésbé érintik ezeket a helyeket a gazdasági helyzetnek kitett személyügyi változások (például leépítések). Emellett, bár az előmeneteli lehetőségek korlátozottak, hosszú távon tervezhető perspektívát biztosítanak munkavállalóik számára. Azok pedig, aki számára a biztonság dimenziója a legerősebb szervező erő, késznek mutatkoznak ezt a kompromisszumot meghozni. Gyakran ezek a személyek alacsonyabb szintű pozíciókat töltenek be, azonban a lehetőség, hogy ezt hosszú távon tehetik számukra megfelelő lehetőségnek ígérkezik.

A biztonság és stabilitás keresés érdekében meghozott kompromisszum esetenként intraperszonális konfliktushoz is vezethet. Az egyén úgy érezheti, kudarcot vallott a vállalati ranglétrán történő felemelkedésben. A vizsgálati személyek az ambíció hiányát nevesítették a konfliktus forrásaként. Ez összekapcsolódik a hierarchikus gondolkodásmóddal és a vezetés orientált személyek működésmódjával. Az (általános) vezetői kompetencia horgonya esetében jellemző ugyanis, hogy az egyén karrierjével kapcsolatos döntéseit a vezetővé válás lehetősége határozza meg. Schein szerint azonban különbséget kell tenni azon személyek között, akik valóban minden lehetséges módot megragadnak a szervezeti hierarchiában történő előrehaladásra és azok között, akikben az előrelépés gondolata feszültséget generál ugyan, de döntéseiket más, erősebb preferenciák befolyásolják. Ez utóbbi csoportba tartoznak a biztonságra és stabilitásra törekvő személyek is, amikor az ambíció hiányát bűntudatként élik meg. Ide tartoznak továbbá a pályakezdők, esetenként pedig a munkatapasztalattal rendelkező, de a szervezetben újonc szerepben tevékenykedő munkavállalók is. Esetükben ugyanis a vezetővé válás, mint általános motívum megjelenhet. Azonban az adott szervezetben szerzett

[279] Schein, E. H. (1987). Identifying Your Career Anchors: Self Report. *Unpublished Document, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.

tapasztalatok hatására a késztetés sok esetben gyengül és felváltják az egyén döntéseit befolyásoló erősebb preferenciák.[280]

3.3.3. FELDMAN-FÉLE HÁROMSZAKASZOS MODELL (1976, 1981) ÉS AZ ÖT SZOCIALIZÁCIÓS MÓDRA VONATKOZÓ MODELL (1981)

Feldman 1976-os[281], később pedig az 1981-es[282] kontingencia elméletében – Scheinhez hasonlóan – három szakaszát különítette el a szervezetbe történő beilleszkedésnek. Emellett meghatározta azokat az aktivitási formákat, amelyeket a személy az adott szakaszokban végez. Továbbá meghatározta azokat a személyes és szervezeti feltételeket, amelyek az új belépőt irányítják a különböző szakaszok közötti átmenetben. A modell kidolgozásához kórházi dolgozókat vizsgált (n=118) interjúk és kérdőívek segítségével.[283] Porter és mtsai 1975-ös elméletét alapul véve a következőképpen írja le a szervezetbe integrálódás lépéseit: az előzetes szocializáció (anticipatory socialization) szakasza valójában a belépés előtti szakasz, amikor mind a személy, mind a szervezet információkat gyűjt. Ebben a szakaszban egyfajta tanulási folyamat megy végbe a két fél között az értékek, készségek, képességek terén – feltárva és megismerve egymás főbb jegyeit. A második szakasz a találkozás és alkalmazkodás (encounter) szakasza, amiben az új belépő megismeri a szervezet valódi működését (beavatás, kapcsolati háló, szerepek tisztázása) és visszajelzést kap saját magáról (teljesítmény értékelése). Az utolsó változás és elsajátítás (change and aquisition) szakaszban a személy és munka valódi, hosszú távon elmélyülő illeszkedésére kerül sor. Az új belépők elsajátítják a munkakövetelményeket, a munka elvégzéséhez szükséges skilleket egyre magasabb szintre fejlesztik és igazodnak a csoportnormához, a szervezeti értékekhez.[284] Feldman 1981-ben kiemelte, hogy a három szakasz nem különíthető el teljesen, a folyamat részei közt minden esetben megfigyelhetők átfedések.[285]

A modell a szakaszok és a szocializáció eredményének megragadhatóságára folyamat (process) és kimeneti (outcome) változókat használ. A folyamatváltozó azokat a cselekvés sorozatokat, részfolyamatokat jelöli, amelyeket az egyén a sikeresen teljesít a szocializáció során, míg a

[280] Schein (1980): i.m.
[281] Feldman (1976): i.m. pp. 433-452.
[282] Feldman (1981, August): i.m. pp. 380-384.
[283] Feldman (1976): i.m. pp. 433-452.
[284] Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
[285] Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, *6*(2), pp. 309-318. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859

kimeneti változók valójában kritériumok, amelyek mentén a szervezeti szocializációs folyamat mérhetővé és értékelhetővé válik. Feldman a már ismertetett három szakaszból kettőre illesztve határozta meg mind a folyamat, mind a kimeneti változókat.

Az előzetes szocializáció (anticipatory socialization) során a személy:

- szembesül a szervezeti realitásokkal: képet kap a szervezet valós céljairól és a szervezeti klímáról;
- megismerkedik a munkával: megismeri az összes feladatát és a pontos feladatkörét;
- összehangolja a készségeit és képességeit a munkával (és a munkakörhöz tartozó feladatokkal);
- összehangolja a szükségleteit és az értékeket: a szervezet értékeit elfogadja, személyes szükségletei találkoznak a szervezet igényeivel.

Az alkalmazkodás (encounter) szakaszában:

- a személy megtanulja kezelni a munkahely által kiváltott konfliktusokat: összehangolja a magánéletét és a munkáját (például: time-management, feladatok ütemezése, saját családjával szembeni igények, az új munka okozta aggodalom);
- a személy megtanulja kezelni a munkacsoporton belüli szerepkonfliktusokat: megismeri a csoporton belüli szerepéhez fűződő követelményeket és felméri a csoport helyzetét a szervezeten belüli többi egységhez képest;
- szerep meghatározása: saját szerep tisztázása a közvetlen munkacsoporton belül, a személy feladataihoz kapcsolódó döntések önálló meghozatala, a prioritások és feladatok önálló beosztása;
- kezdeményezés újabb feladatok kapcsán: a személy új feladatokat sajátít el.[286]

A szakaszok mellett négy változót azonosított a szocializációs folyamat lehetséges kimeneteleként, az általános elégedettséget, a kölcsönös befolyásolást, a belső munkamotivációt és a munkahelyi bevonódást.

Az általános elégedettség jelentőségét Vroom 1964-es elváráselméleti munkájára alapozta. Vroom azt állította, hogy az egyén érzelmi állapota (ez esetben az elégedettség megélése) tükröződik a munkájában. Az elégedettség mértéke befolyásolja, hogyan éli meg a

[286] Feldman (1981): i.m. pp. 309-318.

munkavállaló munkáját, munkakörülményeit.[287] A fogalom meghatározásához pedig Hackman és Oldham már idézett munkáját használta fel, ami alapján ezt a kimenetelt úgy definiálta, mint egy olyan általános mérőszám, amely arra irányul, a munkavállaló mennyire elégedett és boldog a munkájában.

A kölcsönös befolyásolást, mint kimenetelt Schein 1968-as[288] és Van Maanen 1975-ös[289] elgondolása alapján annak a személy-szervezet közötti interakció hatásának tekintette, amely során mind a két félnek lehetősége nyílik a másik befolyásolására. Úgy vélte, hogy a sikeres szervezeti szocializáció eredménye abban is megnyilvánulhat, hogy az egyén képesnek érzi-e magát az önellenőrzésre és a munkavégzés módjának meghatározására. A befolyás hiányát tekintette az egyik leggyakrabban említett mutatójaként a nem hatékony szervezeti szocializációnak.

A belső munkamotivációt (szintén a már idézett Hackman és Oldham, valamint Vroom alapján) határozta meg. Ha a szervezeti szocializáció sikeres, az egyénben intrinzik motiváció keletkezik arra, hogy hatékonyan lássa el munkáját, végezze napi feladatait. Ez összefügg a teljesítménnyel is. A szervezeti szocializáció minősége és az erre fordított erőforrások tehát nem csak a szervezetben tartásra, hanem a szervezet számára megfelelő munkavállalói teljesítményre is kihatnak.

Utolsóként a munkába való bevonást nevezte meg, mint a szervezeti szocializáció kimenetele. Ez utóbbit többek közt Katz és Kahn 1966-os[290] munkájára alapozta. A szerzőpáros úgy vélte, hogy az egyén a szervezeti szocializáció során ismeri meg a szervezeti értékeket és célokat, amelyeket, ha a folyamat jól tervezett és szakszerűen összeállított, akkor az egyén internalizál. Ennek viselkedéses jegye a bevonódás mértékében érhető tetten.

Vizsgálta, hogy a nevezett négy változó közül melyek kapcsolódnak szorosan a szocializáció folyamatához, meghatározva ezzel a kimenetelét. Azt találta, hogy az általános elégedettség és a kölcsönös befolyásolás a szervezeti szocializáció fontos aspektusaihoz kapcsolódnak, és ahogy az egyének egyre tovább haladnak a folyamatban, növekvő tendenciát mutatnak.

[287] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* New York: John Wiley and Sons.
[288] Van Maanen, J. (1975) Breaking in: socialization to work. In: Dubin, R. (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand-McNally
[289] Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9: pp. 1-16
[290] Katz, D., Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In.: Miner, J. B. (Ed.) *Organizational Behavior 2.* Routledge. pp. 152-168

Emellett viszont azt találta, hogy a négy kimeneti változó egymással szignifikáns együttjárást nem mutat.

A kimenetel mellett különbséget talált a munkakör típusa és a szocializációs tapasztalatok között. A hivatásos, a segéd- és a nem hivatásos munkavállalók közötti különbségeket azonosította, magyarázta és következtetéseket vont le a szocializációs programok lebonyolítására. Felfedezte, hogy azokban a szerepkörökben, amelyekhez speciális szakismeret szükséges (például: mérnökök, orvosok), a szervezeti szocializáció általános elégedettség faktora magasabb értéket mutathat. Ugyan ezt találta azokra a munkakörökre is, amelyek ugyan specifikus szakismeretet nem követeltek, azonban jól beazonosítható és viszonylag azonos típusú feladatokat tartalmaztak (például: adminisztrátorok). Mind a két csoport esetében kevés az ellentmondásos követelmény, könnyebben kialakul a munkaszerep és a hierarchiában is jól elhatárolt helyet foglalnak el. Azok viszont, akik a két csoport közé estek és operatív, valamint adminisztratív teendőket is elláttak, továbbá szakismeretük tekintetében is középen helyezkedtek el (például: ápolók) az általános elégedettség faktor is alacsonyabb lehet. Ennek okai a kiszorulás és ellentmondásos követelmények (nem elég képzettek, mint például egy orvos, azonban feladatuk nem merül ki egyszerű adminisztrációban), valamint a magánéleti konfliktusok lehetnek. Az ilyen típusú munkakörök gyakorta követelnek meg a munka-magánélet egyensúlyát felborító beosztást. Ez az egyén privát életében konfliktusokhoz vezethet, különös tekintettel arra, hogy ezek a pozíciók kevés előrelépéssel lehetőséggel kecsegtetnek a jövőre nézve. Ennek fényében a szocializációs folyamat tervezése során is szükséges figyelembe venni a célcsoport sajátosságait.[291]

Feldmann 1981-ben a három szakaszos modellt felhasználva kísérletet tett azoknak a módoknak a feltárására, amelyek a szakaszok mellett meghatározhatják a szervezeti szocializációt. Célja a szervezeti szocializációs módok azonosítása és annak bemutatása, hogy a személyt hogyan befolyásolják integrációjában és fejlődésében a különböző aspektusok. Öt módot különített el, amelyek a szocializációt:

- a munkakészségek és -képességek fejlesztése,
- a megfelelő szerepviselkedés elsajátítása,
- a munkacsoporthoz és csoportnormákhoz való alkalmazkodás,
- a szervezeti értékek elsajátítása és

[291] Feldman (1976): i.m. pp. 433-452.

- a szervezeten belüli jövőbeli szerepekre vagy a karrierútra való felkészülés

aspektusaiból vizsgálják és értelmezik. Javasolta azonban az öt módot a háromfázisú szocializációs folyamat figyelembevételével értelmezni. A modell, merítve a három szakaszos verzióból, ez esetben is tartalmaz változókat, amelyek a korábban megnevezett folyamat és kimeneti változók, továbbá a teljesítménymérés.

A folyamatváltozók azt jelzik, hogy az egyén milyen mértékben zárta kedvezően a szocializációs folyamat egy adott tevékenységét. Mindegyik a mindennapi szervezeti eseményeknek a szocializációs tapasztalat egy adott aspektusával kapcsolatos, egyéni érzésekre gyakorolt következményeit tükrözi. A modellhez használt folyamatváltozók:

- a munkával kapcsolatos realizmus: annak a mértéke, hogy az egyén mennyire rendelkezik pontos, valóságnak megfelelő képpel leendő munkaköri feladatairól;
- a szervezettel kapcsolatos realitás: tartalmazza, hogy az egyéneknek milyen képük van a szervezet céljairól és légköréről, illetve ez a kép mennyire teljes és pontos;
- a feladatba való beilleszkedés: az aspektus megmutatja, hogy az egyén kompetensnek érzi-e magát, és teljes jogú munkatársként kezelik-e;
- beilleszkedés a csoportba: az egyén mennyire érzi úgy, hogy a munkatársak megbíznak benne és elfogadják a személyét,
- szerep definiálása és munkakör: a munkacsoporttal kötött hallgatólagos vagy kifejezett megállapodás arról, hogy az egyénnek milyen feladatokat kell elvégeznie, valamint a feladatokra milyen prioritások és időbeosztás vonatkozik;
- a magánéleti konfliktusok megoldása: milyen mértékben érinti a munkavállaló új pozíciója, munkahelyváltása a magánéletét, van-e konfliktus, amely a munka-magánélet egyensúlyi állapotának kibillenéséből adódik és eljutott-e a munkavállaló ennek feloldásához;
- az értékelés kongruenciája: tartalmazza, hogy az egyén saját értékelése és közvetlen felettesének értékelése mennyire áll közel egymáshoz, hasonlóan értékelik-e az egyén fejlődését, előrehaladását a szervezetben.[292]

A kimeneti változók (attitűdváltozónak is nevezi Feldann) a szocializációs folyamat elsajátításában elért, általános sikerrel kapcsolatos egyéni megítélést tükrözik. Felhasználta

[292] Feldman (1981, August): i.m. pp. 380-384.

Hackman és Oldham 1976-os munkáját és ez alapján alakította ki az első két attitűdváltozót (általános elégedettség, belső motiváció). A modellhez használt kimeneti változók:

- általános elégedettség: a változó Hackman és Oldham alapján a munkával való általános elégedettséget takarja;
- belső munkamotiváció: a munkavállaló intrinzik motivációjának mértéke, arra vonatkozóan, hogy hatékonyan végezze a munkáját;[293]
- a készségek kongruenciája: annak a megélése a munkavállaló oldaláról, hogy rendelkezik a megfelelő készségekkel, ahhoz, hogy sikeresek legyenek a munkavégzésben és amelyek túlmutatnak az általános teljesítmény kritériumokon;
- értékkongruencia: az egyénnek az a megélése, amely arra vonatkozik, hogy milyen mértékben osztják a szervezet értékeit, valamint személyes céljai összhangban vannak-e a szervezet céljaival;
- szerep definiálása, menedzser: annak a mértéke, amennyire az egyén implicit vagy explicit módon megérti a feladatokat és a vezetői pozíciók munkakörnyezetét.

Megfigyelhető, hogy az öt mód és a folyamatváltozók is a korábbi, háromszakaszos modellre épülnek. A hármas tagolás kulcselemeit Feldman megtartotta és öttényezős modelljét kiegészítő és a folyamat teljesebb körű feltárására irányuló jelleggel alkotta meg. Figyelembe vette továbbá és felhasználta a korabeli elméleteket és új kutatási eredményeket. A kimeneti változók is koherensek mind a három szakaszos modellel, mind pedig a folyamatváltozókkal. Érdemes megjegyezni, hogy egyes fogalmak azonban tisztázatlanok és napjaink szakirodalma különbséget tesz egyes, Feldman által is szinonimaként használt esetekben. Az általános elégedettség fogalmát például a munkával való elégedettség helyett használja annak ellenére, hogy a 20. század közepétől a munkával való elégedettséget már külön területként kutatták. (lásd például: Herzberg és munkatársai (1959)[294], McGregor (1960)[295], Hulin és Smith

[293] Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, *60*(2), pp. 159-170. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076546
[294] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work.* New York: Wiley.
[295] McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(374), pp. 5.

(1964)[296], Adler és Weiss (1988)[297], Weiss és Cropanzano (1996)[298], Judge és munkatársai (2020)[299]).

Harmadik változóként a teljesítménymérést különíti el Feldman. Úgy vélte, az attitűdre vonatkozó adatok mellett szükség van a teljesítménymérés alkalmazására is. A munkába lépés előtti állapot, majd az első évben folytatott mérések is alátámaszthatják, és magyarázó erővel lehetnek a szervezeti szocializációs folyamat egyes részeredményeire. Mivel vizsgálati személyei többségében diplomás menedzsment hallgatók voltak, a teljesítmény mérésére a tanulmányi átlagot és a GMAT-n (Graduate Management Aptitude Test) elért pontszámot használta. Dunnette és Boremann alapján úgy vélte, mind a tanulmányi átlag, mind pedig a GMAT eredmény szoros együttjárást mutat a szervezeti szocializációs folyamatban megjelenő egyéni teljesítménnyel.[300] Mindkét, a pályakezdést megelőző képességmérés összefüggésbe hozható a feladat iránti elkötelezettséggel és a kezdeti kompetencia érzéssel.[301] Feldman sok más kutató eredményei mellett felhasználta továbbá Hall 1976-os[302] és Schein 1978-as[303] szervezeti szocializációról publikált gondolatait is, ami alapján kiemelte a sikerspirál szindrómát. A sikerspirál szindróma alapját a karrier elején elért sikerek alkotják. Ezekből újabb sikerek születnek, amelyek még több sikerélményt generálnak. Feltételezte, hogy a kezdeti képességszint és a kompetencia megélésének mértéke átgyűrűzik a teljesítménybe és az önértékelésbe a szocializációs folyamat későbbi szakaszában. Ez utóbbiból épül fel a sikerspirál.[304]

Az öt szocializációs módra vonatkozó elmélet empirikus kutatását Feldman hét észrevétellel zárta. Megállapította, hogy bár a szervezeti szocializáció definíciója nem egységes (az eltéréseket a kutatások eltérő fókuszával magyarázta), a folyamat leírása a legtöbb elméletben azonos elemeket tartalmaz. Ezek alapján pedig mind a lépések, mind a tényezők egy egységes keretrendszerbe foglalhatók. Egyik ilyen egyezésnek tekintette a szervezeti szocializáció

[296] Hulin, C. L., Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, *48*(2), pp. 88. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040811
[297] Adler, S., Weiss, H. M. (1988). Criterion aggregation in personality research: A demonstration looking at self-esteem and goal setting. *Human Performance*, *1*(2), pp. 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0102_2
[298] Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, *18*(1), pp. 1-74.
[299] Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, pp. 207-241.
[300] Dunnette, M. D., Borman, W. C. (1979). Personnel selection and classification systems. *Annual review of psychology*, *30*(1), pp. 477-525. https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.ps.30.020179.002401
[301] Feldman (1981, August): i.m. pp. 380-384.
[302] Hall, D.T. (1976). Careers in Organizations. Pacific Palisades, California: Goodyear
[303] Schein (1978): i.m.
[304] Feldman (1981, August): i.m. pp. 380-384.

folyamat jellegét és hangsúlyozta, hogy az integrációra nem tekinthetünk mindössze egy pontként. Ebből fakadóan kiemelte, hogy a folyamat már a belépést megelőzően elkezdődik. Ennek a korai szakasznak a megjelenési formái a foglalkozásválasztás, a szervezetek iránti vonzalom és az egyéni preferencia kialakítása, ami a kiválasztással folytatódik. A korai szakasz jelentőségét továbbá azzal is magyarázta, hogy az ekkor szerzett élmények, tapasztalatok kritikusak a beillesztés sikere szempontjából. Egyezésnek tekintette továbbá, hogy a szocializációs folyamat változással jár, amely magába foglalja bizonyos attitűdök, értékek és viselkedésformák feladását (Van Maanen 1975-ös munkája alapján)[305], új énkép és új elköteleződés kialakulását, új értékek és a teljesítményhez kapcsolódó elvárások megismerését és elsajátítását (Caplow 1964-es munkája alapján)[306] és a szervezet alapvető céljainak és a megfelelő teljesítményhez szükséges viselkedésminták elsajátítását (Schein, 1968-as munkája alapján)[307].

A szocializációról, mint kétirányú folyamatról gondolkodik a szakma. Goslin-t idézte, aki szerint az új munkavállalók beillesztése az egyént és a szervezetet is érinti.[308] A folyamat mind a két szereplőjének vannak elvárásai a másik felé és rendelkeznek prekoncepcióval a másik jegyeiről. Ezeket kölcsönösen megfigyelik és a tapasztalatok fényében alkalmazkodnak egymáshoz. Az integráció során az újonc által érzékelt személyes kontroll növekedése a folyamat több aspektusára is kiterjed a szocializáció előrehaladtával. Feldman szerint ezek a munkakör és a napi feladatok megtanulása és a teljesítmény-visszajelzés, illetve a jövőbeli szerepekről szóló információk megszerzése. Az egyén rátanul arra, hogyan vállaljon felelősséget ezek elérésében ahelyett, hogy egy külső szereplőtől várná ezt. Megállapította továbbá, hogy a szervezeti szocializáció eredménye nem az egységes normáknak való megfelelés, hanem a szélsőséges viselkedéses jegyek és attitűdök csökkenése. A szervezetben nem kifizetődő szélsőségek kapcsán az egyénre nyomás nehezedik, amely arra készteti, hogy egy mindenki számára elfogadható középtartomány felé orientálódjon. A szervezeti szocializációt emellett specifikáló erejűnek gondolta. A globális, társadalmi mintázattól az egyén attitűdjei, viselkedése eltolódik egy helyi, speciális norma felé. Ez igaz a szervezeti szubkultúrák szintjén is. Az egyén a szervezetbe lépésekor a szervezet egészét, az általános vezetést és a munkavállalók általános attitűdjét látja. Ez azonban az integráció folyamatával specifikálódik, vagyis az új belépő saját munkacsoportjához, felettesének vezetési

[305] Van Maanen, J. E. (1975): i.m.
[306] Caplow, T. (1964). *Principles of organization.* New York: Harcourt, Brace and World.
[307] Schein (1968): i.m. pp. 1-16.
[308] Goslin, D.A. (1969) Handbook of Socialization Theory and Research. Chicago: Rand McNally and Company.

stílusához és munkaköréhez igazodik. Hetedik, utolsó egyezésnek pedig azt találta, hogy a munkacsoport, mint az újonc elsődleges közege mediátor szerepet élvez a folyamatban. Kulcsszerepet játszik és jelentősége megkérdőjelezhetetlen.[309]

3.3.4. Van Maanen és Schein féle szocializációs dimenziók (1979) és Jones háromfaktoros rendező modellje (1986)

Hughes 1958-ban az szervezetbe lépést követő reakciót valóságsokknak nevezte.[310] Louis 1980-ban már kevésbé szélsőségesen fogalmazott és a sokk helyett meglepetésként írta le ezt az állapotot.[311] Mindkét fogalom azonban ugyan arra a jelenségre utal. A szervezetbe lépést követően a személy elvárásai és a szervezeti realitás találkozik. Az új belépőt elárasztják a szervezeti kultúra explicit és implicit jegyei. A viselkedésmintázatok, amelyeket már szervezeti kontextusban láthat a szervezetről kialakított feltételezés újraértelmezésére készteti az egyént. Az újonnan érkezők arra kényszerülnek tehát, hogy átértékeljék a szervezettel kapcsolatos feltételezéseiket és annak érdekében, hogy csökkentsék a belépést követő bizonytalanság érzést vagy szorongást, információt keressenek arról, hogy az emberek miért viselkednek úgy, ahogyan viselkednek.[312] A szervezetek a szervezeti szocializációs taktikák alkalmazásával befolyásolhatják ezt a tanulási folyamatot.[313]

Van Maanen és Schein 1979-es munkájában azt kívánta magyarázni, hogy a szervezeti szocializációs módszerek hogyan befolyásolják a folyamat kimenetelét és hogyan hatnak a szereporientációra.[314] Elméletük egyik kulcsmotívuma, hogy a szervezeti szocializációról, mint egyfajta információtranszferről gondolkodnak. Az új belépők ezen keresztül kerülnek kapcsolatba az új információkkal, így a szocializációs eszközök megválasztása befolyásolja, milyen módon közvetíti a szervezet az ismeretanyagot. Azáltal, hogy a szervezet régebbi tagjai információt adnak vagy éppen visszatartanak, illetve az információkat meghatározott módon nyújtják, arra ösztönözhetik az újoncokat, hogy a helyzeteket kiszámítható módon értelmezzék és reagáljanak rájuk. A szerzőpáros hat szocializációs taktikát különített el. A taktikákat dimenziók mentén azonosították és úgy vélték, hogy kétpólusú kontinuumon helyezkednek el. A szocializációs folyamat ez alapján lehet:

[309] Feldman (1981): i.m. pp. 309-318.
[310] Hughes, E. C. (1958). Men and their work. Glencoe, Ill.: Free Press.
[311] Louis (1980): i.m. pp. 226-251.
[312] Van Maanen, J. (1977). Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization. In J. Van Maanen (Ed.) *Organizational Careers: Some New Perspectives.* New York: John Wiley & Sons, pp. 15-45.
[313] Jones (1986): i.m. pp. 262-279.
[314] Van Maanen, Schein (1979): i.m. pp. 209-264.

- kollektív (collective) vagy egyéni (individual): arra vonatkozik, hogy az újonnan érkezőket együtt, csoportokban integrálják vagy elszigetelik egymástól és többé-kevésbé egyedi tapasztalatokon keresztül megy végbe az integráció;
- formális (formal) vagy informális (informal): azt a gyakorlatot jelenti, hogy az újoncot egy meghatározott szocializációs időszak alatt elkülönítik-e a már bevált és napi tevékenységüket végző munkavállalóktól vagy szemben ezzel, az újoncot nem különböztetik meg egyértelműen a tapasztaltabb tagoktól;
- szekvenciális (sequential) vagy véletlenszerű (random): a szerep átvételéhez vezető út milyenségére vonatkozik, vagyis vizsgálja, hogy azonosítható lépések vezetnek-e az adott szerep felvételéhez, vagy ez a folyamat random, tervezetlenül és ismeretlen változókkal megy végbe;
- rögzített (fixed) vagy változó (variable): azt a gyakorlatot takarja, hogy az új belépő esetében pontos lépéseket, ütemtervet biztosít-e a szervezet a szerep átvételéhez szükséges lépések megtételéhez és pontos ismereteket nyújt-e az ehhez szükséges időre vonatkozóan;
- egybefüggő (serial) vagy széttagolt (disjunctive): a páros arra vonatkozik, hogy a szervezeti szocializáció folyamatában részt vesz-e egy tapasztalt szervezeti polgár, mint referencia személy. Abban az esetben, ha igen az információátadás a beavatási taktikával megy végbe szemben azzal az esettel, amikor ilyen lehetőség (pl.: mentor) nem áll az új belépő rendelkezésére;
- befogadás (invetiture) vagy leválasztás (divestiture): arra vonatkozik, hogy a szervezet elfogadja-e az egyén saját identitását vagy pedig megpróbálja leválasztani és elidegeníteni azt, megfosztva az újoncot saját korábbi identitás értelmezésétől.[315]

Jones 1986-ban azt állította, hogy a hat dimenzió egy keretrendszert alkot, amelyet intézményesített szocializációnak nevezett. Úgy vélte továbbá, hogy a hat taktika kollektív, formális, szekvenciális, rögzített, egybefüggő és befogadó dimenzióinak használata az előre kijelölt szerep és status-quo elfogadására készteti az új belépőket. Az intézményesített taktikák olyan információkkal látják el az újoncokat, amelyek csökkentik a korai munkatapasztalatokban rejlő bizonytalanságot, és strukturáltabb és formalizáltabb szocializációs folyamatot tükröz. Ezzel szemben a nevezett dimenziók ellentétpárjai arra ösztönzik az újonnan érkezőket, hogy megkérdőjelezzék a status quo-t, és kialakítsák saját egyedi megközelítésüket a szerepükről. Az individualizált szocializáció során az új belépők ad-

[315] Van Maanen, Schein (1979): i.m. pp. 209-264.

hoc tanulják meg a szervezeti polgárság és maga a munkakör kritériumait. Ez az egyén oldaláról bizonytalanságot és szorongást szül. Jones továbbá a hat dimenzió osztályozását javasolta. Három fő csoportosító tényezőt különített el aszerint, hogy a taktikák mire irányulnak. Ezek a kontextus, tartalom és társas aspektusok. Emellett kettéválasztotta a taktikákat aszerint is, hogy ezek intézményes, tervezett folyamatokat vagy random, tervezetlen folyamatokat takarnak. A hat taktika a felosztás alapján a következő:

- tervezett és kontextus orientált taktikának tartja a kollektív és formális dimenziókat, míg ellenpólusuk
- az individualizált (tervezetlen), de kontextuson alapuló egyéni és informális végpontok;
- tervezett és tartalom orientált taktikaként értékeli a szekvenciális és rögzített végpontokat, míg
- tervezetlennek, de tartalom orientáltnak gondolja a véletlenszerű és változó taktikákat;
- tervezett és társas aspektusra fókuszálónak pedig Jones szerint az egybefüggő és befogadó végpontok tekinthetők, míg ezek ellenpárja
- a széttagolt és leválasztó tervezetlen, azonban társas aspektust felölelő végpontnak minősül.

Jones a dimenziók felosztása mellett feltételezte, hogy egyes taktikák magasabb befolyásoló erővel bírnak a szervezeti integráció során. Ennek igazolására az eredeti elméletből alkotott csoportosítást vizsgálta. A longitudinális elrendezésben egyetemistákat vizsgált két kérdőív segítségével. Az első kérdőív kitöltésére akkor került sor, amikor a vizsgálati személyek már elfogadtak egy állásajánlatot, azonban még nem kezdtek dolgozni az új munkahelyen. A második kérdőívet a szervezetbe lépést követően, megközelítőleg öt hónap elteltével töltötték ki. A késleltetett kitöltés célja az adott szervezet szocializációs folyamatának megtapasztalása volt. A belépés előtt kitöltött kérdőív az énhatékonyság szintjét mérte és tartalmazta a hat dimenziót, továbbá hat eredményváltozót, amelyek a szereporientáció, a szerepkonfliktus, a szereppel kapcsolatos kétértelműség, a munkával való elégedettség, a kilépési szándék és az elkötelezettség voltak. A vizsgálati mintaelemszám 282 főt tartalmazott. Ebből az első kérdőívet közel 130 fő (n=127) töltötte ki, amelyből voltak, akik megközelítőleg 80%-ban tettek eleget a kitöltésnek (n=102). Ez azt jelenti, hogy a teljes vizsgálati mintából megközelítőleg 36% válaszolt minden kérdésre. Annak érdekében tehát, hogy a két csoport összehasonlítható legyen a második kérdőívet kiterjesztette számos szervezeti funkcióra és földrajzi értelemben az Egyesült Államok főleg közép- és délkeleti részén elhelyezkedő szervezeteire. A végső csoportban így megközelítőleg 100 főt (n=102) vizsgált. Azt találta,

hogy az új belépők számára a társas aspektushoz tartozó taktikák lehetnek a legjelentősebbek. Másodikként a tartalmi, végezetül pedig a kontextuális taktikák következtek.[316] Későbbi, független tanulmányok azonban nem igazolták ezt az eredményt. Egy kivételt jegyez a szakirodalom. A Cable és Parsons 2001-es vizsgálatukban azt találták, hogy a szociális taktikák kapcsolódtak a legerősebben az új belépők személy-szervezet (P-O fit) összeillésének megélésével.[317] Az eredmény érvényességét támaszthatja alá Allen munkája is, aki a társas aspektus és a fluktuáció kapcsolatát vizsgálta és azt találta, hogy ezek között mérhető a legerősebb együttjárás.[318] Saks és munkatársai azonban megjegyezték, hogy továbbra sincs döntő bizonyíték a Jones-i aspektusok relatív erejére. Úgy vélik azonban, hogy a szervezetek számára gyakorlati szempontból előnyös lenne tudni, hogy valójában milyen dimenziók milyen relatív befolyásoló erővel bírnak. Ezáltal ugyanis a szervezetek szocializációs programjukba a megfelelő arányban építhetnék be azokat az elemeket, amelyek jelentős eredménnyel kecsegtetnek a munkaerő megtartásában és a szervezeti polgárság kialakulásában.[319] A felvetés nem új. Ashforth és munkatársai már az 1990-es évek második felében a szervezet oldaláról közelítették meg és egészítették ki a Van Maanen és Schein által leírt és Jones által rendszerezett jelenséget. Úgy vélték, az individualizált folyamat, ahol a Van Maanen-i és Schein-i dimenziók Jones féle második felosztása dominál tervezetlen, ami a szervezet oldaláról a struktúra hiányát tükrözi.[320]

3.3.5. MORELAND ÉS LEVINE CSOPORTSZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETE (1982 ÉS 1994)

Az előző alfejezetekben ismertetett elméletek mindegyike a munkával kapcsolatos beilleszkedésre, a szervezet oldaláról pedig integrációra helyezte a hangsúlyt. Ez érthető, hiszen a szervezetek számára a megbízható, lojális munkaerő önmagában jelentős erőforrás a piaci versenyben. A klasszikusnak számító modellek mellett röviden érdemes közelebbről vizsgálni Moreland és Levine elméletét is. Ez fókuszát tekintve eltér a szervezeti szocializációs elméletektől. A szerzőpáros szociálpszichológiai kutatást végzett arra vonatkozóan, hogy az egyén hogyan válik egy csoport részévé. A csoportszocializáció az egyén csoporton belüli

[316] Jones (1986): i.m. pp. 262-279.
[317] Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, *54*(1), pp. 1-23. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x
[318] Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, *32*(2), pp. 237-256. https://doi.org/10.1177/0149206305280103
[319] Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, *70*(3), pp. 413-446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004
[320] Ashforth, Saks & Lee (1997): i.m. pp. 200-214.

fejlődési folyamatát írja le, amely során a csoport az új tagot a csoportnormákhoz, a csoport által elfogadott cselekvési módhoz igazítja, vagyis asszimilálja. A szerzőpáros által létrehozott modell elsősorban olyan csoportok esetében alkalmazható, amelyek hosszú ideig fennállnak, és a csoporttagok között rendszeres a közvetlen kommunikáció. Az elmélet nem zárja ki azonban a csoporttagok változását. A fő oka, hogy a szervezetbe illesztésnél is (lásd például az 1990-es évektől napjainkig íródó munkákat) több esetben hivatkoznak az elméletre az, hogy a modell alapparadigmái viszonylag széles körben felhasználhatók.[321]

Moreland és Levine 1982-ben kidolgozta a csoportszocializáció elméletét, amely azt a folyamatot bontotta lépésekre, hogy hogyan jön létre az egyének összességéből maga a csoport. A folyamatban vizsgálták, hogy az egyén milyen változáson megy keresztül addig, amíg a csoport teljes körű tagjává válik. Az elméletben fontos szerepet játszott az egyén-csoport interakciója. A szerzőpáros feltételezte, hogy az interakció kölcsönös, vagyis ahogy a csoport alakítja az egyént, az egyén is formálja a csoportot.[322] Ezt a modellt vizsgálták tovább az 1990-es években több aspektusból (lásd például: kiscsoportba történő integráció). Kritikai észrevételként fogalmazták meg ugyanis a csoport szocializációs kutatások kapcsán, hogy:

- a kutatók korlátozott időtartamot vizsgáltak, mint például a csoportba lépés vagy éppen a csoport elhagyásának időszaka, valamint ennek körülményeit és ehhez kapcsolódóan az egyén tapasztalatait a kijelölt időszakokban;
- a kutatók szűk társadalmi perspektívában vizsgálták a csoport szocializáció jelenségét.

Moreland és Levine úgy vélte, a kutatók kevés erőfeszítést tettek annak feltárására és megértésére, hogy a csoport és tagjai közötti kapcsolat hogyan változik idővel. Emellett egyenlőtlenséget véltek felfedezni az interakció hatásvizsgálata területén is. A korábbi kutatások alapján azt állították, hogy a vizsgálatokat végző szakemberek a csoport szempontját felértékelték az egyénnel szemben. Emellett felvetették, hogy azt sem vizsgálták kellően, hogyan befolyásolja az egyén (belépése) a csoport működését. A szerzőpáros mindenekelőtt definiálta a csoport fogalmát. A csoportot nem egy különálló, mindentől elkülönülő entitásnak tekintették, hanem olyan egyének összességének, akik hasonló nézeteken, értékeken osztoznak és a csoportválaszuk konszenzuson alapul. Ez a szerzőpáros szerint nem zárja ki, hogy az egyes

[321] Debreceni Egyetem: https://psycho.unideb.hu/sportpszichodiagnosztika/fejezetek/hg_sportteams/_book/group-socialization.html megtekintve: 2024.01.10.
[322] Levine, Moreland (1982): i.m. pp. 137-192.

tagok befolyásoló ereje más-más mértékű legyen, továbbá nem jelenti, hogy a konszenzusos válaszreakció egyszerű döntési folyamat eredménye.[323]

A csoportszocializációs elmélet mindezek fényében három olyan pszichológiai folyamatot nevesít, amelyek befolyásolják a csoportba illeszkedést. Elkülöníti az értékelés (evaluation), az elköteleződés (commitment) és az szerepátmenet (role transition) szakaszait.[324] Az értékelés annak az erőfeszítésnek a meghatározását jelenti, amelyet az egyén és a csoport is hajlandó befektetni a megtérülés érdekében. Kimenetele mindkét oldalon egy hiedelem kialakulása arra vonatkozóan, hogy a befektetett erőfeszítés meghozta-e a várt eredményt, vagyis megtérült-e. Ettől függ a következő szakasz, vagyis az elkötelezettség alakulása. A szerepátmenet akkor történik meg, amikor az elkötelezettség mértéke elér egy kritikus szintet. Ezt a szerzőpáros döntési kritériumként definiálja. Ezen a ponton az egyén újracímkézi kapcsolatát a csoporttal, megváltoztatva ezzel azt, ahogy egymást értékelik.[325]

Az egyszerű, hármas tagolást a szerzőpáros tovább bontotta. Az értékelés szakaszában három alegységet különítettek el, amelyek mivel a személy és a csoport oldalán is megjelennek egy 6 mezőből álló mátrixot alkotnak. Az értékelést támogató alegységek a korábbi tapasztalatokra és jövőbeli elvárásokra vonatkoznak:

- mindkét fél visszaemlékszik előző alternatív kapcsolataira és mérlegeli, hogy ezekhez képest milyen mértékben számíthat megtérülőnek a jelen kapcsolat;
- a jelen kapcsolatot gyümölcsözőbbnek ítélik meg a felek, a korábbiakhoz képest;
- elvárják, hogy az aktuális kapcsolat a jövőben is magasabb megtérülést mutasson, mint a többi választási lehetőség által kínált alternatívák.[326]

Az elköteleződés szakaszában jelentős változás megy végbe a viselkedéses jegyek tekintetében. Amikor az egyén erős elkötelezettséget él meg, megnövekszik a hajlandóság a csoport céljainak, értékeinek elfogadására, pozitív érzelmek alakulnak ki a csoporttagok irányába és erőfeszítéseket tesz azért, hogy megfeleljen a csoport elvárásainak. A csoport oldaláról az egyén irányába tanúsított magas fokú elkötelezettség hasonló dimenziókon jelenik meg. A csoport elfogadja az individuális szükségleteket, értékeket, pozitív érzelmeket táplál tagja iránt és erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy megfeleljen az egyén elvárásainak, kielégítse

[323] Levine, J. M., Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. *European review of social psychology*, *5*(1), pp. 305-336. https://doi.org/10.1080/14792779543000093
[324] Levine, Moreland (1982): i.m. pp. 137-192.
[325] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[326] Levine, Moreland (1982): i.m. pp. 137-192.

szükségleteit és fenntartsa a csoporttagságot. A szakasz jellemzője, hogy időről időre mind a két fél teszteli a másik elkötelezettségét. Ennek oka Moreland és Levine 1994-es munkája szerint, hogy az együttműködés akkor gördülékeny, ha mind a két fél közel azonos mértékben köteleződik el, amelyet időről időre mindkét oldal felülvizsgál. Annál is inkább igaz ez, mivel a felek elkötelezettsége idővel változik. Ezt a változást a döntési kritérium irányítja, illetve olyan változások, amelyek kihatnak a kapcsolat minőségére. A csoport saját elkötelezettségi szintje alapján megpróbálja az egyént a szerepátmenetre ösztönözni. Amennyiben az egyén oldalán is megfelelő mértékű az elkötelezettség (vagyis eléri a döntési kritériumot), az egyén aktív válaszreakciót mutat és létrejön a szerepfelvétel[327]. A szerepfelvétel gyakorta jár együtt a csoportra jellemző, speciális beavatási ceremóniával. A beavatási rituálék jelentősek, tekintettel arra, hogy hátterében egyfajta (pszichológiai) erőfeszítést igazoló hatás áll.[328] Festinger és Carlsmith 1959-ben azt találta, hogy a beavatási szertartáson átesett csoporttagok hajlamosabbak pozitívabban értékelni a választott csoportot abban az esetben is, ha az nem felel meg az egyén előzetes elvárásainak. Ennek okát a kognitív disszonancia megjelenésében és enyhítésére tett erőfeszítésekben nevesítették. (lásd bővebben: Festinger és Carlsmith 1959-es kognitív disszonancia elmélete[329]) Ezen a ponton az individuum és csoport kapcsolata átkeretezésre kerül. Mind a két fél új elvárásokat támaszt a másik felé. Ez azt is jelenti, hogy az új helyzetben mind a két fél újrakezdi az értékelés folyamatát. Ez változást indikál az elkötelezettségben és a felvett szerepben is.

A szerzőpáros szerint így lényegében öt szakaszon megy keresztül az egyén a csoportszocializáció folyamatában, amelyek a felfedezés (investigation), a szocializáció (socialization), a fenntartás (maintenance), a szocializáció újraértékelése (resocialization) és az emlékezés (remembrance). Ez párhuzamosan fut a szerepátmenet alakulásának négy fázisával, amelyek a belépés (entry), az elfogadás (acceptance), a divergancia (divergence) és a kilépés (exit). Kezdetben, amikor a csoport új tagokat rekrutál a felfedezés szakaszáról beszél a szerzőpáros. Ekkor a csoport felméri a csatlakozni vágyó személyt, mérlegeli elszántságát és felméri a csoportcélok megvalósítására való hajlandóságát. Eközben az egyén oldaláról is

[327] A szerzőpáros nem tesz különbséget a szerepátmenet és szerepfelvétel között. Az angol nyelvű szövegekben rögzített "role transition" kifejezés azonban ezen a ponton a magyar fordításban szemléletesebben érzékeltethető a szerepfelvétel kifejezéssel. A szocializáció ezen pontján ugyanis egyfajta kölcsönös elfogadás történik, kialakul egyfajta stabilitás, szerepállandóság. Lásd még: a csoportszocializáció 3. (fenntartás) szakaszában megjelenő stagnálás magyarázatánál.

[328] Aronson, E., Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 59*(2), pp. 177–181. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0047195

[329] Festinger, L., Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58*(2), pp. 203–210. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0041593

végbemegy a csoport vizsgálata. Amennyiben mindkét fél értékelése pozitív irányú és eléri a belépési kritériumot (EC: entrance criteria), a szerepátmenet első fázisa, a belépés teljesül. Innen indul a második, vagyis a szocializáció szakasza. A szerzőpáros szerint ekkor a csoport saját képére igyekszik formálni az újoncot. A cél ez esetben az asszimiláció, így a szocializáció sikerességét is ebben látta Moreland és Levine. Az egyén oldalán ezzel szemben feléled az igény a csoport változtatására annak érdekében, hogy személyes szükségleteit a lehető legteljesebb mértékben kielégítse. Amennyiben az egyén törekvése sikeres, a csoport alkalmazkodik. Amennyiben mindkét fél elkötelezettsége eléri az elfogadási kritériumot (AC: acceptance criteria), a szerepátmenet az elfogadás fázisába lép. A fenntartás szakaszában az egyén és a csoport között egyfajta tárgyalás megy végbe arra vonatkozóan, hogy mi legyen az egyén szerepe és ez a szerep mit tartalmazzon ahhoz, hogy mind a két fél számára a leginkább megtérülő konstellációt alakítsák ki. Amennyiben a tárgyalást a felek sikeresnek élik meg, az elkötelezettség szintje stagnál[330]. Ezzel szemben sikertelen tárgyalás esetén az elkötelezettség szintje csökkenni kezd, egészen addig, amíg eléri a divergencia kritériumok (DC: divergence criteria). A szerepátmenet fázisai közül ekkor következik be a divergencia, amely az egyén csoportban elfoglalt helyzetének marginalizálásában jelenik meg. Ebben a helyzetben a csoport törekszik az egyén csoportcélokhoz való hozzájárulásának visszaállítására, míg az egyén kísérletet tesz saját szükségleteinek kielégítésére. Ez a szocializáció újraértékelése, vagyis a negyedik szakasz. Kimenetelét tekintve két irányt írt le a szerzőpáros. Abban az esetben, amikor a DC fölé emelkedik mind a két fél elkötelezettségi szintje, az egyén visszanyeri teljes körű tagságát a csoportban. Ezt a folyamatot konvergenciának nevezi az elmélet. Ezzel szemben, ha az elkötelezettség szintje tovább csökken és eléri a kilépési kritériumot (EC: exit criteria), megtörténik a szerepátmenet kilépés fázisa. A szerzőpáros szerint a konvergencia jelensége ritka, arányaiban lényegesen kevesebbszer fordul elő, mint a második lehetőség, vagyis a csoporttagság megszűnése.[331]

[330] Az elkötelezettség stagnálása ebben az esetben magas szinten történik, így negatív hozadéka nincs. A szó eredeti értelmezése szerint ezen a ponton mindkét fél oldalán egyfajta állandóság, szintentartás, fenntartás figyelhető meg az elkötelezettség szintjében. A korábban tett különbség a szerepfelvétel és szerepátmenet kifejezések között itt ismét jelentőséggel bír. A stagnálás szakaszában a felvett szerep megélése és a szerephez igazított viselkedésmintázatok megjelenése történik.
[331] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

3.4. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK AZ 1990-ES ÉVEKTŐL

Az 1990-es évek elejétől úgy tűnt, a szervezeti szocializáció iránti érdeklődés újjáéledőben van. Számos kutató kezdte el a klasszikus elméleteket felülvizsgálni és eredményeit független kutatásban reprodukálni. (lásd például: Bauer és Green, (1994)[332]; Chao és munkatársai (1994)[333] vagy Ashforth és munkatársai (1997)[334]) Szervezeti szocializációnak ekkor azt a folyamatot tekintették, amely során az új belépők megtanulják a szervezeten belüli hatékony működéshez szükséges értékeket, attitűdöket, készségeket, viselkedésformákat. A szakmai közeg többé kevésbé egységes álláspontot képviselt a folyamat célját tekintve. Úgy vélték, a szervezeti szocializáció már a kezdetektől jelentősen befolyásolhatja az újonnan érkezők beilleszkedését a szervezetbe, később pedig a rövid és hosszú távú alkalmazkodását. Átemelték a szocializációs sikerspirál jelenségét. Ashforth és munkatársai például ezt karrier-sikerciklus néven vizsgálták és az eredeti jelentéshez hasonlóan úgy vélték, a szervezeti szocializáció során megszerzett tudás és sikerélmény nagymértékben kihat az egyén önbizalmára, amely hozzájárul a jövőbeli szervezetben maradáshoz.[335] Az 1990-es évek újult kutatási lendületének legmeghatározóbb elméletei közé tartoztak többek között Van Maanen és Schein 1979-es, hat szocializációs taktikát meghatározó modellje, valamint Jones 1986-os, a taktikákat rendező elmélete. Ashforth és munkatársai is a '90-es évek közepétől a Van Maanen-Schein-Jones hármas munkájából merítettek. Számos utánkövetést végeztek. Vizsgálták az elmélet és a rendszerezés gyakorlati aspektusát, továbbá olyan elemekre hívták fel a szakmai közösség figyelmét, amelyek korábban kevés szerepet kaptak az értelmezésekben, magyarázatokban.

3.4.1. ASHFORTH, SAKS ÉS LEE: VAN MAANEN-SCHEIN ÉS JONES TAKTIKÁK ÉS DIMENZIÓK FELÜLVIZSGÁLATA (1997)

Ashforth és munkatársai a szervezeti szocializáció egyik, elméleti síkon leginkább kidolgozott módjának tekintette Van Maanen és Schein hat taktikát nevesítő modelljét. Jones rendszerező munkásságát úgy értékelték, mint a hat dimenzió operacionalizálására tett kísérletet. Már a tanulmányuk elején leszögezték azonban, hogy Jones besorolása nagymértékben támaszkodik

[332] Bauer, T. N., Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of applied psychology*, *79*(2), pp. 211.
[333] Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, *79*(5), pp. 730. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.5.730
[334] Ashforth, Saks & Lee (1997): i.m. pp. 200-214.
[335] Ashforth, Saks & Lee (1997): i.m. pp. 200-214.

a szerzőpáros eredeti munkájára, ezzel további kérdéseket nyitva hagyva a kutatók előtt. Ilyen kérdésnek tekintették a business school-t végzett személyek önbevalláson alapuló vizsgálatát (4 hónap után n=295; 10 hónap után n=222), amelyek adataiból készül jelentések Ashforth-ék szerint a következőket mutatják:

- a 6-faktoros modell jobban közelíti a szocializációs elemek kovariancia-mátrixát, mint a konkurens 1 és 3 faktoros modellek;
- a 6-tényezős modell jobban előre jelez bizonyos munkákat alkalmazkodási változókat, mint a 3-faktoros modell, és a 3-faktoros modell jobban előre jelez bizonyos változókat, mint az 1-faktoros modell;
- a kollektív, a formális, a szekvenciális, a rögzített, az egybefüggő és a befogadó taktika pozitívan kapcsolódik egymáshoz, ami a korai munkatapasztalatok strukturált integrációs programját feltételezi.

A felvetett megfigyelések mind a struktúrára vonatkoztak, így Ashforth és munkatársai fő kutatási kérdésévé vált, hogy a szocializációs taktikákat egy 1-, 3- vagy 6-tényezős struktúra reprezentálja a legjobban. Ezt részben az 1986-os Jones-féle vizsgálatra, valamint az 1992-es Black-féle elemzésre alapozták. Black a Jones-i faktorok független mintás reprodukálását kísérelte meg, ahol azt találta, hogy a taktikák értelmezésénél és hatásvizsgálatánál a hat faktoros megoldás pontosabb bejósló erővel bírhat, mint a három faktoros verzió.[336]

Az egyfaktoros modell egy olyan egység, amelyben a hat taktika szorosan összefügg és mind részei egy egységesítő, intézményesített keretek között zajló szocializációs folyamatnak. Úgy vélték, legalább két érv szól amellett, hogy egy ilyen egytényezős összesítő modellt feltételezzenek. Funkcionális és elsődleges érvnek tekintették azt az elképzelést, amely szerint a hat taktika összehangolható és egy közös cél megvalósítására, például a szerepinnováció maximalizálása törekednek. Másodlagos, úgynevezett strukturális érvnek nevezték azt az elképzelést, hogy a taktikák között tervezésen alapuló kölcsönhatás állhat. Példaként hozták, hogy ahhoz, hogy a kollektív taktikát használják, a szervezet veterán munkavállalóinak bevonása, mint oktatók is szükséges, ami pedig már az állandó taktikát takarja.

Az egyfaktoros elgondolástól eltérően a három tényezős modell megfeleltethető a Jones féle három fókuszú felosztásnak. Ebben az esetben az egyes kategóriák külön állnak, így Ashforth-ék szerint elegendő mozgásteret kínál a három kategória között ahhoz, hogy a fókusz mindhárom esetben elkülöníthető legyen egymástól. Példának hozták, hogy míg a véletlenszerű

[336] Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, *17*(2), pp. 171-192. https://doi.org/10.1177/1059601192172005

és változó taktikák (vagyis a tartalmi fókusz elemei) elősegíthetik a szerepinnovációt, az egybefüggő és befogadó taktikák (társas/szociális fókusz elemei) a munkahelyi elégedettséget támogathatja inkább. Úgy vélték, hogy ez a fajta eltérés funkcionális feszültséget generálhat a párosok között, ami a szervezeteken belül, saját szocializációs programjuk mentén mérhető lenne.

A hat tényezős modell Ashforth és munkatársai szerint megfeleltethető az eredeti, Van Maanen és Schein szerzőpáros hatos modelljének. Arra hívják viszont fel a figyelmet, hogy ez esetben a taktikák különállnak, nem egy nagy egész (lásd egyfaktoros modell) részei. Úgy vélték, ahogy a három tényezős modellben már teret kapnak a funkcionális és strukturális szinergiák, kölcsönös függőségek, úgy a hat taktika esetében is indokolt lehet ezek egyesével történő vizsgálata. Érvként hozták Jones 1986-os[337] vizsgálatát, amely önbevallásos skálákon alapult és célja a taktikák operacionalizálása volt. Az eredmények arra mutattak rá, hogy a három faktoros elgondolás helytálló, több taktika is besorolható volt egynél több faktorba.[338]

Összességében Ashforth és munkatársai a 20. század végi szervezeti szocializációs kutatások fellendülése kapcsán óva intették a szakmai közeget a korábbi modellek teljeskörű átvételétől és a mérési módszerek használatától. Egyrészt, ahogy a fentiekben ismertettem úgy vélték, hogy a modellek többféleképpen értelmezhetők. Problémaként tekintettek arra, hogy ezek az értelmezések statisztikai próbák során más-más eredményeket adnak ki, így teljes körű érvényességük sem támasztható alá. Emellett felhívták a figyelmet, arra is, hogy a leggyakrabban idézett és használt elmélet, valamint ennek átstrukturált változata is jelentős nézetbeli különbségeket mutat. (lásd: egyfaktoros és többdimenziós változatok) A struktúra mellett felhívták a figyelmet arra is, hogy Van Maanen és Schein eredeti kutatási célja annak a vizsgálata volt, hogy a különböző taktikák mentén az egyén mekkora erőforrást hajlandó befektetni a szervezetbe illeszkedésébe. Kritikai észrevételeik igazolására irányuló vizsgálatuk során a következő eredményeket kapták:

- a szocializációs taktikák közötti kovariancia mátrix (megerősítő faktorelemzéssel) azt mutatta, hogy hogy a 6 faktoros modell jobb illeszkedést mutat a 3 és 1 faktoros modellekhez képest, amely igazolta a szerzők hipotézisét, miszerint a 6 faktor külön mérése hozzásegíthet a taktikák és a szervezeti szocializációs folyamat kapcsolatának, illetve a taktikák folyamatba illeszkedésének és folyamatra hatásának pontosabb megértéséhez;

[337] Jones (1986): i.m. pp. 262-279.
[338] Ashforth, Saks & Lee (1997): i.m. pp. 200-214.

- a tételek azonban enyhe korrelációt mutattak, amely egyrészt óvatosságra int a taktikák egyenkénti vizsgálatától, másrészt azonban az együttjárás mértéke nem elégséges ahhoz, hogy egy, mögöttes változót lehessen feltételezni a taktikák között.

Mindezek fényében további méréseket javasoltak, amelyek a hat taktika differenciálhatóságára irányulnak, támogatva ezzel az egymáshoz fűződő kapcsolatuk megértését. Mérési hibaként és a kutatáskorlátjaként említették továbbá, hogy a vizsgálati mintában nem, illetve kevésbé konkretizálták egyes szocializációs taktikák tartalmi elemeit. Ennek köszönhetően az eredmény is torzíthat a vizsgálati személyek különböző értelmezései miatt.

3.4.2. Ashforth, Sluss és Saks: szocializációs taktikák és proaktív viselkedés hatása a szocializációs tartalomra, az újonnan érkezőkre és az alkalmazkodására (2007)

Ashforth és munkatársai a kezdeti modell validálás és ismétlő vizsgálatok után a szervezeti szocializáció folyamatához fűződő újabb aspektusok vizsgálatára helyezték a hangsúlyt.[339] A 2000-es évek elején vizsgálták a folyamat befolyásoló erejét a szocializációs tartalom, valamint az alkalmazkodás dimenziói esetében. Tanulmányukban a két dimenziót rangsorolták, elsődleges kimenetelnek a szocializációs tartalmat, míg hosszú távú, másodlagos kimenetelnek az alkalmazkodást tekintették. Szocializációs tartalom alatt azt az ismeretegyüttest értették, amelyet az újonc a belépést követően elsajátít annak érdekében, hogy a szervezet kompetens és jól illeszkedő tagjává váljon. A tudásszerzés kiterjed a munkakörre és a szerepre, az interperszonális és csoport kapcsolatokra, valamint a szervezet egészének jellegére. Morrison 1995-ös modelljében a tudásszerzést hét információ típusra bontja, amelyek:

- *technikai információk* a szükséges feladatok végrehajtásáról
- *referenciára vonatkozó információk* arról, hogy mit követelnek meg és várnak el a munkakör részeként
- *szociális információk* más emberekről és a velük való kapcsolatokról
- *értékelési információk* arról, hogy mások hogyan értékelik az egyén teljesítményét és viselkedését
- *normatív információk* a szervezet kultúrájáról

[339] Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, *70*(3), pp. 447-462. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001

- *szervezeti információk* a cég struktúrájáról, eljárásairól, termékeiről/szolgáltatásairól és teljesítményéről
- *politikai információk* a szervezeten belüli hatalom elosztásról.[340]

Ashforth ezt a felosztást használta fel és alkalmazta kutatásában a szocializációs tartalom pontos elemeinek tisztázása érdekében.[341] A szervezeti szocializáció tehát tanulási folyamat, ekkor sajátítja el az egyén a munkáról szóló és munkavégzéshez szükséges ismereteket, továbbá azokat a viselkedésmintázatokat, amelyek a beilleszkedést elősegítik. (bővebben lásd: a fogalom definiálására és kereteinek ismertetésére szolgáló 2.1. és 2.2. alfejezetet) Cooper-Thomas és Anderson 2005-ben a különböző elméleteket úgy összegezte, hogy bár fókuszukban eltérőek lehetnek, azonban közös vonásuk, hogy a tanulás áll mindegyik középpontjában.[342] Így tehát az egyik elsődleges kimenetele a folyamatnak az egyén oldaláról egy olyan ismeretegyüttes birtoklása, amellyel sikeresen megállhatja a helyét új pozíciójában. Ashforth és munkatársai felvetették azonban, hogy a szervezeti szocializáció milyensége már megszűri az információkat. Úgy vélték, vizsgálni érdemes az egyénhez eljutó információ, vagyis szocializációs tartalom és a folyamat jegyei közötti összefüggést. Alkalmazkodás alatt a szervezethez, a munkacsoporthoz és a szervezet mindennapjaihoz való igazodást értették.[343] Szintén 2007-es tanulmányában Ashforth és munkatársai számos elméletalkotót és vizsgálatot említettek, amelyek a szocializáció alkalmazkodásra gyakorolt hatását, mint kimenetelt tárgyalták. A két dimenzió között kapcsolatot feltételeztek. Úgy gondolták, hogy mivel az ismeretszerzés csökkenti az újonnan érkezők bizonytalanságát és szerepeik kétértelműségét, a tanulás jelentősen megkönnyíti az újonnan érkezők alkalmazkodását.[344]

A két ismertetett alapfogalom mellett talán a legjelentősebb a szocializációs folyamat több szempontból is. Egyrészt Ashforth és munkatársai ebben a tanulmányukban is továbbörökítik a Van Maanen és Schein szerzőpáros fogalomértelmezését. Másrészt a folyamat maga az egyik mérni kívánt kulcsváltozó, amely tartalmát még a vizsgálat és eredményei bemutatása előtt ismertetni szükséges. A szerzők jelen munkájukban a szervezeti szocializációt a szocializációs taktikák és proaktív viselkedés együtteseként értelmezték, amely elsődleges célja az ismeretátadás.

---

[340] Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, *9*(2), pp. 131-155. https://doi.org/10.1177/0893318995009002001

[341] Ashforth, Sluss & Saks (2007): i.m. pp. 447-462.

[342] Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International journal of selection and assessment*, *13*(2), pp. 116-128. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x

[343] Ashforth, Sluss & Saks (2007): i.m. pp. 447-462.

[344] Ashforth, Sluss, & Harrison (2007): i.m. pp. 1-70.

A bemutatott hármas viszonyrendszerének vizsgálatára longitudinális vizsgálatot végeztek. Célként jelent meg, hogy a tanulmány egy átfogóbb perspektívát kínáljon arra vonatkozóan, hogy a közös szocializációs folyamat hogyan befolyásolja a szocializációs tartalmat és az újoncok alkalmazkodását. Pontosabban azt vizsgálták, hogy

- az újoncok szocializációs taktikákról alkotott elképzelései és az újoncok proaktív viselkedése hogyan befolyásolják együttesen az újoncok tanulásának eredményét (szocializációs tartalom),
- hogyan befolyásolja a szocializációs folyamat és tartalom a folyamat távolabbi kimenetelét, vagyis az alkalmazkodást.

A felmérésben üzleti és mérnöki végzettséggel rendelkező frissdiplomás személyek (n=150) vettek részt, akik a diploma megszerzése után teljes munkaidős állást vállaltak. A vizsgált időtartam hossza 7 hónap volt. A résztvevőket három alkalommal mérték: 1 héttel a diplomaosztó előtt (T1), 4 (T2), majd pedig 7 hónappal (T3) a munkakezdést követően. A T1 mérés célja a kontroll változók meghatározása volt. A T2 mérés során a független változókat (lásd: szocializációs taktikák és proaktivitás) vizsgálták. A T3 a függő változók felmérésére szolgált, abban az időszakban, amikor a szocializációs folyamat többé-kevésbé stabilizálódott. Azt találták, hogy:

- a tervezett szervezeti szocializáció és a proaktív viselkedés összefügg az újoncok tanulásával;
- a szocializációs folyamat és a tanulás összefügg az alkalmazkodás különböző formáival;
- a szocializációs folyamat összefügg az alkalmazkodással, amikor a tanulás kontrollált.

Ezek az eredmények azt sugallják tehát, hogy az újonnan érkezők szocializációjának módja érdemi és szimbolikus értékkel bír azon túlmenően, amit ténylegesen tanulnak.[345]

3.4.3. EDWARDS: SZEMÉLY - MUNKA ÖSSZEILLÉS MODELL (1991)

A személy (P: person) - munka (J: job) összeillése a szervezeti viselkedés tanulmányozása, így a munka és szervezetpszichológia területén is megkerülhetetlen. Már a korai kutatásokban is megjelenik a két szereplő között végbemenő interakció. A korábban már ismertetett, a 20. század eleji Parson-féle hármas utolsó, de annál fontosabb eleme a P-J fit[346], de megjelenik

[345] Ashforth, Sluss & Saks (2007): i.m. pp. 447-462.
[346] Parsons (1909): i.m.

többek közt Schein-nél a szocializációs stratégiák esetében[347], Feldman 1976-os kontingencia modelljében[348], Locke szintén 1976-os munkával való elégedettség fókuszú munkájában[349], Lewin 1951-es mezőelméletében[350], Hackman és Oldham 1980-as motiváció elméletében[351] Holland 1985-ös pályaválasztási modelljében[352].[353] Központi szerepet azonban az 1990-es évek elején kapott, amikor Edwards megalkotta a P-J fit modellt. Edwards rávilágított arra, hogy bár ahogy láthattuk is a jelenség számos elméletben megjelent, integrált, egységes szemlélet nem alakult ki a tudományos közösségben. Ebből kiindulva három alapvető hiányosságot tárgyal a szakirodalom kapcsán, amelyet orvosolni is kíván:

- annak ellenére, hogy a P-J fit szinte minden esetben megjelenik a szervezeti viselkedés (OB: organizational behaviour) kapcsán, a kutatások ezeken a területeken nagyrészt egymástól függetlenül történtek, így integrált modell sem született;
- kevés empirikus vizsgálat irányult a P-J fit átfogó mérésére és kritikai értékelésére, így sem egységes tudásanyag, sem konszenzus nem született a tudományos közösségben a témakört illetően;
- azon kevés P-J fit kutatás során, amely a témakört helyezte a középpontba, számos súlyos módszertani hiba miatt az eredmények érvényessége is kérdéses.[354]

Edwards modelljét a szervezetpszichológia és a szervezeti viselkedéskutatások eredményeiből származtatta. Alaptételének tekintette a személy- és munkakonstruktumok csoportosítását és mérhetőségének megfelelő meghatározását.

A személy oldalán úgy vélte, hogy megjelennek vágyak, amelyek kielégítésére az egyén az elérhető munka kínálatból választ. A személy vágya kulcsfontosságú a P-J fit elméletében, mivel már a karrier választással is összefügg (lásd: Holland, 1985[355]), de kihat a munkával való elégedettségre, a munkahelyi stressz megélésére, a munkamotivációra. Bár az Edwards-i vágyat egyes elméletekben más-más kifejezésekkel nevesítik (lásd például: French és munkatársai

[347] Schein, (1971): i.m. pp. 401-426.
[348] Feldman (1976): i.m. pp. 433-452.
[349] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1279-1350.
[350] Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New Your: Harper
[351] Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
[352] Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
[353] Az említett elméletek közül azok kerület bemutatásra, amelyek a szervezeti szocializáció, mint kutatási témakör szempontjából relevánsak. Ezeknek az elméleteknek az ismertetése hozzájárul az integrációs folyamat jelenkori kihívásainak megértéshez. Számos, többek között munkahelyi elégedettséggel, munkamotivációval, de akár személyiségstruktúrákkal kapcsolatos komplex elméletrendszernek is része a P-J interakció. Ezeket az elméleteket, tekintettel a témától való különbözőségükre jelen dolgozatban nem tárgyalom.
[354] Edwards (1991): i.m. pp. 283–357
[355] Holland, J. L. (1985): i.m. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

esetében, akik pszichológiai szükségletről írtak[356]), a P-J fit szempontjából Edwards úgy vélte, ugyanarra a konstruktumra vonatkoznak. Szakirodalmi rendszerezése eredményeként a személykonstruktumba - ezen belül is a vágy alá sorolta:

- a pszichológiai szükségleteket,
- az egyén által felállított célokat,
- az értékeket
- az érdeklődést.

Ezekről úgy vélte, hogy mindegyik összefügg a munka azon jellemzőivel, amelyek az egyén számára vonzónak tűnnek. Emellett úgy vélte, az személykonstruktumban egy második alcsoport is meghatározó, amelyeket képességnek nevezett. A képesség alá sorolta:

- az alapvető készségeket, képességeket, amelyek azonban nagyrészt kiválthatók a megfelelő
- a tapasztalattal és
- az oktatás során megszerzett tudással.

A munkakonstruktum, hasonlóan a személyiséghez két alkategóriára osztható. Egyrészt minden munkának megvannak a jellegzetességei, amelyek az általános foglalkozási jellemzőktől a konkrét szervezeti és munkahelyi jellemzőkig terjedhetnek, mint például a fizetés, a döntéshozatalban való részvétel, a szerepek egyértelműsége és a munkakör tartalma. Hasonlóan a személy oldalán megjelenő jegyekhez, ez esetben is a korábbi kutatások és elméletek alapján a következő, tartalmakat sorolta a munka jellegzetességek alá:

- a foglalkozási jellegzetességeket,
- a szervezet jellegzetességeit és attribútumait,
- a munka jellegzetességeit és attribútumait.

Ahogy a személynek lehet vágya, amely kielégítésére munkába lépés és munkavégzés szolgál, úgy a munkakonstruktum is tartalmaz a személyre irányuló elvárást. Az elvárás, a vágyhoz hasonlóan többrétű. Ide sorolta:

- a munkaterhelést,
- a teljesítményelvárást,
- a munkáltató számára hasznos tevékenységekben való részvételt.

A személy és a munka tartalmai kapcsolódnak egymáshoz és hatnak egymásra. Ennek az interakciónak az eredményét tartalmazza az elméletben kimenetelnek nevezett harmadik konstruktum. A kimenetel, ha a P-J konstruktumok között magas fokú az összeillés pozitív, míg

[356] French, J. R. P., Caplan, R. D. & Harrison, R. V. (1982). Mechanisms of Job Stress and Strain. New York: John Wiley.

ellenkező esetben (a szervezet számára) negatív. Az interakció minőségi dimenziói minden esetben összefüggenek:

- a munkával való elégedettséggel,
- a pszichológiai jólléttel és fizikai értelemben vett egészséggel,
- a megküzdéssel és az adaptálódással,
- a motivációval,
- a teljesítménnyel,
- a hiányzások mértékével,
- a fluktuációs rátával,
- a foglalkozás választással.

A konstruktumok meghatározása talán a legismertebb eleme az elméletnek. A mélyebb megértés érdekében azonban röviden szükséges kitérni ezek megfelelő mérésének jelentőségére is. Az egymással összhangban lévő, korábbi mérések a személyt és a munkát ugyanazon tartalmi dimenziók mentén értelmezték. Példának hozta Edwards a munkavállaló vágyai és a munkáltató által kínált keretek közötti összeillésre a fizetés mértékének monitorozását. Ezt a dimenziót viszonylag egyszerű számszerűsíteni. A munkavállaló oldalán megjelenik a vágy, egy adott mértékű fizetésre, míg a munkáltató az általa meghatározott összeget utalja ki az alkalmazottjának. A vágy és a jellegzetesség közötti rés arányosításával képet kaphatunk egyéb (például: munkával való elégedettség) arányáról is. Hozzátette azonban, hogy bár az említett példa során kapott számadatok kézenfekvőnek tűnhetnek, a különbség-pontszámok használatával kapcsolatos módszertani problémák azonban széles körben ismertek.[357] (Edwards állításának alátámasztására lásd például: Cronbach és Furby, 1970[358] vagy Johns, 1981[359]). Emellett a személy és a munka mérések egyetlen, bármilyen formájú indexre való redukálása súlyosan akadályozza az eredmények értelmezését. Kritikai észrevételei mellett azonban Edwards elismerte, hogy az ilyen mérések logikai alapot biztosítanak az illeszkedési mutatók kiszámításához.

Harmadikként a P-J a kimenetelre gyakorolt együttes hatását hangsúlyozta. Úgy vélte, hogy a legtöbb elmélet és a témában született empirikus vizsgálat egy-egy tényezőt kiragadva, a komplexitás igénye nélkül kísérelte feltárni a személy vagy a munka sajátosságaiból eredő okozatot. Példaként említi ez esetben is a különbségek mérésére választott dimenziókat, ezen

[357] Edwards (1991): i.m. pp. 283–357

[358] Cronbach, L. J., Furby, L. (1970). How we should measure "change": Or should we? *Psychological Bulletin, 74*(1), pp. 68–80. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0029382

[359] Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational behavior and human performance*, *27*(3), pp. 443-463. https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90033-7

belül is a fizetés mértékéből nyert számadatokat. Úgy vélte, az ilyen és ehhez hasonló esetekben a P-J interakciójából származó hatás elveszik a méréssel, torzítva az eredményeket.
Az eredményekkel kapcsolatban fogalmazta meg a negyedik tételét. Az eredményekre (kimenetel) úgy tekintett, mint függő változókra, amelyet a konstruktumok befolyásolnak. A kimenetel alá sorolt alegységek közül a munkával való elégedettséget tartotta a legszélesebb körben vizsgáltnak. A munkavállalók oldalának monitorozására gyakorta a fizikai egészséget, a teljesítményt és a hiányzási rátát is mérték.
A P-J fit elméletének igazolására adatelemzést végzett. Ez alapján a következő megállapításokat tette:

- a személy- és munkakonstruktumok változói, különös tekintettel a munkavállaló vágyaira és a munka jellemzőire magas fokú összefüggést mutattak a munkával való elégedettséggel, valamint számos egyéni és szervezeti eredménnyel;
- a vágyak és munka jellemzőinek illeszkedése nem mutatott minden esetben kapcsolatot a munkateljesítménnyel, bár ezek a következetlenségek valószínűleg az elméletileg releváns változók kizárásából adódhattak;
- a vágyak és munka jellemzőinek illeszkedése és a kimenetel eredmények közötti kapcsolat konzisztens, ha a vágyakat a preferenciák (azaz a megfelelő, optimális vagy kívánt mennyiség), nem pedig a fontosság szempontjából mérjük;
- a P-J és a kimenetel közötti kapcsolat sokféle formát ölthet (lásd: Edwards 1991-es munkája 337-342 oldalait), amelyek gyakoriságának, illetve egyéb mintajellemzőinek meghatározásához azonban a rendelkezésre álló adatok nem bizonyultak elegendőnek.

Összességében Edwards úgy vélte, hogy a kutatási eredményeit torzító ambivalenciák a vizsgált elméletek adathalmazainak sajátosságából fakadnak. Az adatelemzés során felhasznált elméletek egy része ugyanis az illeszkedési mutatók és az eredmények közötti kétdimenziós kapcsolatot vizsgálta, ellentétben a jelen tanulmányban vizsgált háromdimenziós rendszerrel. Ezért specifikus, a P-J és kimenetel közötti tranzakciós működésre vonatkozó következtetések levonása nem tanácsos. Az általános következtetések mélyebb feltárására és megértésére további kutatások szükségesek, amelyek már az Edwards-i háromdimenziós modell szerint kerülnek megtervezésre.[360]

[360] Edwards (1991): i.m. pp. 283–357

3.4.4. CABLE ÉS MUNKATÁRSAI (2001 ÉS 2005) SZEMÉLY - SZERVEZET ÖSSZEILLÉS MODELLJEI

A munka- és szervezetpszichológia területén a személy és munka összeillésére irányuló első modellnek az előzőekben ismertetett Edwards-i P-J fit elméletet tartják. Annál is inkább, mivel ez volt az első olyan kezdeményezés, amely számos korábbi kutatás eredményét igyekezett egy rendszerbe integrálni. Továbbá a kétdimenziós szemléletmódot kiegészítette és egy, a valóságot jobban leképező háromdimenziós térbe ültette. Ezzel megalapozta a szervezeti szocializáció jelenkori kutatásait és alapjaiban formálta át a klasszikus modellekhez képest a szakma ez irányú gondolkodását.

Idővel ez az elmélet bővülését is eredményezte. Cable és munkatársai a személy és a munka mellett különválasztották a szervezetet, egy új, harmadik konstruktumot alkotva, amely a kimenetelt befolyásolja.[361] Folytonosságot azonban, szemben például a korábban ismertetett Van Maanen-Schein és Jones féle egyértelmű tartalmi fejlesztéstől, nem vállaltak (legalábbis 2005-ös tanulmányukban[362]) az Edwards-i modellel. Ellenben visszanyúltak az említett hármas eredeti munkáihoz. (lásd: Cable és munkatársai, 2005-ös munkája 232. oldalán[363]) Ennek oka feltehetően az, hogy a szerzők a munka helyett a személy - szervezet összeillésére helyezték a hangsúlyt.

Tanulmányuk alapját az adta, hogy úgy vélték, a szervezetek gyakran próbálják a munkaerő rugalmasságát és elkötelezettségét a személy-szervezet (P-O) illeszkedés mértékének növelésével fejleszteni. A személy (P: person) és szervezet (O: organization) közti összeillés definíciójaként a Kristof-i meghatározást alkalmazták. Kristof 1996-os munkája szerint a P-O fit jelensége a személy és szervezet közötti kompatibilitásra utal. Fontos kiegészítő eleme, hogy az összeillés nem céltalan és kontextus nélküli. Munkavégzés közben mérhető és összefügg számos kimeneti változóval. Kristof felvetette, hogy a munkavállalói elkötelezettség mértéke, illetve a fluktuáció aránya és a szervezeti szocializáció között kapcsolat van. A kapcsolatot a P-O fittel magyarázta. Úgy vélte, hogy ha a szervezeti szocializáció P-O illeszkedést eredményez, a munkavállalók nagyobb valószínűséggel lesznek elkötelezettek a szervezet iránt (pozitív irányú együttjárás) és kisebb valószínűséggel lépnek ki (fordított irányú korreláció). Ez biztosítja, hogy a szervezetek toborzás, kiválasztás és képzés területén felállított megtérülési

[361] Cable, Parsons (2001): i.m. pp. 1-23.
[362] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.
[363] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.

mutatói javuló értékeket mutassanak.[364] Cable és munkatársai vizsgálatukban a szervezeti szocializáció és a P-O fit kapcsolatát vizsgálták.[365] Munkájukat megalapozta egy korábbi, Cable és Parsons által végzett kutatás, amely középpontjában a P-O fit szervezeti szocializáció során történő változása, alakulása állt. A szerzőpáros azt találta, hogy a munkavállalók nagyobb P-O illeszkedést tapasztaltak, amikor a cégek erősen intézményesített szocializációs taktikákat alkalmaztak, azaz a szervezet által tervezett tevékenységek szisztematikus, tervezett összességet alkottak. (lásd bővebben: Cable és Parsons, 2001[366]) Nem csoda, hogy Cable és munkatársai szerint a szocializáció alapvető fontosságú a P-O fit szempontjából. Úgy vélték, a szervezeti szocializáció elsődleges célja a központi értékek átadásának és folyamatosságának biztosítása, valamint az, hogy az új alkalmazottak számára keretet biztosítson a munkakörnyezetükre való reagáláshoz és a többi alkalmazottal való kooperációhoz. Kritikai észrevételt is megfogalmaztak azonban a 2005-ös cikkben. Megállapították, hogy két lényeges kérdés megválaszolatlan maradt a korábbi kutatások során:

- A korábbi kutatások többségében a szervezet oldalát vizsgálták és központi kérdésként az integrációs stratégia milyenségét, valamint ennek az új belépőkre gyakorolt hatását vizsgálták. Nem, vagy csak kevés szó esik a személy oldaláról. A szervezeti szocializációt ugyanis a személy is alakítja proaktív információkeresésével. Megválaszolatlan kérdés maradt tehát, hogy a személy tulajdonságai hogyan hatnak a szervezeti szocializáció és a P-O fit kapcsolatára, illetve ehhez kapcsolódva milyen egyéb dimenziók befolyásolhatják a folyamatot?
- A szervezeti szocializációra vonatkozó kutatások többsége amerikai mintán történt. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a nemzeti kultúrák eltérőek, így azok a szervezeti szocializációs taktikák, amelyek az Egyesült Államokban a kutatások alapján működnek, nem biztos, hogy más kulturális beágyazottságban is helytállóak. (lásd például az ázsiai, kollektivista kultúrák szervezeti sajátosságait) Erre az aspektusra a korábbi kutatások nem térnek ki. Az amerikai eredmények generalizálása anélkül történt meg, hogy a nemzeti kultúrákkal való összevetésüket elvégezték volna. Nyitva maradt tehát az a kérdés is, hogy a szervezetpszichológia területén általános érvényűnek gondolt modellek érvényesek lehetnek-e minden nemzeti kultúrában.

[364] Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, *49*(1), pp. 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
[365] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.
[366] Cable, Parsons (2001): i.m. pp. 1-23.

Cable és munkatársai ezeket a kérdéseket igyekeztek megválaszolni. Vizsgálati mintájukat az ázsiai kulturális beágyazottság jellemezte. A vizsgálatot Dél-Koreában végezték, több szervezet bevonásával. Ezek között voltak pénzügyi biztonsággal, hirdetésekkel foglalkozó szervezetek, gyártási tevékenységet végző vállalatok és kórházak is. A szervezetek kiválasztásánál szempont volt, hogy már profiljukat tekintve is más-más szervezeti kultúrával rendelkező, más struktúra és prioritások mentén működő közegben vizsgálják hipotéziseiket. A vizsgálatban ezen szervezetek új belépő és szupervízor párosai vettek részt. Az eredetileg valamivel több, mint 500 fős (n=506) mintából közel 300 fő (n=283) küldte vissza a kérdőívet. Ez alapján a válaszadási ráta valamivel meghaladta az 50%-ot (56%, amely szervezetekre bontva 46-100% között mozgott). A vizsgálatból 4 párost kizártak, tekintettel arra, hogy adatszolgáltatásuk hiányosnak bizonyult. A résztvevők nemi eloszlása megközelítőleg fele-fele arányban alakult (nők=57%, férfiak=43%). A válaszadók átlagéletkora 26,6 év volt.

Azt találták, hogy a munkavállalók nagyobb értékkongruenciát érzékelnek a szervezeti kultúrával, ha közös üzenetet és pozitív szociális modelleket kapnak a szervezet értékeivel kapcsolatban. Továbbá eredményeik arra utaltak, hogy a korábbi amerikai mintákon végzett kutatási eredmények (különös tekintettel Cable és Parsons 2001-es vizsgálatára) általánosíthatók az Egyesült Államokon kívüli kultúrákra is. A tanulmány eredményei továbbá azt is sugallják, hogy a vállalatoknak, amennyiben magas P-O illeszkedést akarnak kialakítani, erősen intézményesített szocializációs gyakorlatokat kell alkalmazniuk. Amennyiben a cégek kisebb értéket tulajdonítanak a P-O illeszkedésnek, és nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációra, valamint arra, hogy az újonnan érkezők saját maguk, önállóan fedezzék fel, hogy hogyan tudják a megfelelő teljesítményt elérni, az alacsony intézményesített szocializációs gyakorlatok megfelelőbbek lehetnek. A nemzeti kultúra normáit figyelembevéve azonban úgy vélték, Dél-Koreában az integráció és egység fontossága miatt az intézményesített és strukturált szocializációs stratégiák lehetnek adaptívak.

A P-O fit vizsgálat esetében ezek mellett fontos lehet mérni:

- a szervezeti kultúra és a munkavállalók értékei közötti kongruenciát is;
- longitudinális vizsgálati elrendezésben is a jelenséget és lekövetni az idői vetületét;
- a munkavállalók személyes kapcsolati hálójának befolyásoló erejét.[367]

Fontosnak tartom ezen a ponton megjegyezni, hogy a tanulmány nem idézi a P-J fit területén készült kutatásokat. Egyes kérdések, mint például a személy proaktív viselkedésére vonatkozó dimenziók feltárása ezek alapján a kutatások alapján lehetővé válik. Emellett a klasszikus

[367] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.

szervezeti szocializációs elméletek is foglalkoztak (bár eltérő hangsúllyal) a személlyel, mint a folyamat aktív résztvevőjével és a személy - szervezet közötti interakció dimenziójával.

3.4.5. A SZEMÉLY - MUNKA ÉS SZEMÉLY - SZERVEZET MODELLJEINEK INTEGRÁCIÓJA ÉS A HÁROMLÉPCSŐS KONCEPCIONÁLIS MODELL (MEMON ÉS MUNKATÁRSAI 2015)

Korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a P-J és P-O közötti kongruencia kedvezőbb attitűdöket és viselkedést eredményez. A dolgozatban bemutatott két kutatás a P-J (lásd: 3.3.3. alfejezet) és P-O (lásd: 3.3.4. alfejezet) mellett még számos jelentős, az illeszkedést mérő vizsgálat született, formálva, bővítve az összeillési modelleket. A szakirodalom áttekintése azonban arra is rávilágít, hogy a legtöbb esetben, ahogy az előző alfejezetekben is kitértem rá, ezek a kutatások nem törekedtek egy integráns egész létrehozására. Az átfogó keretrendszer hiányára egyébként számos elméletalkotó felhívta a figyelmet. (lásd például: Edwards kritikai észrevételeit, aki P-J fit modelljével éppen ennek a keretrendszernek a kialakítására tett kísérletet.) A 21. századi szervezeti szocializáció kutatások sem kivételek ez alól. Cable és munkatársai például ignorálták Edwards kutatási eredményeit és saját eredményeiket különálló elméleti dimenzió részeként ismertették. Ezen a szemléleten igyekeztek változtatni Memon és munkatársai 2015-ös munkájukban[368], amikor is arra törekedtek, hogy a P-J és P-O fit kutatások eredményeit összevessék és az addig különálló keretrendszert egy háromtényezős P-J-O fit modellbe integrálják. Az integratív szemlélet hiánya mellett két további kérdésre hívták fel a figyelmet. Az egyik, hogy az összeillés elméletek (akár P-J, akár P-O megközelítésről legyen szó), kevés hangsúlyt fektettek a munkavállalói elkötelezettséggel való kapcsolatra. Azon túl, hogy a szakma képviselői egyetértenek és elismerik, hogy az összeillés és az elkötelezettség között kapcsolat van, a kutatások jelentős része az összeillés mértékére korlátozódott. Ehhez kapcsolódóan Memon és társai felvetették, hogy az összeillés eredményeinek bejóslásán túl a kutatások nem törekedtek a folyamat későbbi hatásának vizsgálatára. Úgy vélték, hogy érdemes lehet az eredményeket egy stádiumnak tekinteni és azt is vizsgálni, hogy mi következik ezekből. Következménynek többek közt a fluktuációs rátát tekintették.

Ez utóbbi alapjául March és Simon 1958-ös munkája szolgált, akik először tárgyalták *a fluktuációs ráta szerepét* szervezeti egyensúly elméletükben. A szervezeti egyensúly elméletre jelen dolgozatban a következő pár mondatban, magyarázó jelleggel térek ki, tekintettel arra, hogy a szervezeti szocializáció vizsgálatában nem játszik jelentős szerepet. Kapcsolódó pont

[368] Memon, Salleh & Baharom (2015): i.m. pp. 313-320.

azonban a következménynek aposztrofált fluktuáció, ugyanis ez a szervezeti szocializációs folyamat eredményeként is értelmezhető. Az egyensúly elmélet szerint a szervezet legfontosabb erőforrása az ember. Ebből fakadóan egyik alaptétele, hogy a vezetőség legfontosabb feladatai közé tartozik a munkavállalók motiválása. Emellett az elmélet azt állítja, hogy a szervezet számos résztvevő egymással összefüggő társadalmi viselkedésének rendszere, ahol minden szervezeti polgár ösztönzőket kap a szervezettől, amelyhez az egyének hozzájárulásokat is tesznek. A szervezet tagjai tevékenységüket addig folytatják, ameddig úgy érzékelik, hogy az ösztönzők magasabbak, mint az egyéni hozzájárulás. A szervezet számára az összes munkavállaló hozzájárulása adja azt az erőforrás-alapot, amelyből az ösztönzők előállíthatók. Egy szervezet tehát csak addig képes fenntartani az ösztönzők biztosítását, ameddig a hozzájárulások elegendőek. Az elmélet kapcsán felmerülő kérdés, hogy mit tekint ösztönzőnek. Amennyiben ugyanis a nem anyagi ösztönzőket is figyelembe veszi, a szervezet valószínűleg sokkal tágabb spektrumban tervezhet és motiválhatja tagjait. A kérdés megválaszolása azonban nem feladata jelen dolgozatnak. (Az egyenlőség elméletről bővebben lásd: Subramony és munkatársai 2008-ös munkája[369]) A P-J-O fit, valamint a háromlépcsős koncepcionális elmélet megértéséhez azonban kulcsgondolatnak tekinthető March és Simon ezen elméletében megjelenő fluktuáció értelmezése.[370] Amennyiben ugyanis nem biztosítja a szervezet a megfelelő (típusú, minőségű, mennyiségű) ösztönzőket, az a munkavállaló és a szervezet közötti hivatalos és pszichológiai szerződés megszűnését jelenti.[371] A fluktuáció fogalmával kapcsolatban érdemes megemlíteni a két altípusát is, amelyeket Price különített el. Price 1977-ben megnevezett önkéntes és nem önkéntes fluktuációt. A nem önkéntes fluktuáció a munkavállaló szervezet által ellenőrzött távozása, míg az önkéntes fluktuáció a szervezeti tagság egyén általi, önszántából történő megszűnésére utal.[372] Van Breuklen és munkatársai 2004-ben a tényleges fluktuációtól elkülönítették a fluktuációs szándékot, amelyről úgy vélték, a legpontosabb bejóslója a szervezet elhagyás valós mértékének.[373]

[369] Subramony, M., Krause, N., Norton, J. & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), pp. 778.
[370] March, J., Simon, H. (1958). Organization. New York: Wiley.
[371] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.
[372] Price, J. L. (1977). The study of Turnover. Ames, IA: Lowa State University Press.
[373] Van Breukelen, W., Van der Vlist, R. & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional'turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(7), pp. 893-914. https://doi.org/10.1002/job.281

A P-J fit kapcsán az alapkutatást a már ismertetett Edwards-i modell adta. Emellett Memon és munkatársai felhasználták a már idézett Kristof-Brown P-J illeszkedés definícióját.[374] Elfogadták és integratív munkájukban felhasználták, hogy a P-J illeszkedés mindkét aspektusának (igény-képességek és szükséglet-kínálat) szubjektív értékelése hozzájárul a munkavállalók munkával kapcsolatos attitűdjeinek és viselkedésének előrejelzéséhez. Annál is inkább, mivel ezt a koncepciót több szervezeti elmélet is hangsúlyozza. Ezek az elméletek az összeillést az alkalmazkodással, a jólléttel és az elégedettséggel hozták összefüggésbe, ezért a P-J illeszkedést Memonék úgy tekintették, mint a munkával kapcsolatos pozitív attitűdök lényeges előrejelzőjét.[375] Számos nyugati kontextusban végzett kutatás megállapította, hogy a P-J fit pozitívan kapcsolódik a munkával való elégedettséghez, a munka minőségéhez és az új szervezetekben való pozitív alkalmazkodáshoz. (lásd például: Spokane, 1985[376]; Edwards, 1996[377]; Cable és DeRue, 2002[378]). Ázsiai mintán Guan és munkatársai 2010-ben végeztek vizsgálatot (mintavétel helye: Kína, Peking), akik megállapították, hogy a P-J illeszkedés és a fluktuációs szándék között szignifikáns, negatív irányú korreláció van. A vizsgálatot hasonlóan az előzőekben bemutatott Cable és munkatársai P-O fit kutatásához, különböző szervezeteknél dolgozó alkalmazottak bevonásával hajtották végre. Guan és munkatársai továbbá azt találták, hogy az ázsiai minta esetében a P-J fit és az eredmény csoportba tartozó változók közötti kapcsolat erősebb, mint a nyugati kontextusban végzett vizsgálatok esetében.[379]

A *P-O fit* tekintetében, hasonlóan a P-J fitthez, számos tanulmány jelezte, hogy az illeszkedés mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára pozitív eredményeket hoz. A P-O fit definiálására Memonék, hasonlóan Cable és munkatársaihoz a Kristof-Brown féle definíciót használták. (lásd: a már idézett Kristof-Brown, 1996-os munkája[380]) Emellett átvették ugyan ennek a munkának az alaptételeit, amelyek az illeszkedés dimenzióit tartalmazzák.[381] Kristof-Brown (1996) szerint az egyének és a szervezetek közötti kompatibilitás akkor áll fenn, ha:

---

[374] Kristof-Brown (1996): i.m. pp. 1-49.
[375] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.
[376] Spokane, A. R. (1985). A review of research on person-environment congruence in Holland's theory of careers. Journal of Vocational Behaviours, 26, pp. 306-343. https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90009-0
[377] Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, *39*(2), pp. 292-339. https://doi.org/10.5465/256782
[378] Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, *87*(5), pp. 875-884. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.5.875
[379] Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., & Chan, C. C. H. (2010). Person–job fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator. *Basic and Applied Social Psychology*, *32*(3), pp.250-260. https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495664
[380] Kristof-Brown (1996): i.m. pp. 1-49.
[381] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.

- legalább az egyik fél biztosítja azt, amire a másiknak szüksége van,
- hasonló alapvető jellemzőkkel rendelkeznek,
- mindkettő dimenzión illeszkednek a felek.[382]

Memon két altípust különített el itt is. Az első a hasonuló illeszkedés (supplementary fit), amely olyan helyzetben jelentkezik, amikor az egyén tulajdonságai hasonlóak a szervezet más tagjainak tulajdonságaihoz. Másodszor, a kiegészítő illeszkedés (complementary fit), amely akkor következik be, amikor az egyén tulajdonságai valami újat adnak hozzá a szervezethez hiánypótló céllal, vagy éppen fordítva, vagyis azzal a szándékkal, hogy kiegészítsék egymást.[383] Bár a korábbi tanulmányok szerint a P-O illeszkedés mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára pozitív eredményt hoz, elsősorban a szervezeti szintű eredményekkel foglalkozik. (lásd bővebben: Cable és DeRue, 2002[384], valamint Greguras és Diefendorff 2009[385])

A háromlépcsős koncepcionális modell kialakításában a már bemutatott fluktuáción (mint következmény), a P-J és P-O fit dimenziókon túl a munkavállalók ***elkötelezettsége*** kapott kiemelt figyelmet. Az elkötelezettséget úgy értelmezte, mint eredmény, amely létrejöttét pszichológiai feltételek befolyásolják[386], mint például a munkavállalók és a munkakör közötti megfelelő illeszkedés[387], a személy és munkakövetelmények megfelelő illeszkedése[388] és a pszichológiai biztonság[389]. Memonék a jelenségnek mediátor szerepet tulajdonítottak az előzmények és a következmények között. Az elmélet többi eleméhez hasonlóan feltételezésüket ez esetben is a szakirodalom korábbi eredményeire építették.[390] Az elkötelezettség közvetítő szerepe ugyanis nem új gondolat. Már Saks 2006-os kutatásában azt találta, hogy a munkavállalók elkötelezettségének mértéke jelentős szerepet játszik az OCB

[382] Kristof-Brown (1996): i.m. pp. 1-49.
[383] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.
[384] Cable, DeRue (2002): i.m. pp. 875-884.
[385] Greguras, G. J., Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, *94*(2), pp. 465-477. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014068
[386] May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(1), pp. 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892
[387] Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(15), pp. 3002-3019. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841
[388] Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, *7*(1), pp. 68-78.
[389] Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, *38*(1), pp. 27-40. https://doi.org/10.1177/0256090920130103
[390] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.

kialakulásában és fennmaradásában. Saks a többdimenziós modell kidolgozása során több, mint száz főt (n=102) vizsgált. A kanadai mintán végzett vizsgálatában a munkahely jellemzőit, az észlelt szervezeti támogatást, az észlelt vezetői támogatást, a jutalmazást és elismerést, a procedurális igazságosságot és a disztributív igazságosságot tekintette előzményként, míg a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti elkötelezettséget, az OCB-t és a kilépési szándékot a munkavállalói elkötelezettség következményeiként címkézte. A Saks-féle vizsgálat eredménye összefüggést mutatott a munkavállalói elkötelezettség mértéke és az előzmény és következmények közötti kapcsolattal.[391] Újabb kutatási eredményként a Memon-féle elgondolásra említhető Biswas és Bhatnagar 2013-as vizsgálata, akik a P-O közötti kapcsolatot vizsgálták és azt találták, hogy ebben az aspektusban az elkötelezettség szintén közvetítőként működik.[392] Memon és munkatársai feltételezték, hogy ahogy a P-O és P-J fit, mint előzmények előre jelzik az elkötelezettség mértékét (eredmény), úgy az elkötelezettség előre jelezheti a fluktuációs szándékot (következmény).[393] Az utóbbi következtetés alátámasztására a szociális csereelméletet (social exchange theory, a továbbiakban: SET) használták fel. A SET Blau szerint az immateriális társadalmi-gazdasági erőforrások kölcsönös cseréjét foglalja magában.[394] Thibaut és Kelley szerint a SET olyan társas cseréket foglal magában, ahol az egyének sokaságát az motiválja, hogy valami értéket (jutalom) kapnak valami más érték (költség) elvesztéséért cserébe.[395] Memon és munkatársai szerint a cserekapcsolatban kulcsszerepet játszik a kölcsönösség. Ez illeszthető a P-J és P-O fit kutatásokra is. Ebben a kontextusban, ha az egyénekkel pozitívan bánik a munkáltatójuk, kötelességüknek érzik és viszonozzák ezt a szervezetnek. Amikor az egyének úgy találják, illeszkednek munkájukhoz és a szervezethez is, a munkavállalók által megélt kongruencia a viszonzás iránti kötelezettség érzését hozza létre. A viszonzás pedig nem más, mint az OCB kialakulása és az elkötelezettség szint növelése.[396]

[391]Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, *21*(7), pp. 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169
[392] Biswas, Bhatnagar (2013): i.m. pp. 27-40.
[393] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.
[394] Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
[395] Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959) The social psychology of groups. John Wiley & Sons, New York.
[396] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.

3.5. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉSE: INTEGRATÍV MODELL

A szervezeti szocializációs kutatások és elméletek fejlődésével megtörtént a terület széleskörű feltárása. Ahogyan azonban egyre több, a folyamatot befolyásoló tényezőt tártak fel, az eredmények is széttartóvá váltak. Amíg a klasszikus szervezeti szocializációs elméletek törekedtek a szervezetbe illesztés általános érvényű keretrendszerének kialakítására, addig a modern kutatásokban ez az igény kevésbé figyelhető meg. Kivételt jelenthetnek az előzőekben ismertetett P-J és P-O fit elméletek. Edwards az összeillés jelentőségének alátámasztására, valamint főbb dimenziói meghatározására a korábbi modelleket és az ezek mögött húzódó kutatási eredményeket használta fel. Cable és munkatársai pedig a szervezet és személy összeillésének általános, kultúrafüggetlen keretrendszerét igyekeztek kidolgozni. Napjaink kutatásai azonban többségében specifikus tényezők feltárására és igazolására, valamint limitált számú változók egymásra hatására irányulnak. Ez a szemlélet részben igen fontos, hiszen kontrollálható korlátok közé helyezi a mérni kívánt tényezőket. Módszertanilag tehát valószínűleg lényegesen magasabb validitási és reliabilitási hányadossal rendelkeznek ezen kutatások, mint néhány évtizedes elődeik. Másrészt viszont az egyre bővülő ismeretanyag elemeinek integrálása az évtizedes szakirodalmi kánonba, szükség esetén a kutatási eredmények és módszerek konfrontációja kevés esetben történik meg. Ez eredményezheti többek között azt, hogy a napjainkban is a legelterjedtebb gyakorlati módszerek és megoldások a klasszikus modellek letisztult és közérthető elemeihez nyúlnak vissza. Kivétel természetesen ez esetben is akad. Memon és munkatársai például kísérletet tettek az Edwards-i és Cable féle dimenziók összevetésére. (lásd: 3.3.5. alfejezet)

Dolgozatom jelen alfejezetében az imént példaként hozott szerzők integratív szemléletét követve igyekszem összegezni és egy általános keretrendszerbe foglalni a már ismertetett kutatások és elméleti keretek főbb elemeit. Célom, hasonlóan a klasszikus modellekhez, egy általános és a szervezetek integrációs stratégia tervezéséhez is használható szempontrendszer kidolgozása és bemutatása.

3.5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓRA HATÓ TÉNYEZŐK: DIREKT ÉS INDIREKT HATÓTÉNYEZŐK

Az ismertetett elméletek alapján számos tényező befolyásolja a szervezeti szocializációt. A folyamatra ható tényezőket direkt és indirekt kategóriákba sorolom. Direktnek tekintem azokat a befolyásoló tényezőket, amelyek a folyamat valamely szereplőjén keresztül

közvetlenül hatnak az integrációra. A szervezeti szocializációs kutatások és elméletek többsége az általam direktnek címkézett tényezőket vizsgálta. (lásd például: a szervezethez való affektív kapcsolódás[397], karrierhorgonyok[398], elvárások és szükségletek[399]) Ezzel szemben indirektnek nevezem azokat a háttértényezőket, amelyek a folyamat valamely szereplőjét alakították vagy akár aktívan hatnak rá, azonban az integrációban közvetlenül nem vesznek részt. Ilyen tényezők lehetnek a karrierválasztás alatt tárgyalt elméletek egyes elemei. (lásd például: oktatás hatása[400], életszerepek kombinációja és életstílus[401], elsődleges szocializációs közeg szerepe[402] az önismeretre, önértékelésre[403] és döntéshozatalra[404]) A szervezeti szocializációs stratégia kialakítása és a módszertan megválasztása során az indirekt tényezők figyelembevételére nem, vagy csak elenyésző mértékben van lehetősége a szervezetnek. Ennek oka, többek közt, hogy egyetlen szervezet sem rendelkezik kielégítő eszköztárral a személyiség átformálására. Emellett magának a szervezeti szocializációnak nem is célja az új belépő gyökeres megváltoztatása. Ilyen irányú törekvés etikai aggályokat vetne fel. Emellett maga az eljárás is magasabb erőforrás felhasználást követelne, amely további kérdéseket vetne fel a megtérülést illetően. Mindezek ellenére az indirekt tényezők ismerete fontos lehet a szervezetek személyügyi területén dolgozó szakemberek számára. Egyrészről magyarázó erővel bírhatnak azokban az esetekben, amikor az integrációs folyamat elakad vagy az elvárásoktól eltérően halad. Példa erre a haderőhöz csatlakozó személyek esetében a szervezeten kívüli interperszonális kapcsolatok minősége és tartalma. Amennyiben az egyén döntésével nem élvezi a számára jelentős külső szereplők támogatását, az integrációs folyamat is elakadhat. A szervezet ez esetben nem képes direkt hatást gyakorolni az indirekt hatótényezőre (vagyis az egyén külső környezetére), azonban a folyamat további tervezésére irányuló döntéshozatalban segítség lehet a helyzet megértése. Másrészt a toborzás-kiválasztás tervezésében is segítség lehet ezen tényezők figyelembevétele. Bár kevés szervezet rendelkezik a személyiség felmérésére alkalmas eszközökkel és kvalifikált személyzettel, a haderő esetében az egyént alakító háttértényezőknek a kiválasztás során nagy jelentősége van.[405] Az indirekt tényezők azonban nem csak a személy esetében detektálhatók. A szervezet

[397] Buchanan II (1974): i.m. pp. 533-546.
[398] Schein (1978): i.m. és Schein (1996): i.m. pp. 80-88
[399] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[400] Ginzberg (1972): i.m. pp. 2-9.
[401] Super (1994): i.m. pp. 63–74.
[402] Mérei, Binét (1975): i.m.
[403] Super (1980): i.m. pp. 282-298.
[404] Tiedeman, O'hara (1963): i.m.
[405] Stark, S., Chernyshenko, O. S., Drasgow, F., Nye, C. D., White, L. A., Heffner, T. & Farmer, W. L. (2014). From ABLE to TAPAS: A new generation of personality tests to support military selection and classification decisions. *Military Psychology*, *26*(3), pp. 153-164. https://doi.org/10.1037/mil0000044

oldaláról a teljesség igénye nélkül indirekt tényezők lehetnek például a gazdasági környezet és a munkaerőpiaci viszonyok éppúgy, ahogy a szervezet partnerhálózata. A haderők esetében ez szintén igen konkrét példákon keresztül megragadható. Maga a szövetségi rendszerekhez tartozás, közös értékek, szabványok, szabályrendszerek például közvetve hathatnak a szervezeti szocializáció során átadásra kerülő információ együttesre. A munka kapcsán pedig indirekt tényezőnek tekinthetők például azok a technológiai vívmányok, amelyek a terület szakértőinek napi tevékenységét meghatározzák. Emellett ide sorolhatók azok a szakmai közösségek is, amelyek szakmai, nem pedig szervezeti alapon szerveződnek.

3.5.2. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS TRIÁD: SZEMÉLY (P) - SZERVEZET (O) - MUNKA (J)

A szervezeti szocializációra ható tényezők csoportosítása (direkt és indirekt) már érintette a folyamat résztvevőit is. Edwards[406], Cable[407] és Memon[408] alapján három résztvevőt azonosítottam, amelyek a személy, a szervezet és a munka. Ezek minden szervezet és minden, munkavégzés céljából történő integrációs folyamat esetében állandók. A három résztvevő folyamatos interakcióban van egymással, hat egymásra és formálják egymást. Együttes dinamikájuk pedig meghatározza a szervezeti szocializáció folyamatát. Az idézett elméletalkotók alapján, azokban az esetekben, amikor megfelelő mértékű egyezés figyelhető meg a személy-szervezet-munka szükségletei, jegyei, elvárásai, követelményrendszere között, az integráció hatékonysági foka is magasabb lesz. Ezzel szemben alacsony szintű összeillés megakadásokat eredményezhet a szervezeti szocializáció folyamatában. Ezen pontok felismerése és orvoslása nélkül a folyamat idő előtti lezárása is nagyobb valószínűséggel következhet be.

3.5.3. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ SZAKASZAI: INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉS

A szervezeti szocializáció szakaszait tekintve szintén számos elgondolás született az évtizedek során. Jelen dolgozatban a szakaszoláshoz Moreland és Levine csoportszocializációs elméletének felosztását veszem alapul. Emellett a Schein-i[409] és Feldman-i[410] elgondolást is beépítem, amelyek a szervezeti szocializáció kezdetét már az első munkanap előtti interakciók

[406] Edwards (1991): i.m. pp. 283–357
[407] Kim, Cable & Kim (2005): i.m. pp. 232-241.
[408] Memon, Salleh & Baharom, (2015): i.m. pp. 313-320.
[409] Schein (1978): i.m.
[410] Feldman (1981): i.m. pp. 309-318.

együttesétől tárgyalták. Ez utóbbit számos kutatás vizsgálta tovább az elmúlt években. A kutatások egy része egységes álláspontot képvisel azzal kapcsolatban, hogy a szervezetbe lépést megelőző interakció szerepe jelentős, azonban ennek kutatása is számos szempontrendszer mentén ragadható meg. Catanzaro és munkatársai például a szervezeti kultúra hatását mérték a toborzásra és a szervezet munkaerőpiaci vonzerejére. A vizsgálat két hipotetikus szervezetre irányult, amelyek egyike expliciten maszkulin (például: versenyképesség), míg a másik inkább feminin (például: támogató közeg) értékeket közvetített a résztvevők felé. A vizsgálati helyzet kompromisszumkészséget kívánt: a támogató szervezeti kultúra választása alacsonyabb fizetéssel is járt. A szerzők azt találták, hogy a szervezeti kultúra explicit jegyei a pályázó nemétől függően befolyásolták a szervezet vonzerejét.[411] Gardner és munkatársai a személy és szervezet összeillése mentén vizsgálták a szervezet munkaerőpiaci attraktivitását. A szerzők a toborzási stratégia (reális – hagyományos) és az ötfaktoros személyiségmodell (FFM: Five-Factor model) összefüggésének mértékét mérték a szubjektív személy-szervezet illeszkedéssel és a Cameron és Quinn Versengő értékek modellje (CVM: Competing Values model) által felölelt négy szervezeti kultúrával. Azt találták, hogy a kiválasztási stratégia nem mutatott összefüggést a P-O illeszkedéssel, azonban a személyiségjegyek és a szervezeti kultúra típusa között együttjárás figyelhető meg. A kompromisszumkész és extravertált személyek a klán-kultúrában, a lelkiismeretes, de kevésbé nyitott személyek a hierarchikus kultúrában, a kompromisszumra nem vagy kis mértékben nyitott személyek a piaci kultúrában, míg a nyitottság dimenzióján legmagasabb pontszámot elérők az adhokráciában éltek meg magas fokú összeillést.[412] Braddy és munkatársai a P-O interakció kezdetét, vagyis magát az álláskeresés fórumai és a munkaerő között létrejövő kapcsolatot vizsgálták. Úgy vélték, hogy a hagyományos toborzási folyamat az üres álláshely meghirdetésével kezdődik. Ez esetben a munkakereső fél, csak az állás sajátosságairól értesül, esetleg a szervezeti kultúra homlokzati elemeiből az expliciten kifejeződő kulcsingerekkel szembesül. Ezzel szemben azoknál a szervezeteknél, amelyek magas fokú transzparenciát és innovatív szemléletet mutatnak, a munkakereső fél számára elérhetők sablon munkaköri leírások és a szervezetre vonatkozó egyéb információk. Ezek a szervezetek gyakran fogadnak olyan álláspályázatokat is, amelyek nem egy üres hely betöltésére korlátozódnak. A toborzás

[411] Catanzaro, D., Moore, H. & Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, *25*, pp. 649-662. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0

[412] Gardner, W. L., Reithel, B. J., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O. & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit. *Management Communication Quarterly*, *26*(4), pp. 585-622. https://doi.org/10.1177/0893318912450663

célja megváltozik és a hagyományostól eltérően a kiemelkedő tehetségek szűrése és bevonzása veszi kezdetét. A talent fókuszú kiválasztás és jelölt élmény kapcsolatáról a szerzők azt találták, hogy hogy mind a honlapok tervezési jellemzői, mind a szervezeti értékekre, irányelvekre, díjakra és célokra vonatkozó információk befolyásolták a nézők szervezeti kultúráról alkotott elképzeléseit.[413]

Az említett kutatások alátámasztják és jól példázzák, hogy a szervezeti szocializáció már a szervezetbe lépés előtt megkezdődik. A Feldman által nulladik lépésnek nevezett szakaszt jelen dolgozatban a toborzás-kiválasztás szakaszaként értelmezem és két részre bontom:

- T1: ebben a szakaszban lép interakcióba a P és O,
- T2: a P-O interakcióba becsatlakozik a harmadik alakító tényező, a J (munka) is.

A T1-es alszakaszt jól példázzák a fentiekben hozott kutatások. A szervezet a választott toborzási stratégia alapján kiválasztja azokat a markereket, amelyek a célcsoport számára vonzóak lehetnek. A választott markerek lehetnek motivátor (például: juttatások) és higiénés (például: előrelépési lehetőség, csapatra és a szervezeti légkörre vonatkozó) tényezők.[414] Ideális, ha a szervezet olyan elemeket választ, amelyek reális képet tárnak a jelentkezők elé. A gyakorlatban ez csak részben valósul meg. A toborzásért és esetenként a marketingért felelős szakemberek több esetben építenek a célcsoport vélt preferenciáira ahelyett, hogy valós, tényszerű információt fogalmaznának meg a toborzási felületeken. Ennek okaként a munkaerőpiaci versenyt és a hirdetés attraktivitásának növelésére tett kísérletet nevezik meg.[415] A választott markerek esetében azonban általánosan kijelenthető, hogy minden esetben a szervezeti kultúrából táplálkoznak.[416] Beszédes például, ha a hirdetésben a juttatások mértékét hangsúlyozzák, azonban szinte semmilyen információval nem szolgálnak a betölthető munkakörök sajátosságairól vagy akár magáról a munkacsoportról, amelybe a jelölt kerülhet. A már bemutatott Catanzaro féle kutatás alapján a szervezeti kultúra megnyilvánulása lehet olyan hívószavak használata is, mint például: versenyképes, támogató. Thorsteinson és Highhouse az említett példák mellett azt találták, hogy a szervezeti kultúra olyan jegyekben is megmutatkozik, mint a nyereség vagy éppen a veszteség megjelenítése a

[413] Braddy, P. W., Meade, A. W. & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, *20*, pp. 525-543. https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4

[414] Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. In *Organizational Behavior 1.* Routledge. pp. 61-74.

[415] Ganesan, M., Antony, S. P. & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, *37*(5), pp. 425-438. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055

[416] Reiserson, L. E. K., Kjærnes, J. H. (2018). *The impact of organizational culture on recruitment in international companies* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

hirdetésben. Azokat a szervezeteket, amelyek már az első interakció során a veszteség élményt[417] emelik ki, kisebb arányban választják a célcsoport tagjai.[418] A T1-es szakasz kapcsán megfigyelhető, hogy a szervezet nyitja meg az interakciót. A személy erre csatlakozik rá, amennyiben a szervezet által választott kulcsingerek összessége eléri azt a kritikus mértéket, amely az egyén válaszkészségre való hajlandóságát meghatározza. A Moreland és Levine féle csoportszocializációs elméletben ez a felfedezés szakasza, amely során a tapasztalatok és a másik fél vélt vagy valós tulajdonságainak értékelése történik.[419] Az egyén válaszkészsége azonban ezen a ponton még nem feleltethető meg a szerzőpáros elméletében szereplő belépési kritériumnak. Ezen a ponton ugyanis a két fél mindössze a kölcsönös interakciót kezdi meg, amely feltétele a belépési kritérium elérésének. Így az interakció megkezdésének feltételét a Moreland és Levine féle modell logikai felépítése alapján továbbiakban válaszadási kritériumnak (RC: response criteria) nevezem. A válaszadási kritérium, hasonlóan a csoportszocializációs elméletben foglaltakhoz, mind a személy, mind pedig a szervezet oldalán megjelenik. Abban az esetben ugyanis, ha a személy oldalán eléri a válaszadási kritériumot a kulcsinger, a szervezet is mérlegel és dönt arról, hogy érdemes-e a válaszadóval interakciót létesítenie. Amennyiben mind a két fél részéről pozitív értékelés születik, a folyamat a kiválasztással folytatódik. A kiválasztáshoz használt eszközök, módszerek, hasonlóan a célcsoport megszólításához, többletinformációt tartalmaznak a szervezettel kapcsolatban. Így amellett, hogy a szervezet felméri az egyén sajátosságait, a jelölt is detektálhat olyan információkat, amelyek a szervezeti realitásokat tükrözik.

A T2-es alszakasz folyamatba ágyazása szervezetenként, esetenként munkakörönként eltér. Kezdetének a harmadik szereplő, vagyis a munka megjelenését tekintem. Ezen a ponton a személy-szervezet interakciója bővül. Az egyén találkozik a munka sajátosságaival és kialakul a szervezeti szocializáció folyamata során egymással folyamatos, kölcsönös interakcióban álló hármas egység. A három tényező, vagyis a személy-szervezet-munka innentől kezdve a folyamat lezárásáig folyamatos interakcióban van, hatnak egymásra és formálják egymást. A P-O-J triád kialakulása minden szervezeti szocializációs folyamatra egységesen illeszthető. Az azonban, hogy mely ponton jelenik meg, akár szervezeten belül is eltérhet. A T2-es

[417] Veszteség élménynek nevezi Thorsteinson az álláshirdetésben azokat a motívumokat, amelyek arra utalnak, a jelölt rosszul jár/veszít, ha nem az adott lehetőséget választja.
Nyereség élménynek pedig azokat a markereket tekinti, amelyek amellett érvelnek, mivel lesz gazdagabb mindkét fél, ha a jelölt az adott lehetőség mellett teszi le a voksát.
[418] Thorsteinson, T. J., Highhouse, S. (2003). Effects of Goal Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(11), pp. 2393-2412. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01891.x
[419] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

alszakaszt a szervezeti szocializáció folyamatában három helyre sorolhatjuk, attól függően, hogy a triád a folyamat mely pontján alakul ki. A továbbiakban ezeket T2.I., T2.II. és T2.III. jelöléssel különítem el. Azokban a kiválasztási folyamatokban, amelyek részét képezi a munkapróba (például: próbanap keretében), már a végleges döntés, vagyis a hivatalos szervezetbe lépés előtt kialakul a triád, így a T2.I. a toborzás-kiválasztás szakaszába, ezen belül is *a válaszadási kritérium és a belépési kritérium közé esik*. Számos esetben azonban semmilyen formában nem része a kiválasztási folyamatnak a munkapróba teszt. Ilyenkor a triád csak a formális szervezetbe lépést követően alakul ki. A T2.II. ez esetben tehát a *belépési kritérium utánra tehető*. Fontos azonban, hogy a munkafolyamatba csatlakozása rövid időn belül (a belépés napján vagy az azt követő napokban) végbemegy. Moreland és Levine szerint ezt már a szocializáció szakaszának tekintjük.[420] Egyes szervezeteknél vagy munkaköröknél azonban a T2.III. alszakasz csak jóval a szervezetbe lépést követően kezdődik meg. Olyan esetekben lehetséges ez, amikor a munkavégzés megkezdését a szervezeti szabályrendszer és szokások elsajátítása előzi meg. Példa lehet erre a haderő esetében az alapkiképzés időszaka. Az alapkiképzés során az újonc megtanulja azokat az alapvető szabályokat és viselkedési formákat, amelyek elengedhetetlenül szükségesek a szervezetben maradáshoz. A személy csak az alapkiképzés után szembesül a munkakör követelmény rendszerével és a napi feladatokkal.[421]

Moreland és Levine a szocializáció szakaszát a belépési kritérium elérése és az elfogadási kritérium közé helyezi.[422] Feldman ezt a találkozás és alkalmazkodás szakaszának nevezi.[423] Buchanan szerint pedig ez az a szakasz, ahol az egyén elfogadja és sajátjaként azonosítja a szervezet céljait és értékeit.[424] A három elmélet lényegében tehát egymásra illeszthető, tartalmukban átfedik egymást. Az integratív megközelítésben tehát, a belépést követő szakasz céljának az újonc alkalmazkodásának ösztönzését, valamint az elfogadás és elkötelezettség növelését tekintem. Tekintettel arra, hogy az integratív megközelítés Moreland és Levine elméletét és fogalomrendszerét használja, a szakasz jelen dolgozatban a szocializáció szakaszának nevezem. Szemben azonban az ismertetett modellekkel, a belépést követő időszakot alszakaszokra bontom. Jelentősnek tartom ugyanis a próbaidő, valamint a mentorálás időszakát is. A próbaidő az a megszabott idő, amely alatt a munkaviszonyt akár a

[420] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[421] A haderő esetében sem törvényszerű a késleltetett T2-es alszakasz, vagyis a T2.III. Azok esetében például, akik civilként lépnek be a szervezetbe és csak később szerelnek fel a T2.II. az irányadó.
[422] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[423] Feldman (1981): i.m. pp. 309-318.
[424] Buchanan II (1974): i.m. pp. 533-546.

munkáltató, akár a munkavállaló jogi következmények nélkül, azonnali hatállyal felbonthatja.[425] Magyarországon olyan jogintézmény, amely:

- kereteit jogszabály (lásd például: Mt. vonatkozó paragrafusai[426]
- vagy Hjt. vonatkozó paragrafusai[427]) határozza meg,
- korlátozza a garanciális feltételek érvényesülését a munkaviszony megszüntetése esetén (lásd például: Mt. vonatkozó paragrafusai[428] vagy a Hjt. vonatkozó paragrafusai[429])
- gyakorta a munkaszerződés részét képezi.

Próbaidő kikötése nem kötelező, azonban a jogi szabályozás megteremti mind a szervezet, mind pedig a személy számára a lehetőséget, hogy ha az egymásról szerzett, egyre mélyülő ismeretek, tapasztalatok fényében az összeillés mértéke alacsony, bármely fél negatív következmények nélkül szakíthassa meg a folyamatot. Továbbá időkeretet rendel a fentnevezett elméletekben jelölt szakaszhoz. A szervezetbe illeszkedés teljes folyamatának vizsgálata szempontjából azonban a megjelölt időtartam további kérdéseket vet fel. Egyrészt maga a próbaidő jogi szabályozása országonként eltér. Ha pedig a fentiekben hozott magyar példát tekintjük, a próbaidő hossza akár szervezetenként is eltérő lehet. Felmerül tehát a kérdés, hogy a jelölt időtartam mi alapján kerül meghatározásra. (lásd például: Gevrenova próbaidőről készült munkája, aki 2019-es tanulmányában további szempontok mentén is vizsgálta a kérdést[430]) Van-e olyan gazdasági tényező vagy mutató, esetleg pszichológiai megfontolás, amely alapján hozzávetőlegesen meghatározható a próbaidő hossza. Továbbá amennyiben készültek ilyen irányú felmérések, mennyire általánosíthatók?

Jelen dolgozatban a felvetett kérdések megválaszolására nem térek ki. Ennek oka, hogy a próbaidő témakörében született tanulmányok és kutatások jelentős része a fogalom jogi aspektusát tárgyalja, figyelmen kívül hagyva a beillesztés pszichológiai, vagy akár a megtérülés gazdasági vetületeit. A témában született kevés kutatás egyikét Loh végezte az 1990-es években. A NCVER (National Center for Research in Vocational Education) 1982-

[425] Arcanum: A magyar nyelv értelmező kéziszótára. Próbaidő. 1. értelmezés. https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/p-44572/probaido-466DB/
[426] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről 45. § (5), 50. § (4), 192. § (4)-(5)
[427] 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról 22. A próbaidő és az alapkiképzés
[428] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről 79. § (1)a
[429] 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról 38. § (4)
[430] Gevrenova, N. (2013). Probation Period Clause In The Employment Contract: Myths, Problems And Reality. In.: Sasho Penov (Ed.) *Annual Of Sofia University "St. Kliment Ohridski" Faculty Of Law.* (86) Sofia: St. Kliment Ohridski University Press. pp. 326-356.

es felmérése alapján azt találta, hogy a próbaidő meghatározása és az önkéntes, munkavállalók oldalán megjelenő szelekció között kapcsolat figyelhető meg. Azoknál a szervezeteknél, ahol az új belépők próbaidős foglalkoztatással kezdték meg a munkavégzést, a szervezetben maradás magasabb értéket mutatott, mint azokban az esetekben, amikor a felek nem állapodtak meg ilyen periódusban. A szerző feltételezte, hogy azok a személyek, akik vállalják a próbaidőt biztosabbak abban, hogy megfelelő teljesítményt fognak nyújtani. Ezzel szemben azok, akik próbaidő nélküli megoldást választanak kevésbé bíznak saját szakértelmükben.[431] Drachuk, közel 30 évvel később a próbaidő intézményét elavultnak és átalakításra szoruló konstruktumnak nevezte. Úgy vélte, első és legfontosabb lépés lenne a szakemberek részéről a szakasz céljának meghatározása, konkretizálása. Ez történhet a személy és a szervezet oldaláról is. A szervezet a próbaidő során további lehetőséget kap annak vizsgálatára, hogy a választott személy alkalmas-e a munka elvégzésére. A személy pedig lehetőséget kap, hogy a vállalt munkakör megfelelő-e számára. A célmeghatározáson túl kritikaként az indoklás hiányát nevezte meg és a kérdéskör átgondolását sürgette.[432] A két idézett tanulmány jól példázza, hogy a próbaidő kapcsán született munkák fókusza, sőt maga a kérdéskört taglaló tudományterület is jelentősen eltér. Ez megnehezíti az eredmények integrálását. Emellett az a kevés kutatás, amely a próbaidő szervezetbe illesztésre gyakorolt hatását vizsgálja sem elégséges általános érvényű következtetések levonására. Továbbá a kutatási eredmények (lásd például: Loh féle tanulmány) is több esetben elavultak lehetnek. A kritikai észrevételek ellenére az alszakasz létjogosultságát igazolhatónak tartom. Dolgozatomban ennek alapján a próbaidőt a szervezeti szocializáció részének tekintem, amely *a belépési kritérium elérésével indul*, lezárása azonban jogi formuláktól függ, így nem minden esetben esik egybe az elfogadási kritérium elérésével. Céljának pedig, részben a Drachuck-féle elgondolás, továbbá a fentiekben említett klasszikus elméleteket alapul véve a következőket tekintem:

- a szervezeti szocializációs triád interakciójának kialakítása és folyamatos monitorozása,
- az elkötelezettség és elfogadás növelése,
- az elfogadási kritérium megközelítésére vagy akár elérésére való törekvés.

Tekintettel azonban arra, hogy a terület kidolgozatlan, az alszakasz pontos behatárolása és tartalmának mélyebb megismerése a jövőben további kutatást igényel.

[431] Loh, E. S. (1994). Employment probation as a sorting mechanism. *ILR Review*, *47*(3), pp. 471-486. https://doi.org/10.1177/001979399404700307

[432] Drachuk, M. A. (2022). Probation Upon Hiring: A Need For Transformation. *European And Asian Law Review*, *5*(4), pp. 23-31. https://orcid.org/0000-0003-3137-565X

A szocializációs szakasz második alszakaszaként mentorálást tárgyalom. A szakasz a *belépési kritérium* elérése után kezdődik, párhuzamosan fut a próbaidővel, azonban ez utóbbinál hosszabb időtartamot ölelhet fel. Definiálásához Holland 2009-es megközelítését használom, aki úgy vélte, hogy a jelenség a munkahelyi tanulás folyamatát támogató forma, amely célja az új belépők munkahelyi fejlődése, kompetenciáik formálása és a bizalom megteremtése.[433] Tanulmányában korábbi kutatásokra hivatkozva elkülöníti a mentorálás funkcionalista és kapcsolati modelljeit. Holland szerint a funkcionalista modell esetében a mentor és mentorált formális kapcsolatban állnak egymással, amely távolságot is teremt a felek között. Ez esetben a hangsúly az ismeretek elsajátításán és a mentorált eredményességén van. Ezzel szemben a kapcsolati modell jellegzetessége, hogy a felek egyenrangúak és a fejlesztés középpontjában az egyéni igények, szükségletek állnak.[434] Ragins és Verbos szerint nem csak a forma, de a cél is eltér. A kapcsolati modell esetében a bizalom és a kölcsönös tisztelet kiépítésére törekszenek a felek.[435] Bár Holland tanulmányában nem vont párhuzamot, lényeges egyezés figyelhető meg a 3.2.4 alfejezetben tárgyalt Van Maanen és Schein szerzőpáros által meghatározott szocializációs taktikákkal[436], valamint a Jones féle csoportosító modell alapgondolatával[437]. A Jones-i mátrix a szerzőpáros taktikáit kétfelé bontotta, elkülönítve ezzel a taktikák intézményesített és individualizált formáit. Az intézményesített forma párhuzamba állítható a funkcionalista, míg az individualizált forma a kapcsolati modellel. Lényeges különbség azonban, hogy Jones az individualista formát szervezetlennek és alacsony hatásfokúnak tekintette, szemben Holland elképzelésével, amelyben mindössze a két forma fókusza különbözik. A jelen alfejezetben párhuzamba állított mindkét elgondolás szélsőséges. Sem a Jones-i, sem pedig a Holland féle felosztásban nem szerepel olyan alternatíva, amely a spektrum közepén helyezkedik el, ötvözve a végpontok körül megjelenő elemeket. Billet esetében ezzel szemben megjelenik a mentor személye kapcsán egy újabb alternatíva. 2003-as munkájában felvetette, hogy a mentorált fejlődésére pozitív hatást gyakorolhat, ha az integrációs folyamat során akár több mentor is kíséri a betanulást.[438]

[433] Holland, C. (2009). Workplace mentoring: A literature review. https://ako.ac.nz/assets/Knowledge-centre/RHPF-n33-Professional-development-for-mentors-in-industry/Workplace-Mentoring-a-literature-review.pdf megtekintve: 2024.02.22.
[434] Holland (2009): i.m.
[435] Ragins, B. R., Verbos, A. K. (2017). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In *Exploring positive relationships at work.* Psychology Press. pp. 91-116.
[436] Van Maanen, Schein (1979): i.m. pp. 209-264.
[437] Jones (1986): i.m. 262-279.
[438] Billett, S. (2003). Workplace mentors: Demands and benefits. *Journal of workplace learning*, *15*(3), pp. 105-113. https://doi.org/10.1108/13665620310468441

Van Maanen és Schein, Jones, Billet, Holland és Ragins és Verbos alapján jelen dolgozatban a mentorálás alszakaszát három altípusra bontom, amelyeket az M.I., az M.II. és M.III. jelöléssel különböztetek meg. Az M.I. a Jones-i mátrix alapján az *intézményesített mentorálás*. Az M.I. altípust a szervezet indítja, kontrollt gyakorol a folyamat felett és a program hatékonyságának monitorozására visszaméréseket alkalmaz. A Van Maanen és Schein féle taktikák tekintetében a Jones-i besorolás fedi le az altípus jegyeit. Az M.II. altípust, szintén Jones alapján *individualizált mentorálásnak* nevezem. Az altípus, hasonlóan az előbbihez, a Jones-i besorolást tartalmazza. Különbségnek az altípus mechanizmusát tekintem. Ellentétben azonban a Jones-i elképzeléssel, az M.II. esetében a kezdeményezést a szervezet indítja és támogatja egy meghatározott keretrendszerben végbemenő integráció folyamatát. Kontextus esetében a formális és informális tartomány között mozog, a társas aspektust tekintve pedig az M.I-hez hasonlóan egybefüggőnek tekinthető. Összegezve tehát, az M.I.-es és M.II-es altípusok közötti különbséget a strukturáltság és a központi kontroll mértéke különbözteti meg, szemben a Jones-i elképzeléssel, ahol a két típus a spektrum két végpontját jeleníti meg. Jelen dolgozatban az M.I. altípus ellenpontjának az M.III-as altípust tekintem. Az M.III. az *informális keretek között zajló mentorálás*. Ez esetben a szervezet nem kezdeményezi mentorprogram használatát és nem szorgalmazza a szervezeti polgárok ilyen irányú betanítási tevékenységét. Az M.III. során az újonc proaktívan alakítja ki első kapcsolatait és próbálja meg az integrációhoz szükséges információkat megszerezni, viselkedésmintákat elsajátítani. Az altípus további jellemzője a társas aspektus széttagoltsága. Az ismertetett hármas tagolás alapját vitathatatlanul a Jones-i mátrix alkotja. Kivételnek tekintem azonban mind a három altípus esetében Jones társas aspektusra vonatkozó állítását. Az ugyanis, hogy befogadó vagy leválasztó folyamatot preferál egy szervezet, a szervezeti kultúra elemeire épít. Bár jelen dolgozathoz nem készült erre vonatkozó mérés, a jövőben érdemes lehet kutatást tervezni a szervezeti kultúra, a társas aspektus fajtái és a mentorálás (vagy a Jones-i fogalmi keretben az intézményesített szocializációs taktikák) kapcsolatának mérésére. Emellett érdemes lehet a jövőben mérni az altípusok és integráció közötti összefüggést. Feltételezem, hogy az M.I. pozitív együttjárást mutat az integráció sikerével. Feltételezem továbbá, hogy az M.I. esetében ez az együttjárás magasabb, mint az M.II. esetében. Végezetül feltételezem, hogy az M.III. és az integráció sikere között negatív irányú együttjárás figyelhető meg. Bár jelen munkában ezen feltételezések méréssel történő igazolására nem került sor, számos szakirodalmi példa

támasztja alá a felvetett állítások relevanciáját. (lásd például: Rockoff (2008)[439], Fox (2010)[440] Craig és munkatársai (2013)[441], Zhang és munkatársai (2019)[442]) Emellett a példaként idézett kutatások rávilágítanak, hogy a mentorálás hozzájárul az *elfogadási kritérium* eléréséhez, amely a szervezeti szocializációs folyamat következő szakaszának feltétele.

A szervezeti szocializáció következő szakasza Moreland és Levine alapján a fenntartás szakasza. A fenntartás szakasza az *elfogadási kritérium* meghaladásával indul és a *divergencia kritérium* elérésével zárul. Ellentétben a toborzás-kiválasztás szakaszától, valamint a szocializáció alá tartozó próbaidő[443], esetleg M.I. és M.II. alszakaszától[444], a fenntartás időtartamára semmilyen jellegű szabályszerűséget nem jegyez a szakirodalom. A szakaszban zajló folyamatok és a periódusra jellemző jegyek kapcsán azonban a következő pontokat azonosítja:

- az egyén külső tényezők befolyásoló erejére irányuló fogékonysága tetőzik[445]
- a szocializációs folyamat résztvevői egymásra gyakorolt befolyásoló ereje növekvő tendenciát mutat, amely az elégedettség megélésének növekedésével is együtt jár[446]
- a három résztvevő közötti interakció kiegyensúlyozott, amely eredménye az elkötelezettség szintjének magas fokon történő stagnálása[447]
- a triád hosszú távon elmélyülő illeszkedésére kerül sor, amely során a személy egyre magasabb szintre fejleszti a munka elvégzéséhez szükséges skilleket, igazodik a csoportnormához, a szervezeti értékekhez.[448]

Moreland és Levine szerint, ameddig egy kiegyenlített, a szereplők számára kölcsönösen prosperáló dinamika határozza meg az interakciót, a szakasz fennmarad. Abban az esetben

[439] Rockoff, J. E. (2008). *Does mentoring reduce turnover and improve skills of new employees? Evidence from teachers in New York City* (No. w13868). National Bureau of Economic Research.
[440] Fox, K. C. (2010). Mentor program boosts new nurses' satisfaction and lowers turnover rate. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, *41*(7), pp. 311-316. https://doi.org/10.3928/00220124-20100401-04
[441] Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K. & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, *45*(8), pp. 949-973. https://doi.org/10.1177/0095399712451885
[442] Zhang, Y. P., Huang, X., Xu, S. Y., Xu, C. J., Feng, X. Q. & Jin, J. F. (2019). Can a one-on-one mentorship program reduce the turnover rate of new graduate nurses in China? A longitudinal study. *Nurse Education in Practice*, *40*, 102616. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.08.010
[443] lásd: a mindenkor aktuálisan érvényes vonatkozó törvényi szabályozás és/vagy a munkaszerződés vonatkozó pontja
[444] lásd: az M.I. és M.II. esetén (vagyis amikor a szervezet kezdeményezi a mentorálást) azon szervezeti szabályozókat, amelyek a program kereteit kijelölik
[445] Buchanan II (1974): i.m. pp. 533-546.
[446] Feldman (1981): i.m. pp. 309-318.
[447] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[448] Porter, Lawler & Hackman (1975): i.m.

viszont, amikor a rendszer egyik elemét változás éri, a folyamat hanyatlásba fordul. A változást a szerzőpáros a személy igényei, szükségletei, valamint a csoport elvárásai mentén ragadta meg.[449] Érdemes azonban figyelembe venni több, az ismertetett elméletekben megjelenő tényezőt is. A személy oldaláról ilyen lehet az interperszonális kapcsolatokban történő változás[450], szerepfelvétel vagy egy már meglévő szerep felerősödése[451], esetleg a szocioökonómiai hátterében megfigyelhető változás[452]. A munka, mint szereplő kritériumait kevés forrás értelmezi és tárgyalja a szervezettől elkülönítve. A személy-szervezet-munka triád elgondolásból kiindulva azonban érdemes lehet a jövőben további kutatásokat végezni a munkát befolyásoló, szervezeten kívüli tényezők feltárásra.[453]

Amikor a hanyatlás eléri a szakaszzáró divergencia kritériumot, a triád egyensúlya felbomlik és a személy marginalizálódik. A csoportszocializációs elmélet ezt a szakaszt a szocializáció újraértékelésének nevezi. A szervezeti szocializáció folyamatában ez az a szakasz, amikor az egyén elégedettsége és elköteleződése csökken. A szervezet mérlegel és ha értékesnek bizonyul az adott munkavállaló, ezen a ponton változás következik be. A változás ez esetben a megtartásra irányul, vagyis új pozíciót, területet vagy akár előléptetést ajánlanak a munkavállalónak. A szervezethez hasonlóan a munkavállaló is mérlegel. Amennyiben mind a két oldalon pozitív döntés születik, a munkavállaló elfogadja a felkínált alternatívát. A csoportszocializáció elméletében ezt nevezi a szerzőpáros a konvergencia szakaszának.[454] A szervezeti szocializáció folyamata szempontjából ez az újrakezdés szakasza. A divergencia kritérium fölé emelkedés ugyanis valamilyen változás vagy kompromisszum hatására jön létre, amely célja nem a korábbi helyzet visszaállítása, hanem a triád egyensúlyának új alapokon történő ismételt kialakítása. Ezen a ponton tehát a szervezeti szocializációs folyamat újraindul.[455] Azokban az esetekben, amikor valamely fél értékelése negatív, vagyis a felek nem törekszenek a triád kompromisszumos helyreállítására, a folyamat eléri a *kilépési kritériumot*. Ezen a ponton a szereplők véglegesen szétválnak. A folyamat a személy kilépésével lezárul.

[449] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[450] Tiedeman, O'hara (1963): i.m.
[451] Super (1994): i.m. pp. 63–74.
[452] Hall, M. E. (2018). *How Much Does Teacher Turnover Matter? The Mediating Impact of Teacher Turnover upon Student Socioeconomic Status and Student Achievement* Doctoral dissertation, University of Houston.
[453] A munkára szervezettől függetlenül hatást gyakorolhat például a globális szakmai közösség, a globális technológiai újítások vagy akár új, általános érvényű szakmai paradigmák felállítása.
[454] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.
[455] Toarniczky (2009): i.m. pp. 16-28.

3.5.4. INTEGRATÍV MODELL A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓBAN

Manekin szerint a szervezetbe illesztésről való gondolkodásból sokszor maga a folyamat alanya, az ember veszik ki. Kritikaként fogalmazta meg, hogy a szervezeti szocializációról anélkül gondolkodnak egyes szakemberek, hogy mérlegelnék: a beillesztés kulcsszereplője az ember.[456] Az integratív modell számol ezzel a szemponttal. A triádikus rendszerben, egyenértékű elemeknek tekinti a személyt, a szervezetet, a munkát és a folyamat szakaszainál is az ember és csoport interakciójának dinamikájára épít. Mégis fontos pár elméleti kiegészítést tenni a modell és a katonai szocializáció kapcsolatára.

Manekin már idézett munkája párhuzamot mutat az integratív modell szakaszainak tartalmával. Az egyén a belépést követően felfedezi a csoport szabály- és viszonyrendszerét, elfogadja értékeit és igyekszik beolvadni. A katonává válás első szakasza is erről szól. Az önként haderőbe lépő újonc az alapkiképzésen elsajátítja az alap viselkedési normákat, megtanulja a szervezet főbb szabályait, megismeri a szervezeti felépítés alapjait. Ebben segíthet, ha az újonc olyan helyzetekkel találja szembe magát, amelyekben a katonai normák alkalmazása egyértelmű, nem jelenik meg ambivalencia a környezet és a normák tapasztalásában és a társadalmi háttér is támogató.[457] A szervezetnek mind a három tényezőre van ráhatása. Az integratív modell szerint pedig a társadalmi megítélés kivételével konkrét beavatkozási tervek készíthetők.

Ha pozitívan értékeli az egyén és a csoport is a kezdeti tapasztalatokat, szorosabb együttműködésre törekszenek. Ennek módját az integratív modell M szakaszai és a triádikus kapcsolat íve hivatott behatárolni. Egészen addig tartható fent egy egyensúlyi állapot, amíg a szereplők állapota változatlan marad. A személy vonatkozásában Manekin tanulmánya mellett a már idézett elméletek közül többek közt Super életpálya modellje[458], valamint a keretrendszerként is funkcionáló Bronfenbrenner modell (kronorendszer)[459] is példázza, hogy a változás elkerülhetetlen. Ezt előidézhetik magánérdekek (például: élethelyzet változás, anyagi háttér, stb.), a primer közösség (család, közeli barátok, stb.) hozzáállásának változása, de akár a Bronfenbrenner-i makro szinten megjelenő változások is (például: a katonai pálya társadalmi megítélésének változása, ideológiai fordulat).[460] Az integratív modellben ekkor kezdődik a szervezeti szocializáció újraértékelése. Ennek része a triádikus kapcsolat egyensúlyának

[456] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[457] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[458] Super (1980): i.m. pp. 282-298.
[459] Bronfenbrenner (1994): i.m. pp. 37-43.
[460] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.

megingása és egy új, minden szereplő számára kedvező stabilitás megkonstruálására való törekvés. Manekin szerint ez az az időszak, amikor a katonák kétségbe vonják feladatuk jelentőségét és felteszik maguknak a kérdést: miért és milyen célt szolgálnak. A megértés az újraértékelés és szervezetben maradás érdekében elkerülhetetlen.[461]

Amennyiben az újraértékelés során a személy vagy akár a szervezet úgy dönt, az együttműködés többé nem gyümölcsöző, bekövetkezik a hanyatlás (teljesítményben, elkötelezettségben és támogatásban), amit jellemzően kilépés követt. A katonai pálya végét Sachdev és Dixit példáján keresztül illeszthetjük az integratív modellhez. A szerzőpáros tanulmányok kvalitatív elemzésével azt találta, hogy kihívást jelent a civil társadalomba történő visszailleszkedés. A katonai szocializáció a többségi társadalomtól eltérő érték és szabályrendszerbe illesztést jelent. Ha egy személy sikeresen alkalmazkodik, a szervezeti polgárság megszűnésével nehézségekbe ütközhet a polgári életbe történő újabb átmenetnél. Megjelenhet frusztráció és döntésképtelenség. Ennek okát a szerzőpáros a normák (katonaság: kollektivista szemlélet; polgári élet: individualizmus) és a kommunikációs stílus (katonaság: parancsteljesítés és egyirányú kommunikáció; polgári élet és munkakörnyezet: szabad véleménynyilvánítás és vitakultúra) ütközésében látta. Ahogy a belépésnél átalakul a civil identitás, úgy a kilépésnél is veszteségélményt okozhat a katonai hivatás befejezése.[462] Az eredmények óvatosságra intenek. A katonai szocializáció és a szervezetben töltött idő a személyiség változásához vezet. Az integratív modell cirkuláris folyamatértelmezése hasznos lehet a kilépés előtti hanyatlás megértésében és megállításában. A szervezet oldalán ez csökkentheti a fluktuációs rátát, míg az egyén oldalán mérsékelheti bizonyos pszichés kockázati faktorok megjelenését. Tervezett leépítés esetén pedig elnyújthatóvá válik a szakasz, aminek célja a kiléptetni kívánt állomány megfelelő felkészítése és társadalmi reintegrációja lehet.

3.6. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A disszertáció 3. fejezete átfogóan mutatja be a szervezeti szocializációs kutatásokat. Ennek célja a H1 hipotézisem vizsgálata volt. A fejezetben elemzem a szocializációs folyamat elméleti kereteit és kritikai észrevételeket teszek egyes kutatások gyakorlatba ültethetőségével

[461] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.
[462] Sachdev, S., Dixit, S. (2024). Military to civilian cultural transition experiences of retired military personnel: A systematic meta-synthesis. *Military Psychology*, *36*(6), pp. 579-592. https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2237835

kapcsolatban. A bemutatott elméletek közül kiemelt jelentőséggel bír a csoportszocializáció elmélete, a személy-szervezet-munka (P-O-J) triád koncepciója, a szocializációs taktikák felosztása. Emellett pedig kulcsfontosságú szempont a szocializációs folyamat kiterjesztett értelmezésének bemuatása és magyarázata. Ehhez kapcsolódik a karrierválasztás elméleteinek áttekintése, amelyekből kiemeltem a szocializációval kapcsolatos elemeket. Holland RIASEC modellje például a személyiség-munka kongruenciát hangsúlyozza, ami alapvető a későbbi szervezeti integrációhoz.

A fejezetben a klasszikus szocializációs modellektől indulva mutattam be az elméletek kibontakozását és fejlődését. Ezt követően ismertettem a modern kutatások eltérő jellegét és főbb eredményeit. Kiemelten a P-O (személy-szervezet) és P-J (személy-munka) illeszkedés elméleteit vizsgáltam. A szervezeti értékek kongruenciája (P-O fit esetében), a képességek és igények egyeztetése (P-J fittnél) jelentős mértékben meghatározta saját modellem kialakításának alapjait. A háromlépcsős modell (P-J-O fit) integráló szemlélete pedig hozzájárult a tényezők egymáshoz való viszonyrendszerének újraértelmezéséhez.

A fejezet utolsó nagy egységében rendszerbe foglaltam és összekapcsoltam a bemutatott elméleteket, egy új, integratív modellt alkotva. Az integratív modell összekapcsolja a direkt (pl. szervezeti kultúra, mentorálás) és indirekt hatótényezőket (pl. szocioökonómiai háttér), hangsúlyozva a holisztikus megközelítés szükségességét. Az ismertetett modellekkel ellentétben dinamikus, így képes kezelni a környezettel változó kihívásokat. Folyamat központú és cirkularitást feltételez, megtartva ezzel az újraértelmezés és változás lehetőségét.

A fejezet célja összetett. A H1 hipotézis tesztelése mellett egyrészt képet ad a munka- és szervezetpszichológia területére leginkább hatást gyakorló szervezeti szocializációs elméletekről és ezek fejlődési ívéről. Bármely szervezet beillesztési folyamatához fontos alapnak tekinthetők az elmúlt évtizedek tapasztalatai, kutatási eredményei. Másrészt a bemutatott elméletek egy részét napjainkban is használják a gyakorlati munkában. Éppen a gyakorlati vonatkozása miatt azonban számba kell venni a főbb kutatásokra íródott kritikai észrevételeket is. Ezek intenek óvatosságra és hangsúlyozzák a folyamatos ellenőrzések és visszamérések szerepét.

Másrészt az elméletek többsége tartalmaz azonos elemeket, amelyek összevetése és rendszerbe foglalása újszerű, integratív gondolkodást tesz lehetővé. Ebben a szemléletben és céllal született meg saját szervezeti szocializációs modellem. Az integratív modellnek nevezett konstruktum ötvözi az alfejezetek különböző szempontrendszerét, integrálja eredményeit és egy cirkuláris, szakaszolt folyamatot mutat be. Az integratív modell törzsét Moreland és

Levine csoportszocializációs elmélete (3.3.5.) adja. A szerzőpáros döntési kritériumai segítették a folyamat szakaszolását, illetve maga az elmélet az alapja az ismertetett cirkularitásnak. A folyamat szereplőit, a triádot Edwards (3.4.3.), Cable (3.4.4.) és Memon (3.4.5.) eredményei alapján határoztam meg. A triádikus kapcsolat dinamikáját szintén ezen három szerző és munkatársait eredményei támasztják alá. A triád összeállásának lehetséges módjairól Buchanan (3.3.1.) Schein (3.3.2.), Feldmann (3.3.3.), Moreland és Levine (3.3.5.) is szól. Így ezen szerzők eredményei mentén határoztam meg a szereplők találkozásának lehetséges változatait. Kivételt az az eset jelent, amikor az egyén a munkát már ismeri és a szervezettel csak később kerül kapcsolatba. Erre példát azok a szakmák, hivatások szolgáltatnak, amelyek feladatrendszere szervezettől függetlenül megközelítőleg azonos. Ilyen lehet az orvosok és egészségügyi személyzet munkája. A haderő esetében például a katonaorvosok nagy valószínűséggel korábban már dolgoztak civil egészségügyi intézményben és szakmájuknak köszönhetően nagy valószínűséggel a haderőtől független egészségügyi intézményben is ugyan olyan teljesítménnyel állnának helyt. Az ilyen jellegű speciális esetekre a karrierválasztás alfejezet elméletei adnak magyarázatot. Amikor a munka és a személy a pályaválasztás miatt először kerül kapcsolatba, a triádikus kapcsolat egy speciális összeállási módjáról beszélhetünk. Az integratív modell ezért erre az esetre nézve leginkább a foglalkozási személyiségtipológia (3.2.4.) és szociális kognitív elméletből (3.2.5.) merít. Ugyan ezek az elméletek a haderő utánpótlásának biztosításában is segíthetik a megértést. Több haderő, köztük a magyar is már a pályaválasztás előtt álló személyekkel is érintkezik oktatási fórumon. A magyar Honvéd Kadét Program esetén vagy kapcsolódó ösztöndíjak kiírásánál például érdemes lehet a megtérülés érdekében a projekt tervezésénél is figyelembe venni az ismertetett elméletek szempontrendszerét.

Ginzberg (3.2.1.) és Super (3.2.2.) modelljei leginkább a megértést segítik azokban a klasszikus esetekben, amikor a személy a szervezettel kapcsolódik először. Ekkor a harmadik elem, a munka csak a kölcsönös belépési/elfogadási kritériumot követően válik elérhetővé. Ezekben az esetekben is leginkább a szocializációs kudarcok megértésében és módosításában épít rájuk az integratív modell. Jelentőségük van továbbá a ciklus utolsó szakasza, a kilépés előtti időszakban is. (Lásd például: életszakasz vagy élethelyzet változás és ennek hatása a munkaszemélyiségünkre).

Végezetül kitértem az integratív modell és katonai szocializáció kapcsolatára. Ehhez két tanulmányt használtam fel, amelyek a katonai szocializáció kihívásait és a katonai pálya

elhagyásának nehézségeit vizsgálták. A két tanulmány együtt illeszthető ahhoz a pályaívhez, amelyet az új modell egy keretrendszerbe foglal.

Összességében tehát a fejezet bizonyítja, hogy a hozzáférhető adatok és kutatási eredmények alapján korábban nem született tudományosan igazolt, átfogó, a terület főbb elméleteit összevető és ezekre építő megközelítés. Továbbá az idézett kutatási eredmények és tanulmányok igazolták, hogy a hadtudomány területén sem található olyan keretrendszer, amely a katonai szocializációt kiterjesztve és komplexitásában értelmezné. Az integratív modell ennek fényében új tudományos eredménynek minősül.

A kutatásom további részében saját modellemet teszteltem. Ehhez a katonai szervezetekről rendelkezésre álló korábbi kutatások mind hazai, mind nemzetközi anyagait használtam fel. A modell haderőre illeszthetőségét részleteiben a disszertációm következő fejezeteiben tárgyalom. Szintén ezekben a fejezetekben az itt ismertetett elméletek visszatérnek, további új kutatási eredményekhez kapcsolva és a gyakorlati megjelenési formákkal kiegészítve.

4. A HADERŐNÉL MEGJELENŐ MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOK ÉS A GENERÁCIÓK

Az előző fejezetben tárgyalt klasszikus és modern szervezeti szocializációs elméletek megalapozták jelenkori gondolkodásunkat a szervezetbe illesztés fogalmi rendszeréről, folyamatairól és főbb lépéseiről. A szerzők és kutatási eredményeik összevetéséből megalkotott integratív modell pedig a folyamat holisztikus és cirkuláris jellegét hivatott megragadni. Az elméleti keretrendszer ismerete azonban önmagában még kevés a haderő, mint munkáltató oldalán felmerülő személyügyi kihívások mélyebb megértéséhez. Ezt támasztja alá többek közt Ahmad és Ibrahim, akik bár civil mintán végzett kutatásuk kapcsán, de megállapították, hogy a 21. század személyügyi kihívásai a korábbi eredményekhez képest kibővültek.[463]

Továbbá számos kutatás támasztja alá, hogy a haderő, hasonlóan a többi munkaerőpiaci szereplőhöz, érdekelt a társadalmi változásokra reflektáló, személyi állományt érintő kérdések megválaszolásában. Jobbágy, Krizbai és Papp 2020-ban megjelent könyvében a haderő és humánerőforrás-gazdálkodás kapcsolatát ismertették, történeti áttekintéssel segítve a 21. századi, aktuális munkaerőpiaci sajátosságok és a haderő kapcsolatának megértését.[464] A kontinuitást és a témakör éveken átívelő aktualitását példázza, hogy a szerzők tollából már 2018-ban megjelent egy tematikus jelentés, a Magyar Honvédség aktuális humánerőforrás-gazdálkodásáról.[465] A hadtudomány magyar szerzői tollából említhető továbbá Krizbai 2016-os, Hadtudományban megjelent írása[466], amely a humánerőforrásból fakadó kihívásokat taglalja a Magyar Honvédség esetében.

A 2010-es évek és a legújabb, 2020 után született szakanyagok mellett példaként említhető, hogy magyar viszonylatban is évtizedes múltra visszatekintő tanulmányok dokumentálják a haderő munkáltatói minőségének változását és az ezzel járó kihívásokat. Kutatásomban ezen munkák közül az 1990-es évektől datáltak közül merítek, történeti kontextusba ágyazva a kihívások ismertetését. A magyar hadtudósok által publikált munkákból, a teljesség igénye nélkül ebbe a kánonba tartoznak a már említett szerzőkön túl többek közt Szabó János (lásd például: 1998-as, NATO csatlakozás kihívásairól írt munkája, amelyben sok más mellett

[463] Ahmad, H., Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *204*, pp. 14-18. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.104

[464] Jobbágy Z., Krizbai J. & Papp T. (2020) *Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Zrínyi Kiadó

[465] Jobbágy, Krizbai & Papp (2018): i.m.

[466] Krizbai J. (2016) Humánerõforrások kihívásai a honvédségben. *Hadtudomány*. *26. különszám* pp. 15-24.

személyügyi kérdéseket is ismertetett[467]), Malomsoki József (lásd például: 1996-os folyóiratcikke, amelyben többek közt az állománykategóriák személyügyi sajátosságait ismertette[468]) és Bolgár Judit (lásd például: 1998-as Humán Szemlében megjelent tanulmánya az emberi erőforrás minőségbiztosításának kérdéseiről[469]) aktualitásokra reflektáló tanulmányai. A valamivel több, mint 30 éves távlatban íródott anyagok egy olyan korszakot tárnak a terület kutatói elé, amely mind történeti, mind pedig társadalmi tekintetben meghatározta a jelenkori, 21. századi katonai szervezetek működését. Dolgozatom jelen fejezetében tehát ismertetem azokat a haderőnél megjelenő kihívásokat, amelyek a Varsói Szerződés felbomlása óta formálták a szervezet személyügyi politikáját. Emellett merítek olyan kapcsolódó nemzetközi eredményekből is, amelyek példázzák, hogy más országok hogyan közelítették meg a saját haderőnél felmerülő, tartalmát tekintve hasonló kihívásokat.

Fontos szempontnak tartom továbbá, hogy egyes kihívások kutatása erősebben kötődik a civil szektor szereplőihez. Dolgozatomban ilyen szegmensnek tekintem a generációk munkaerőpiaci jelenlétét. Azoknál a haderőknél, ahol az utánpótlás sorkatonai állomány fenntartásával biztosítható, a szervezet munkaerőpiaci jelenléte is különbözhet más, önkéntességen alapuló haderők példáitól. A kötelező katonai szolgálat csökkenti a katonai szervezet munkaerőpiaci versenynek való kitettségét. Ezzel szemben az önkéntesség elvét képviselő haderők esetében ilyen enyhítő körülményről nem beszélhetünk. A generációs sajátosságokból fakadó nehézségek mind a két típusú utánpótlási formánál megjelennek, bár a szervezeti szocializáció más szakaszában.

Egyes szerzők ezért különválasztják és összehasonlító jelleggel listázzák a szocializációs kihívásokat. A saját választással szemben a sorkatonai szolgálat teljesítésénél kötelező jelleggel, külső nyomásra történő beillesztésről írnak. A kötelező jellegből fakadóan a beillesztés alapvetően negatív tartományból indulhat, vagyis ez esetben a szervezetnek először az új belépők ellenállását szükséges kezelni. Az ellenállás csökkentése hiányában ugyanis az integráció célja, vagyis az OCB kialakulása sem valósulhat meg. Kovács 2015-ös munkájában kiemelte, hogy több nemzet (példaként a dán és a grönlandi haderőt hozta) esetében jelentős viselkedésbeli és bánásmódbeli különbségek figyelhetők meg az önkéntes és sorkatonai állomány esetében. Az alapvetően hadijogi szemléletű munkájában kiemelte, hogy a sorkatonák irányába nem ritka azoknak a kivizsgálandó eseteknek a megjelenése, amelyek során ezen

[467] Szabó J. (1998). NATO-csatlakozás kihívásai. *Hadtudomány 1998/3.*, pp. 23-36.
[468] Malomsoki J. (1996). Jegyzetek a humán erőforrás-gazdálkodásról. *Hadtudományi Tájékoztató*. 2996/5.sz. pp. 96-105.
[469] Bolgár J. (1998). Az emberi erőforrás minőségbiztosításának kérdései a pszichológia szemszögéből. *Humán Szemle 14. évf. 1. szám* pp. 17-27.

személyeket kegyetlen, sokszor a bántalmazás fogalmát kimerítő beavatási szertartásnak vetik alá. Kovács emellett különbségnek tekintette az önkéntes és sorkatonai állomány felé mutatott alapvető attitűdbeli különbséget is. A példaként említett haderők esetében a sorkatonák több esetben hátrányos megkülönböztetésben részesültek, mint önkéntes alapon csatlakozó társaik.[470] Egyes szerzők emellett a sikertelen beillesztés munkáltatói márkájára gyakorolt hatását is említik.[471] Az elégedetlen személyek, akik végül kilépnek a szervezetből, a külvilág felé hitelesebben és meggyőzőbben közvetíthetik a szervezet hiányosságait.[472] Az első kézből szerzett információ és a hitelesnek vélt referenciaszemély pedig számos olyan önkéntességet fontolgató fiatalt tántoríthat el, akik potenciálisan megfelelőek lehetnének.[473]

4.1. A HADERŐK ÉS A CIVIL SZEKTOR: MUNKAERŐPIACI ÁTFEDÉSEK

A generációk általános bemutatása és munkaerőpiaci sajátosságainak ismertetése hozzájárul a haderők emberi erőforrás gazdálkodásával kapcsolatos kihívások megértéséhez. A katonai szervezetek a munkaerőpiac egy speciális szegmenseként jelennek meg. A szervezet célja, a szervezeti struktúra és szabályrendszer, a munkakörök, a napi feladatok és maga a képzési rendszer is különbözik a többi piaci szereplőtől. Vannak azonban olyan dimenziók, amelyek tekintetében párhuzamot vonhatunk a civil szektor szervezeteivel.

Közel öt évtizeddel ezelőtt Sarkesian az összes hivatást és szakmát a „vállalati jellegű" címkével illette. Sarkesian, aki korábban az amerikai haderő tisztje volt, azt állította, hogy több közös vonás figyelhető meg a haderő és a civil szektor szervezetei között. Úgy vélte, minden vállalat bürokratikus rendszert és hierarchikus struktúrát alkalmaz és meghatározott szabályok és szabályzatok szerint működik. Azt javasolta, hogy minden szakma tudatosan jelöljön ki és képviseljen bizonyos értékeket, etikát és eszméket tevékenységük végzése során. Előnyösnek gondolta, ha ezek letisztultak és átgondoltak. Ideális esetben az így meghatározott értékek összetéveszthetetlenek, csak az egyes szakmákra jellemzőek. A szakma beazonosításán túl segítségükkel meghatározhatók és fenntarthatók a teljesítménynormák, mérhető a fejlődés.

[470] Kovács T. (2015). A Magyar Katonai Jogi és Hadijogi Társaság nemzetközi katonai büntetőjogi konferenciáinak történeti és tartalmi áttekintése. *Katonai Jogi és Hadijogi Szemle, 2015/2. szám*, pp. 139-200.
[471] Krizbai J. (2020). Munkaerőpiaci áttekintés. In.: Jobbágy Z.; Krizbai J. & Papp T. (Eds.) *Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Zrínyi Kiadó, pp. 48-72.
[472] Tömböl L. (2009). Szerződéses katonai szolgálat a Magyar Honvédségben. *Sereg Szemle VII. évfolyam, 4. szám*, pp. 5-12.
[473] Yousf, A., Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, *28*(1), pp. 35-46. https://doi.org/10.1177/09722629211013608

Sarkesian úgy vélte, a szakmák foglalkoztatják és formálják tagjaikat és legitimálják a közös vállalati célt. Azt állította, hogy a modern hadsereg ugyanezen keretek között értelmezhető. A haderőnél állományban lenni Sarkesian szerint ugyanaz, mint bármely más szakma iránt elköteleződni. Bármely katonai szervezet lényegében hasonló koncepcióval rendelkezik, mint egy vállalat. Különös tekintettel a technológia és a tudományos ismeretek egyre jelentősebb szerepére a hadviselésben. A haderők a szárazföldi harcok szűkebb értelemben vett, belterjes eszközkészletéből és keretrendszeréből egy rendkívül kifinomult, többfunkciós, a társadalommal szorosan összekapcsolódó térbe léptek át, amely megkívánja a szervezeti gondolkodás átalakítását.[474] Sarkesian alapján a szervezeti szocializációs elméletek és generációs szemlélet ugyanúgy alkalmazhatók a haderőre, mint bármely civil szakmára (például: orvos, jogász, üzletember, stb.). Ulmer 2010-es és Whelan 2018-as munkája szerint a 21. századi szövetségi rendszerek, az újabb fegyveres konfliktusok, új műveleti terek megjelenése, továbbá a munkaerőpiaci változások validálják a Sarkesian-féle generalizáló szemléletet.[475] Whelan továbbá úgy gondolta, a totális háborúban való részvétel lehetősége és valószínűsége csökkent. Ehelyett egyre nagyobb teret hódított a terrorizmus, egyes térségekben kirobbanó alacsony intenzitású konfliktusok és a csúcstechnológia segítségével formálódó információs hadviselés.[476] A környezettel a haderő célja is változni kényszerült. Tekintettel arra, hogy a katonai szervezetek napjainkban egyre szorosabb együttműködésben dolgoznak a szövetségi rendszer katonai alakulataival, kooperálnak helyi vagy akár internacionális civil szervezetekkel, illetve szükség esetén aktív kapcsolatot létesítenek szupranacionális szereplőkkel, a párhuzam megértése aktuálisabb, mint valaha. Az alábbiakban a bevezetőben ismertetett Bronfenbrenner-i szintek[477] mentén kísérelem meg bemutatni az egyezőségeket. A hasonlóságok kiemelésének célja a generációs szemlélet és a civil szektorból átemelt eredmények hadtudományban való felhasználhatóságának alátámasztása.

A munkaerő szempontjából (mikro szint) a katonai szervezetek eleinte ugyan úgy jelennek meg, mint bármely más munkáltató. A munkakereső személy ismeretet gyűjt a szervezetről és mérlegel: az elérhető információk alapján szimpatikusak-e neki azok az értékek, keretek és juttatások, amiket a munkáltató kínál. Felteszi a kérdést magának: megéri-e egyéni szinten, a saját preferenciái mentén az adott csoportot választani? Már ezen a szinten megjelenik az

[474] Sarkesian, S. C. (1975). The professional army officer in a changing society.
[475] Ulmer Jr, W. F. (2010). Military leadership into the 21st century: Another "bridge too far?". *The US Army War College Quarterly: Parameters*, *40*(4), pp. 21. 10.55540/0031-1723.2562
[476] Whelan, C. P. (2018). Generational change: Implications for the development of future military leaders. In.: *Military Leadership*. Routledge. pp. 265-283.
[477] Bronfenbrenner (1994): i.m. pp. 37-43.

egyezés a civil és katonai szervezetek között. Az egyén minden munkáltatót saját szűrőjén, saját értékrendje, preferenciái és szükségletei mentén értékel és nagy valószínűséggel azt a lehetőséget választja, amelyet saját magához leginkább illeszkedőnek ítél.

A haderő (mezo szint) szempontjából is fontos hangsúlyozni, hogy a versenyszféra, az állami szektor, ezen belül is a fegyveres erők ugyanabból a poolból merítenek. Minőségi kritériumok mentén a szektorok és szervezetek természetesen eltérnek, de ez a különbség nem változtat a tényen, hogy esetenként, akár egymásra ígérve is próbálják bevonzani a hiánypótló ismeretekkel rendelkező munkaerőt. Ezt a fajta munkaerőpiaci versenyt a haderők sem kerülhetik el.[478] Krizbai erről 2018-ban a következőképp vélekedett:

„A személyi állományt a Magyar Honvédség a munkaerőpiacról, más szereplőkkel versenyezve tudja csak bővíteni. Ennek megfelelően a haderő társadalmi környezetének meghatározó eleme a formálódó magyarországi piacgazdaság."[479]

Ezen a ponton a mikro és mezo szint összeér. Ahhoz, hogy az egyén számára a katonai hivatás választása lehetőségként jelenjen meg, a haderőnek szükséges reflektálnia a mikro szinten megjelenő sajátosságokra (például: generációs jegyek). Akárcsak a civil szervezetek esetében, úgy a katonai szervezeteknél is szükséges figyelembe venni az újabb nemzedékek prioritásait, sajátosságait. Amennyiben ez nem történik meg, már az üres helyek feltöltése is akadályba ütközik. Ezt tekintem a generációs sajátosságokból adódó kihívásoknak. Mivel a haderő és a munkaerőpiac többi szereplője is ugyan abból a poolból válogat, a generációs sajátosságokról rugalmasabban gondolkodó munkáltatók gyorsabban érhetnek el a belépési kritériumhoz szükséges szintű elkötelezettséget. A generációs kihívások azonban nem csak a toborzás szakaszát érintik. A felvett és kiképzett személyek éppen úgy elhagyják az állományt[480], mint ahogy egy multinacionális vállalat esetében tennék. Újabb hasonlóság a civil szektor és haderő között, hogy ezen a ponton a megtérülési mutató számítása és folyamatos monitorozása elengedhetetlenül fontos lenne. A katonai szervezet szempontjából ez talán még nagyobb jelentőséggel bír, hiszen a speciális integrációs folyamatba fektetett erőforrások jelentős veszteséget is okozhatnak. (Például: felszerelés, eszközhasználat, kiképzési idő és a kiképző személyzet kapacitása, bérköltség, szállítás, szállás és étkezés biztosítása, stb.) A példaként említett tételek egy folyamatos növekedést produkáló és profitot termelő (nagy)vállalat számára

[478] NKE KTI - KMI (2019): i.m. pp. 10.
[479] Krizbai J. (2018). Munkaerőpiaci áttekintés. In.: *Tematikus Honvédelmi Jelentés – Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás.* Speciális Jelentés 2018. pp. 55.
[480] NKE KTI - KMI (2019): i.m. pp. 14.

is jelentős kiesést okoznának. A megtérülési mutató a haderő esetében, mint kontroll és szervezetfejlesztési alapmutató jelenhetne meg.

A munkaerő sajátosságain túl a globalizáció (makro szint) hatásával és az ebből fakadó kihívásokkal is szembesül a haderő. A katonai szervezetek esetében kihívást jelenthet (különös tekintettel a globális nemzedékre) a szervezeti célok átadása mind a társadalom, mind pedig az új belépők felé.[481] Az újabb generációk számára a határok védelme, a nemzet vagy haza fogalma más tartalommal bír, más kogníciók kapcsolódnak hozzá és más érzelmeket mozgat meg, mint akár egy-két évtizeddel ezelőtt. (lásd bővebben: Schiller és munkatársai 2012-es könyvfejezetében[482], vagy akár Tedeschi és munkatársai 2022-es tanulmányában[483]) Mindezek fényében már az Y generáció tagjaira is igaz lehet, de a Z-sek (és várhatóan az alfák) többsége megkérdőjelezheti a haderőnél megjelenő klasszikus[484] értékeket. Emellett pedig, generációs jegyeikből fakadóan már a 2010 utáni pályakezdők is magyarázatot várnak, mielőtt egyes szokások, szabályok betartását elfogadják. Az értelemkeresés a klasszikus parancsuralmi rendszerrel összeférhetetlen, így vélhetően választ ez esetben csak a transzparens kommunikáció jelenthet. Manekin szerint a szocializációról helytelenül úgy gondolkodik a haderő, mint a bevonulást követő, felülről lefelé irányuló folyamat, amely kommunikáció tekintetében egyirányú, dominancián alapul és az újoncok átformálását célozza. Ez a téves elképzelés dehumanizálja a katonává válás folyamatát és összeférhetetlen a modern munkavállalói értékekkel.[485] Ez ismét közös kihívás a civil szervezetekkel, hiszen ahogy a haderő, úgy a többi munkáltató is figyelemmel kell, hogy kísérje a mikro szint mellett a makro szinten megjelenő tendenciákat is. Emellett pedig a munkavállalókat foglalkoztató szervezeteknek szektortól függetlenül reflektálnia kell mind a két szinten megjelenő sajátosságokra.

Utolsóként a technológiai fejlődés szervezeti működésre gyakorolt hatása is közös kihívásként értelmezhető. Az újabb szoftveres megoldások, valamint az ezek futtatására képes hardver megvásárlása minden fejlődni akaró szervezetet érint. Ezen a szinten a szervezetek egymással

---

[481] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.

[482] Schiller, N. G., Darieva, T. & Gruner-Domic, S. (2014). Defining cosmopolitan sociability in a transnational age. An introduction. In *Cosmopolitan Sociability*. Routledge. pp. 1-20.

[483] Tedeschi, M., Vorobeva, E. & Jauhiainen, J. S. (2022). Transnationalism: current debates and new perspectives. *GeoJournal*, *87*(2), pp. 603-619. https://doi.org/10.1007/s10708-020-10271-8

[484] Klasszikus értékek, mint például: hazaszeretet, a haza védelme, bajtársiasság, kötelesség, tisztelet, hősiesség, alázat, szolgálat, szigor, stb. Példaként lásd:
Guttmann, A. (1965). Political Ideals and the Military Ethic. *The American Scholar*, pp. 221-237. http://www.jstor.org/stable/41209271
Benkő, T. (2016). Hivatástudat és technológiai fejlődés a Magyar Honvédségben. *Hadtudomány*, *26*(Klsz), pp. 6-14. https://doi.org/10.17047/HADTUD.2016.26.K.6

[485] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.

is versenyeznek. A haderő ezúttal sem kivétel. A hadiipari fejlesztések esetében a folyamatosan megújuló eszközkészlet fokozott terhet ró a katonai szervezetekre. Az újabb gyártmányok, technikák megismerése, egyes országok esetében megvásárlása meghaladja a civil szektor hasonló típusú költségeit. Az adaptáció szükségessége mégis megkérdőjelezhetetlen[486], hiszen ezen múlik az országok védelme. Az eszközkészlet kapcsán nem csak a beszerzéssel járó kihívások egyeznek a szektorok munkáltatói között. Szektortól és szervezettől függetlenül szükséges olyan személyeket alkalmazni, akik az új technológiai vívmányok bevezetésére alkalmas szakismerettel rendelkeznek. Emellett számolni érdemes a betanítási idővel is, amelyet az új rendszert használó munkavállalókra kell fordítani. Érdemes olyan személyeket választani a rendszer bevezetésére, akik képesek tudáspanelek létrehozására és a szervezet egészét átfogó, strukturált tudásmegosztásra. Ennek oka részben, hogy hibás használat, szervizelés vagy tárolás esetén az eszköz cseréjéből keletkező többletköltség mértéke jelentős. Így az infrastrukturális szempontok figyelembevétele mellett a megfelelő személyek kiválasztása is kulcsfontosságú.

4.2. A HADERŐ GENERÁCIÓS VONATKOZÁSAI

Ahogy az előzőekben kiemeltem, a haderő és a civil szektor ugyanazon munkaerő csoportját célozza meg. A közös metszet kiélezett helyzetet teremthet azokban az országokban, amelyek haderői a teljes önkéntesség elvén rekrutálnak, hiszen a szervezeteknek igazodniuk kell a munkaerőpiac sajátosságaihoz. A diverz munkaerő integrálása és koordinációja, a speciális szakismeretekkel rendelkező személyek felkutatása, a fluktuációs ráta racionalizálása, a generációs jegyekből fakadó különbségek kezelése, a demográfiai változások lekövetése a 3. fejezetben bemutatott szervezeti szocializációs modellek újraértelmezését sürgeti.

Az újraértelmezés során szükségessé vált a modellek egységes rendszerbe integrálása és a szervezeti szocializáció folyamatértelmezésének kiterjesztése. Erre kínál alternatívát az integratív modell (lásd: 3. fejezet), amely képes rugalmasan lekövetni a szervezeti szocializáció korszakonként és társadalmanként változó szerepét. Rugalmassága mellett pedig a folyamat teljeskörű utánkövetésére és várható ciklikusságának kezelésére is alkalmas. A haderőnél ez a szempont is jelentős, hiszen eszközt jelenthet a megtérülési mutató javítására. A modell továbbá használható lehet a generációs sajátosságok és az ezekből fakadó kihívások áthidalására is.

[486] NKE KTI - KMI (2019): i.m. pp. 12.

4.2.1. GENERÁCIÓ FOGALMA

A fiatal munkavállalók csoportjának megismeréséhez és a szervezetbe illesztésükhöz is érdemes a generációs sajátosságokat is figyelembe venni. Annál is inkább, mivel sok elöregedő szervezetnél nem csak a fiatalok megszólítása és integrálása, de a különböző életkori csoportokhoz tartozó személyek együttműködése is kihívást jelent. Ez alól a haderő sem kivétel. A haderő generációs kihívásainak elemzéséhez először magát a generáció fogalmát szükséges tisztázni.

A fogalmat tudományos igénnyel megközelítőleg a 20. század második felétől, a modern, empirikus generációkutatások megjelenésétől vizsgálják. A generációkról való gondolkodás történeti háttere és egyes jegyei azonban már az ókori filozófusok munkáiban is fellelhetők. Az egymást követő történelmi időszakokban pedig számos történeti és irodalmi alkotás foglalkozott az egymást követő nemzedékek szokásainak, gondolkodásmódjának változásával. Hagyományosan a generációt „a szülők és utódaik születése közötti átlagos időintervallumként" határozták meg.[487] Az etimológiai szótár alapján maga a szó eredete is ezt a jelentést hordozza.[488]

Érdekes adalék, hogy míg az etimológiai szótár a generáció, mint nemzedék jelentését a Vulgatához köti (megközelítőleg i.sz. 5 század), addig már Arisztotelész Metafizika című művében is olvashatunk a szó három lehetséges definíciójáról. Ezek egyike a napjainkban széles körben használt értelmezés, amely a fogalmat egymást követő nemzedékekként értelmezi.[489] Arisztotelészhez hasonlóan a Bibliában (például Genezis könyve) is az emberi nemzedékek egymást követő sorozataként találkozhatunk a fogalommal.[490]

A magyar nyelv értelmező szótára két jelentést társít a fogalomhoz, amelyek közül az elsődleges jelentés a nemzedék. A fogalom értelmezéséhez három dimenziót kínál, amelyek:

- az ugyanazon időben, korszakban élő emberek összessége,
- az egymást követő utódok összessége,
- az az időtartam, amennyi egy nemzedék felnövekvéséhez szükséges (az emberöltő szinonimája).[491]

---

[487] McCrindle M., Wolfinger E. (2010): Az XYZ ábécéje, a nemzedékek megahtározása Korunk folyóirat 2010. 11. szám pp. 13-18. http://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf megtekintve: 2023.12.20.

[488] Arcanum - Magyar etimológiai szótár: https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-magyar-etimologiai-szotar-F14D3/g-F2250/generacio-F22BA/

[489] Hornyák P. (2013). Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz. *Nagyerdei almanach* 2013/2. 4. évf., 7. pp. 96-126.

[490] Csutorás G. Á. (2020). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél. PhD dolgozat. pp. 19. http://hdl.handle.net/20.500.12944/16245 megtekintve: 2023.12.20..

[491] Arcanum - A magyar nyelv értelmező szótára:

Egy emberöltőt megközelítőleg 25-35 éves periódusnak gondoltak[492], ami egybeesik a kezdeti generációs kutatásokban kijelölt időtartamokkal. A modern kutatásokban azonban a generáció időértelmezése rövidebb periódusokat vizsgál. McCrindle és Wolfinger szerzőpáros szerint, ha pusztán a biológiai értelmezést vizsgálnánk, egy generáció intervalluma napjaink a nyugati társadalmaiban hosszabb lenne, mint valaha.[493]

A kohorsz élmények mentén vizsgált csoportok a korai generáció értelmezésnél gyorsabban változnak, köszönhetően a technológiai és társadalmi fejlődésnek. A kezdeti megközelítőleg 20-25 éves periódusok napjainkra túl tágnak bizonyulnak.[494] A homogén értelmezéshez szűkíteni szükséges az intervallumot, amit a tudományterület szakértői tendenciózusan képviselnek.[495]

Az időértelmezés mellett a fogalom tartalma is változott. Napjaink értelmezése, a társadalomtudományokban a külső környezet és a társadalom interakciója, valamint az ebből fakadó változásokra fókuszál. Strauss és Howe 1992-es definíciójában a generáció olyan személyek csoportját takarja, akik ugyanazon a történelmi időn és téren osztoznak. Ez a tapasztalat-közösség kollektív, a csoport egyes tagjaira egyenként érvényes jegyek, „kollektív személyiség" kialakulását eredményezi.[496] Kupperschmidt meghatározása is hasonló. A generációt olyan beazonosítható csoportnak tekinti, amely csoport tagjai azonos születési évvel, életkorral rendelkeznek. Sajátosságuk, hogy közel azonos időben éltek át jelentős életeseményeket a kritikus fejlődési szakaszokban.[497] McCrindle és Wolfinger generáció értelmezésében is megjelenik az azonos születési idő. Eltér azonban az előbbiektől abban, hogy a fogalmat a generációs sajátosságok mentén ragadják meg. A szerzőpáros a társadalmi beágyazódás helyett azokat a jegyeket vizsgálja, amelyek egyes életkor mentén elkülönített csoportok sajátosságainak tekinthetők és nyíltan érvelnek a homogenitásra törekvés mellett.[498]

A fejlődéspszichológia keretrendszerében a generáció definíciója a kohorsz fogalmával paralell. A kohorsz azonos életkorú személyek csoportja, akik valószínűleg közös tapasztalatokban osztoznak. Ezen csoportok vizsgálatára a kohorszlánc-kutatási tervek

---

https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/g-2CDF3/generacio-2D1E0/ megtekintve: 2023.12.18.

[492] Arcanum - A magyar nyelv értelmező szótára: https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/e-e-2529E/emberolto-27DA5/ megtekintve: 2023.12.18.

[493] McCrindle, Wolfinger (2010): i.m. pp. 13-18.

[494] McCrindle, Wolfinger (2010): i.m. pp. 13-18.

[495] Egyes KSH statisztikák életkor szerinti bontásában is érdemes lehetne ezzel számolni.

[496] Neil, H., William, S. (1992). Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Perennial.

[497] Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, *19*(1), pp. 65-76.

[498] McCrindle, Wolfinger (2010): i.m. pp. 13-18.

szolgálnak, amelyben a hosszmetszeti vizsgálattal több kohorszot is végigkövethetnek egymás után a kutatók.[499] A kutatásomban ez utóbbi meghatározást fogadom el és a továbbiakban ez alapján értelmezem a generáció fogalmát.

A fogalom meghatározás után érdemes még kitérni a közel fél évszázados kutatási tapasztalatokból származó egyéb, kapcsolódó szempontokra is.

1. Pollitt 1994-ben felhívta a figyelmet, hogy a társadalmi hatások mellett akadhatnak biológiai eltérések is, amelyek lényeges különbségeket okozhatnak például a mentális teljesítmény terén. Példaként említi, hogy egy keresztmetszeti kutatás során összehasonlított 20 és 70 éves személyek csoportja teljesítményében mutatkozó különbséget nem lehet csupán az életkori hanyatlással járó memória gyengüléssel magyarázni. Figyelembe kell venni azokat a társadalmi különbségeket is (például: táplálkozás), amelyek a biológiai érés folyamatát jelentősen befolyásolják.
2. Cole és Cole szerzőpáros szerint a keresztmetszeti kutatások (ilyennek számítanak a generációs kutatások is) praktikusak, azonban a megbízható és érvényes eredményekhez szükséges biztosítani, hogy az életkoron kívül minden más tényező azonos szinten legyen. Más szóval minden életkori csoport nem, nemzetiség, szocio-ökonómiai státusz szempontjából azonos felépítésűnek kell, hogy legyen.
3. Jelentős kritikai észrevétel továbbá, hogy ezen kutatások az adott csoportokról „pillanatképet" rögzítenek. A fejlődéspszichológiában ez azért jelentős, mert a keresztmetszeti kutatások során kiragadott szeletek stádiumokat takarnak, ahelyett, hogy a fejlődés folyamatát rögzítenék.[500] A generációs kutatások tekintetében ez azt jelenti, hogy a generációk képviselői minél inkább a felosztás középértéke körül helyezkednek el, annál inkább hordozzák a vizsgálni kívánt jegyeket. Ha azonban a meghatározott sáv szélső értékei körül vizsgálódunk, a különbségek kevésbé jelennek meg. Ezeken a pontokon a különbségek helyett a generációváltás lefolyását vizsgálhatjuk.

Az ismertetett definíciók mentén látható, hogy a generáció fogalma tartalmát tekintve nem változott. Az újabb kutatásokban egy-egy szemléletmódbeli különbségen kívül a fogalom tartalmi magja koherens maradt. Minden esetben egy bizonyos időszakban született személyek homogenitását kívánják megragadni, mint csoportosító változó. Napjainkig szakmai viták övezik azonban, a fogalomhoz kapcsolódó az időtartam kérdését.

[499] Cole, M., Cole, S. R. (2003). Fejlődéslélektan. Budapest: Osiris Kiadó. pp. 706.
[500] Cole, Cole (2003): i.m. pp. 706.

A homogén generációs csoportok elkülönítésénél további kérdéseket vet fel a kulturális háttér hatása. A generációs kutatások vizsgálati mintáját főként a nyugati társadalmak képviselői szolgáltatták. Kérdés tehát, hogy szociálpszichológiai perspektívából egy individualista társadalomban 20. század közepén végzett vizsgálati eredmény általánosítható-e például a kollektivista társadalmakban azonos időben, azonos körülmények közt élő személyekre. A kulturális háttér mellett további kérdést vethet fel a vizsgálni kívánt csoport szocioökonómiai háttere is. A generációkutatások (mint a legtöbb, 20. század pszichológiai modelljei kialakításához végzett vizsgálatok is) kezdetben fehér, középosztálybeli mintavételen alapultak. Ma már tudjuk, hogy a kisebbségi csoportok tagjait jelentősen különböző hatások érik és formálják.[501]

Napjaink társadalmi környezete részben áthidalja a generáció kulturális meghatározottsága tekintetében megfogalmazott aggályokat. Az előző századi kutatásokkal szemben napjainkban a globalizáció hatására egységesebbé válhatnak azok az ingerek, amelyek a felnövekvő generációt érik. Az egységesedő ingerek McCrindle és Wolfinger szerint a fejlődő országokba is elérnek, ahol mérhető a nyugati kultúra termékeinek hatása. Ennek köszönhetően a szerzőpáros szerint az első, globális generációjával állunk szemben.[502] A globális generáció tagjai jól informáltak, értelemkeresőek és magas információ igényük azonnali kielégítésére törekszenek. A munkáltatók szempontjából pedig jelentős szempont, hogy ezek a fiatalok már rendelkeznek olyan virtuális megélhetési lehetőségek is, amelyek csökkentik a munkaerőpiaci kitettséget.

Összességében tehát, mivel a fogalom tartalma viszonylag koherensnek tekinthető, ismertek a generációs kutatások korlátai, a dolgozat további részében a fogalomhasználat célja a csoportosítás. A témaválasztás nem teszi lehetővé a szervezeti szocializáció az egyén szintjén történő vizsgálatát, azonban már csak a triádikus viszonyrendszer miatt sem feledkezhetünk meg róla. Mivel a generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk, hasonló jegyeket hordoznak. Ezzel megragadhatóvá válnak azok az egyén szintjén megjelenő preferenciák, amelyek segítségünkre lehetnek a munkaerőpiaci tendenciák megértésében.

[501] Péter U. P. (2022). A kisebbségi stressz okozza-e a szexuális kisebbségek rossz mentális egészségét?. *Psychiatria Hungarica*, *37*(4).
[502] McCrindle, Wolfinger (2010): i.m. pp. 13-18.

4.2.2. GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON ÉS A HADERŐBEN: KÖZÖS KIHÍVÁSOK

A generációs szemlélet hozzájárulhat a 21. századi munkavállaók preferenciáinak megértéséhez. Az elmúlt évek adatai pedig rámutatnak, hogy a generációs jegyek változásával a munkáltatói oldalon foglalkozni érdemes. Számos nyugati ország az elöregedés valóságával szembesül. Ezzel szemben a keleti államok közül, lásd például India (ahol 2012-es adatok alapján az átlagéletkor megközelítőleg 25 év volt) a demográfiai jellegzetességek más típusú hozadékát jegyezték le a kutatók.[503] Az életkori görbék egyensúlyának eltolódása népszerű publikációs témává tette a szervezeti szabályrendszerek felborulását, amely okaként a személyi összetételt nevesítették. Az életkori csoportokhoz értelemkereső és magyarázó jelleggel közös tulajdonságokat, generációs jegyeket rendeltek. A szervezeti korfákkal járó változásokra kidolgozott megoldások is ezekhez kapcsolódtak. Idővel pedig a kutatások iránya prediktív jellegűvé vált. A kutatók igyekeztek a jövő trendjeit is bejósolni. A predikció proaktív szemlélettel és a jövőre irányuló megoldási javaslatokkal társult. Példa erre, hogy közel egy évtizede az egyik kedvelt témának a 2020-as évek munkaerőpiaci viszonyainak előrejelzése számított.

Az előrejelző tanulmányok közé tartozik Luttrell és McLean 2013-as munkája, amiben bejósolni igyekeztek a 2020-as munkaerőpiaci viszonyokat. Közel 10 évvel ezelőtti számításaik szerint 2020-ra az ezredfordulós generáció a munkaerő 40%-át teheti ki.[504] A szerzőpáros példaként idézett tanulmánya a terület főbb fókusza mellett egy módszertani sajátosságra is rávilágít. A generációs kutatások többsége egy adott társadalmat vizsgál, egy behatárolható populáció adataiból merítkezik. Az eredmények univerzális értelmezése tehát torzítást eredményez. Ahhoz, hogy a generációs szemlélet magyar viszonylatban, a későbbi fejezetekben pedig a haderő kapcsán is felhasználható legyen, szükséges a magyar számadatokra is kitérni.

Napjaink magyar társadalmában a Luttrell és McLean féle arány a következőképpen értelmezhető: a KSH 2022-es adatai szerint 82,4% a foglalkoztatási rátája a 25-29 éves korosztályba eső személyeknek. Megközelítőleg ez az a korcsoport, akikre a predikció vonatkozott. Fontos azonban, szintén ezen riport alapján, hogy a magyar társadalomban mért öregedési rátát megközelítőleg 140%-ra teszik.[505] 2023-as májustól júliusig elemzett adatok alapján pedig a következő képet látjuk: a 15-64 éves korosztály megközelítőleg 4,6 millió olyan személyt számlál, akik aktív szereplői a munkaerőpiacnak. A KSH kor szerint 3 csoportot

[503] Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. IIMB Management Review (2012) 24, pp. 48-66. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004

[504] Luttrell, R., McLean, D. (2013). A new generation of professionals: Working with Millennials in 5 easy steps. *Public Relations Tactics*, *20*(4).

[505] https://www.ksh.hu/fiatalok-es-idosek

különít el, amelyek: a 15-24, a 25-54 és az 55-64 éves személyek összessége. Ez alapján a munkaerőpiaci megoszlás jelenleg a következőképpen alakul: 15-24 évesek megközelítőleg 6%-a, a 25-54 évesek 77%-a és az 55-64 évesek 17%-a dolgozik aktívan.[506] A KSH adatai nem adnak pontos képet arról, hogy a magyar társadalomra vetítve helyes volt-e Luttrell és McLean becslése. Egyrészt ehhez érdemes lenne a korosztályonkénti bontást kisebb egységekre szedni és úgy vizsgálni. A 15-24 éves korcsoportban is lehetnek eltérések (Z és alfa generáció képviselőit tartalmazza vegyesen), azonban a leginkább szembetűnő és talán az egyik legproblematikusabb elem a második, vagyis 25-54 éves tartomány. Ez esetben a végpontokhoz közeli személyek feltételezhetően markáns eltéréseket mutathatnak. Érdemes lehetne ezt a csoportot legalább két, ha nem három alcsoportra bontani. (Vagy akár a jelenlegi formájában megvizsgálni például klaszteranalízis segítségével.) Különös tekintettel arra, hogy a 2023-ban:

- 25 éves személyek 1998-ban születtek, vagyis a Z generáció képviselői, míg
- az 54 éves személyek 1969-ben születtek, vagyis az X generáció szülöttei.[507]

Az új generációk képviselői jelentős mértékben eltérő értékekkel, attitűdökkel és elvárásokkal rendelkeznek. Máshogy viszonyulnak a munkához, máshogy értelmezik a munkaerőt és más szempontok mentén kapcsolódnak a vállalati világhoz.[508] Ez esetben pedig megállapítható, hogy három generációt (X, Y és Z) von össze az adathalmaz.

Annak érdekében, hogy a szervezeti szocializációs szemléletmódváltás szükségessége érthetővé váljon, a következő alfejezetekben a generációs kutatások eredményeivel összevetve elemzem a haderő személyügyi kihívásait.

4.2.3. Szemléletmódváltás a generációs sajátosságok leköveténséhez

A haderő és a civil szektor ugyanazon munkaerő gyorsan változó csoportját célozza meg, továbbá a katonai szervezetek tekintetében is megfigyelhető az elöregedés jelensége. A fiatalok integrálásáról való gondolkodás az utánpótlás, ezzel pedig a szervezet működőképességének biztosítása miatt aktuális. Az is látható, hogy a tömegével megjelenő fiatal munkavállalók már máshogy vélekednek a munkáról, kiterjedt lehetőségeik vannak és anyagi döntéseikben is különböznek elődeiktől. Ennek fényében megszólításuk, szervezeti szocializációjuk és megtartásuk is kihívást jelent. A korábbi szemlélet, miszerint az integráció célja a betanítás,

[506] https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2307.html
[507] Nnambooze, B. E., Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar. *Corporate Ownership and Control*, *13*(2), pp. 244-257.
[508] Harris-Boundy, J., Flatt, S.J. (2010). Cooperative Performance of Millennials in teams. Review of Business Research, 10(4), pp. 30-46.

vagyis a képesség megszerzése a napi feladatok önálló ellátására, napjainkra elavulttá vált. A cél a legtöbb szervezetnél a szervezeti polgárrá válás, hiszen ezzel alapozzák meg a megtartást. A szervezeti szocializáció részévé vált a munkával való elégedettség és az elköteleződés mértékének növelése. Emellett a munkahiedelmek és részben a mentális jóllét elérése és fenntartása is a munkáltatóra hárul.[509] Ennek oka, hogy a nevezett tényezők meghatározza a munkahelyi viselkedésmintát, elősegíti az OCB kialakulását és befolyásolja a fluktuációs rátát.[510] Azoknál a szervezeteknél, ahol a döntéshozók beérik az integrációs folyamat klasszikus célkitűzésének teljesülésével, alacsonyabb morállal, lojalitással, valamint magasabb arányú kontraproduktív magatartással (CWB: counterproductive work behaviour) és fluktuációval számolhatnak. A szervezeti szocializációs stratégia és az alkalmazott módszertan, eszközkészlet ebben meghatározó. A klasszikus módszerek a 21. századi munkaerő preferenciái, értékei és szemléletmódja mentén értelmezhetetlenek. Új szemlélet szükséges, amelyhez illeszthetők a 21. századi munkaerő sajátosságai is.

Az integratív modellben a mikro szint, vagyis az egyén szintje a triádikus felosztásban egyenértékű helyet foglal el a szervezettel és munkával. Bár jelen dolgozat a haderővel, mint szervezettel foglalkozik, Manekin alapján logikai és módszertani hiba lenne a mikro szint jellegzetességeinek bemutatását mellőzni.[511] Ehhez használom a generációs kutatások szemléletét és eredményeit. A 20. század második felében induló generációs kutatások módszertani hibáikkal együtt is alkalmasak lehetnek arra, hogy teljesebb képet kapjunk a munkaerőpiaci poolról. Emellett a generációs elméletek kiegészítő és helyenként magyarázó jelleggel tölthetik ki a későbbiekben részletezett személyügyi kihívásokat, amelyekkel a haderő a modern társadalmainkban szembesülhet.

A 21. század katonai szocializációjának vonatkozásában a fiatal munkaerő szervezetbe illesztésének nehézségére is ennek fényében kapunk választ. Ismét a már többször ismertetett idői lehatárolást, vagyis az 1990-es évek elejét veszem alapul. A munkaerő sajátosságainak egyik lehetséges választpontja ugyanis szintén ekkorra tehető. Megközelítőleg ez időre datálják a digitális eszközök térnyeréséből fakadó jegyek megjelenését.[512] A 90-es évek pályakezdőit

[509] Ezen szempontok a haderőnél előbb megjelentek, mint a civil szektorban. Annak ellenére, hogy a katonai szocializáció folyamata speciális módszertan alkalmazásával történt, a katonává válás többet jelentett egy szakma megtanulásánál. A szervezet sajátosságaiból fakadóan pedig a parancsnokok kötelessége volt alárendeltjeikről gondoskodni is (elöljárói gondoskodás). Ez utóbbi elmulasztásáról többek közt a Btk 451.§ (1)-(3) is rendelkezik. 2012. évi C. törvény - a Büntető Törvénykönyvről451.§ (1)-(3) https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200100.TV&pagenum=7

[510] Ahmad, Ibrahim (2015): i.m. pp. 14-18.

[511] Manekin (2017): i.m. pp. 606-619.

[512] Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), pp. 265-279. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8

magyar kutatások is vizsgálták. Ezek többsége a történelmi kontextust, mint viselkedésre és kohorszélményekre ható tényezőt is figyelembe vette. Ez a haderő szempontjából is jelentős, hiszen egybeesik a keleti blokk szétesésével és egy új, nyugati szövetségi rendszerhez csatlakozás időszakával. A magyar sajátosságokat a dolgozat későbbi fejezeteiben részletesen ismertetem.

4.3. A HADERŐ, MINT MUNKAERŐPIACI SZEREPLŐ

A fejezet bevezetőjében a teljesség igénye nélkül több példa olvasható, amelyek jelentős hatást gyakoroltak a szervezet munkaerőpiaci helyzetére. A példák a globálisan értendő munkaerőpiaci helyzeten túl kölcsönhatásban állnak a mindenkori munkaerő utánpótlással és a szervezetbe illesztés időszakosan változó kihívásaival. A haderő humánpolitikájára a munkaerőpiac aktuális állapota és a nemzetközi folyamatok egyaránt hatást gyakorolnak. Kevésbé újszerű, de szemléletes példa erre a már említett Varsói Szerződés felbomlása vagy Magyarország NATO-hoz való csatlakozása.

Az 1989-től datált polgári mozgalmak és a politika területén bekövetkezett változások a Varsói Szerződés gyengüléséhez, majd pedig felbomlásához vezettek. A Múlt Kor egy 2009-es cikke példaként ide sorolta a páneurópai pikniket, valamint a berlini fal lebomlását.[513] Az 1991-ben felbomló Varsói Szerződés a magyar haderő számára is új személyügyi kiívásokat ígért. Az egykori keleti blokk társadalmainak és intézményesített, az adott államok által működtetett szerveinek az útkeresése kezdődött. A haderő sem jelentett kivételt ez alól. Krizbai és Jobbágy szerzőpáros az 1990-1994 közötti időszakra datálta azokat a politikai és jogalkotási döntéseket, amelyek az ország védelmének biztosításához szükségesnek bizonyultak. Ebben az időszakban alkották meg a biztonságpolitikai, illetve honvédelmi alapelveket, és a honvédelmi törvényt.[514]

Az új irány lényegét M. Szabó 2008-as munkájában egy személyes példán keresztül ragadta meg. Úgy vélte, a keleti blokk politikai irányultsága után a demokratikus értékek integrálása, majd pedig a nyugati szövetségi rendszerhez való csatlakozás hatotta át a haderőt. Az átmenetben utólag lényegi elemnek értékelte, hogy bármely szövetségi rendszerhez tartozzon is a magyar haderő, feladata minden körülmények között a haza védelme. M. Szabó szerint az átalakuló társadalmi és jogi környezet indította változások ellenére ez a szemlélet stabilitást és

[513] Múlt Kor (2009). Páneurópai piknik és határnyitás 1989-ben. https://mult-kor.hu/20090819_paneuropai_piknik_es_hatarnyitas_1989ben

[514] Jobbágy Z., Krizbai J. (2019). Humánpolitikai kihívások NATO-tagságunk múltja és a honvédség jövõje szemszögébõl – 1. rész. *Hadtudomány 2019/4.* pp. 30-38.

a katonai (kiemelten pedig a tiszti) értékek kontinuitását jelentheti.[515] Az M. Szabó féle érték stabilitás azonban a szervezet mindennapjaiban kevésnek bizonyult. Napjainkra számos tanulmány és elemzés készült az 1990-es években megkezdődött átalakítási hullám hatásainak vizsgálatára. Társadalomtudósok és a hadtudomány területén jártas szakemberek is több ízben felhívták a szakma figyelmét, hogy egyes, a haderőnél bemutatott szervezetfejlesztési törekvések kiforratlanok maradtak. Az elhamarkodott szervezeti változások, mind strukturális, mind személyügyi, mind pedig értékrend tekintetében a magyar haderő fragmentáltságát okozhatják. A töredezett, saját alegységeiben elidegenedő szervezet képessége pedig éppen az M. Szabó féle cél teljesítésében, vagyis a haza mindenkori védelmének biztosításában csökken. Molnár 2020-as tanulmányában a szervezeti kultúra és a szervezeti változások kapcsolatát értékelte. Szemben az idézett M. Szabó féle stabilitással, Molnár az értékrend változásának jelentős átformáló hatást tulajdonított. A demokratikus értékek elfogadását, a változó gazdasági szabályok, az emberi és állampolgári jogok biztosításának felértékelődését kihívásként értelmezte. Úgy vélte, a társadalmi és munkaerőpiaci változás a haderő számára is változást hozott mind a szervezet értékrendjében, mind pedig jövőképében. Emellett személyügyi vonalon említette a haderőcsökkentést, amely leginkább a tiszti és tiszthelyettesi kart érintette.[516]

4.3.1. A HADERŐ A RENDSZERVÁLTÁST KÖVETŐEN ÉS AZ X GENERÁCIÓ BELÉPÉSE

M. Szabó kivételével az idézett vélemények a kontinuitás megtörését sejtetik a Varsói Szerződés felbomlása utáni magyar haderőnél. Különösen igaz lehet ez, a korszak társadalmát és ennek alkotóelemét, az egyént vizsgálva. A rendszerváltást követően a gazdasági szereplők száma megsokszorozódott. A magyar munkaerőpiacon új szereplők és lehetőségek jelentek meg. Egyik oldalon tehát a munkakereső fiatalok a haderőcsökkentéssel és az elbizonytalanodó életpályával, míg másikon az új, még nyitott és felfedezésre váró lehetőségekkel szembesültek. Bár a pontos fenntartási költségek nem állnak rendelkezésünkre, vélhetően kapóra jött, hogy a haderőből kiáramló személyek az egyre bővülő magánszektorban állhatnak munkába. Ezt támasztja alá Kiss, aki korabeli forrásokra hivatkozva az 1991-1995-ig tartó időszakra minimum értéknek 60 milliárdos fejlesztési összeget nevesített, amely feltétele 35-40%-os állománycsökkentés volt. A haderő monetáris stratégiai tervezése válaszút elé érkezett: az

[515] M. Szabó M. (2008). A Varsói Szerzõdés és a Magyar Néphadsereg viszonyrendszerének néhány kérdése az 1960-as években. *Hadtudomány 2008/1.* pp. 3-19.
[516] Molnár F. (2020). A katonai szubkultúrák és a vezetői szemlélet szerepe a szervezeti változásban. *Honvédségi Szemle 2020/2.* pp. 20-28.

előzetes kalkulációk szerint, ha a személyi állomány fenntartására fordítja a költségvetésben jelölt összeget, az ezredfordulóra a magyar haderő eszközhiánnyal szembesül.[517] Lehetséges alternatívát tehát a leépítés jelentett. Annál is inkább, mivel a szervezetet elhagyó munkavállalók az országban maradva, de a magánszektor tőkéjt felhasználva hozzájárulhattak a gazdasági helyzet stabilizálódásához. Az előbbi állítást már a rendszerváltás és a Varsói Szerződés felbomlása előtti időszak is igazolja. Ekkor ugyanis stratégiai célként szerepelt 1991-ig az ország adóságnövekedésének megállítása és a GDP 1995-ig tervezett minimális növekedésének elérése.[518] Szintén ekkor a leépítési szándék mellett a szervezeti célok változása is megjelent. 1989. november 30-án, a Németh-kormány ülésén a haderőcsökkentés (további 20–25%), mellett a támadó erők és fegyverezet csökkentését, majd pedig felszámolását irányozták elő.[519] A döntéssel megerősítették a magyar haderő védelmi jellegét. Emellett, mire a Varsói Szerződés felbomlott, már kezdetét vette a modernebb honvédelmi és biztonságpolitikai elvek kidolgozása. Erre az időszakra datálható NATO erők megjelenése a térségben, a délszláv háború okán. A nemzetközi színtér eseményei megerősítették a magyar haderő védelmi jellegének és NATO csatlakozásának szándékát. Társadalmi szinten pedig fokozott törekvés jelent meg az európai szövetségi (gazdasági és politikai) rendszerhez való csatlakozásra.[520] Szántó 2002-es munkája szerint a haderő átalakítás kapcsán a külső körülményeken túl a szervezetspecifikus elemeket is érdemes vizsgálni. Felhívta a figyelmet az oktatás helyzetére. Elemezte a katonai középiskolák és kollégiumok, valamint a felsőoktatás helyzetét. A középiskolák színvonalát a civil intézmények nívójához hasonlította. Ezzel szemben a katonai kollégiumok felszámolását a színvonal romlásával magyarázta. Kitért továbbá a tisztképzésre, amely esetében a korábbi 3 éves időtartamot egy évvel hosszabbították. A felsőoktatás esetében kiemelte a tudományos igénnyel készült kutatások, elemzések szerepét is. Jelentősnek tartotta továbbá, hogy az egyetemi légkör jótékonyan hatott a nyelvismeretek fejlesztésére is. A tudományos munka hatására az orosz mellett megjelent az igény más, nyugati nyelvek elsajátítására is. Ezt a NATO csatlakozás szempontjából kiemelkedő fontosságúnak értékelte.[521] Az introspektív szempont mellett a haderő és a társadalom közti viszonyrendszer is szerepet játszott a haderő formálásában. Szántó szerint a modernizáláshoz szükségessé vált a

[517] Kiss (2018): i.m. pp. 34.
[518] Kiss (2018): i.m. pp. 34.
[519] Kiss (2018): i.m. pp. 36.
[520] Kiss (2018): i.m. pp. 40.
[521] Szántó M. (2002). Oktatás és tudományos tevékenység. In.: Szántó M. (Ed.) *A Magyar Honvédség a rendszerváltástól a NATO tagságig. (1989-1999).* Budapest: Egyetemi Kiadó pp. 37-39. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15625/magyar_honvedseg_a_rendszervaltastol.pdf?sequence=1

szorosabb együttműködés.[522] Ez a szemlélet lényegében egyezik a fentiekben már idézett szerző, Sarkesian koncepciójával, amelyben a modern haderőt a táradalommal összefonódva, szoros együttműködést feltételezve értelmezte.[523] A Honvédelmi Minisztérium Társadalmi Kapcsolatok és Sajtófőosztályának felállításával érvelt, amely egység feladata a kapcsolat kiépítése és koordinálása volt. Fontos szempontnak tartotta, hogy a stratégiai szinten alakult meg a szervezeti egység, ezzel is alátámasztva a kapcsolat jelentőségét.[524]

Ebbe a környezetbe nőtt bele, az akkori pályakezdő X generáció. Már az idézett Németh-kormány alatt megkezdődött a magyar haderő személyi állományának leépítése. Ezzel párhuzamosan pedig a civil szektor duzzasztása a termelékenység növelése érdekében. A korabeli gazdaságpolitikai elgondolásokkal és szakpolitikai megoldásokkal megágyaztak a rendszerváltást követő munkaerőpiaci változásoknak. A munkaerőpiaci változások közé sorolható a pályakezdők (X generáció) tömeges megjelenése és allokációja is. Az X nemzedék megnevezést Steigervald a 1965-1979 közt született személyek halmazára használta.[525, 526] Alapjául szolgált Coupland munkája, amelyben a szerző először használta a „Generation X" kifejezést.[527] Coupland az 1980-as évek második felében a Vancouver Magazin hasábjain jelentetett meg egy cikket a nemzedékről, majd 1991-ben gondolatait könyv formába rendezte. Steigervald, Couplandhoz hasonlóan, de magyar sajátosságok mentén ismertette a nevezett csoportot. A fejlett országokban az X nemzedéket tekintették az első technológia orientált nemzedéknek, köszönhetően a korszakban egyre szélesebb körben elterjedő technikai vívmányoknak (például: elektromos háztartási eszközök, lemezjátszó, televízió). Szintén általános alapélménynek tekintik a generáció tagjainak kortárs közösségekhez való viszonyát. Tagjai hamar kerültek kortárs közösségekbe. A korszakra jellemző bölcsődei gondozásnak köszönhetően a gyermekek életük első pár hónapja után találkoztak a külvilág és az intézményes keretek nyújtotta sajátosságokkal. Ennek köszönhetően a nemzedék tagjai számára

[522] Szántó (2002): i.m. pp. 39-40.
[523] Sarkesian (1975): i.m.
[524] Szántó (2002): i.m. pp. 39-40.
[525] Steigervald K. (2020). Generációk harca. Pertvonal kiadó. pp. 95-112.
[526] Egyes kutatások a határvonalat más évszámhoz kötik. Lásd pl.: Howe & Strauss (2000) - 1961-től; Colby & Ortman (2014) - 1964 idusától; Crowley (2003) és De le Puente (2004) 1968-tól datálják a generációt.
Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
Colby, S., Ortman, J. M. (2014). *The baby boom cohort in the United States: 2012 to 2060.* pp. 25-1141. Washington, DC: US Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, US Census Bureau.
Crowley, M. (2003). Generation X speaks out on civic engagement and the decennial census: An ethnographic approach. *US Census Bureau*.
De La Puente, M. (2004). *Census 2000 ethnographic studies*. Bureau of the Census.
[527] Douglas Coupland fonds (RBSC-ARC-1643) (2016): University of British Columbia Library Rare Books and Special Collections pp. 3.
https://rbscarchives.library.ubc.ca/downloads/douglas-coupland-fonds.pdf megtekintve: 2024.02.01.

az elsődleges információforrássá a kortárs közösség vált. Ezen megállapítások a magyar mintára is érvényesnek bizonyultak. Egyes szerzők, köztük Steigervald is általános következtetéseket vontak le ezen körülményekből. Úgy vélték, a nemzedék tagjai maximális teljesítményre törekvéssel kompenzálják az elsődleges gondozó(k) hiányát, valamint én-központú reakcióikkal munkaerőpiaci helyzetben megnehezítik a határok állítását és a feladatok delegálását.

Ezen jellegzetességek a pályakezdők és a haderő kapcsolatát is meghatározták. A haderő és generációs sajátosságok közötti kapcsolat feltárását nemzetközi viszonylatban megközelítőleg az 1980-as években kezdték meg. A kutatások egy része az angolszász országokban folyt. Erre az időszakra datálható a még kétpólusú világ nyugati blokkjában (különös tekintettel az Egyesült Államokra) a munkaerőpiaci lehetőségek bővülése. Ez a katonai hivatást választók számának hanyatlását eredményezte. Utánpótlás hiányában kézenfekvőnek tűnt vizsgálni, hogyan lehet felkelteni a pályakezdők érdeklődését. Az amerikai haderő esetében az arculatváltás mellett döntöttek. A kötelesség alapú megközelítést felváltotta a katonai hivatást, mint kaland és önmegvalósítás lehetőségeként bemutató ábrázolás. Jelentős eredménnyel azonban ez sem járt.[528] A magyar haderőnél ekkor még a sorkatonai szolgálat és a hatályos jogszabályi háttérlehetővé tette a folyamatos utánpótlást. Az 1980-as évek végén, már a rendszerváltás előtti utolsó, még nem demokratikusan választott Németh-kormány idején pedig megkezdődött a haderő létszámleépítése. Így a magyar haderő csak évtizedekkel később szembesült a nyugaton már jelentős kutatási eredmények támogatta kihívással. Fontos azonban ismerni ezen kutatásokat. A napjainkra már évtizedes adategyüttes és szakirodalom ugyanis empirikus adatokkal támasztja alá egy-egy toborzó (vagy akár megtartásra irányuló) kampány prognosztizált eredményét. Ennek köszönhetően pedig már a humán erőforrás tervezése során kizárhatóvá válnak azok a stratégiák, amelyek más országok esetében igazoltan eredménytelennek bizonyultak.

Az amerikai mintán végzett vizsgálatok már a 80-as években mérték az X generációs munkavállalók pályaválasztási preferenciáit. A nemzedék tagjai nem mutattak nyitottságot egy olyan pálya választására, amely kevés teret enged az autonómiának, a gyors reakcióknak és nagymértékben érinti a családdal töltött idő mértékét. A kutatók azt találták, hogy az intézményes keretek között és kortárs csoportokban, egymásra utalva felnövő X generáció esetében a munkáltató iránt tanúsított elköteleződés, lojalitás csökkenő tendenciát mutat. Emellett a szenioritás alapú előlépési lehetőséget kínáló szervezetek és bürokratikus rendszerek

[528] Zichermann (2013): i.m. pp. 119.

a lehetőségek számbavételekor hátrébb sorolódtak. Civil mintát vizsgált Kupperschmidt, aki szerint a kohorsz élmények alakítják a munkával kapcsolatos hiedelmeket, értékeket és munkacélokat is, amelyek többek közt a generációk közti eltérő attitűdben és viselkedésmintázatban nyilvánulnak meg.[529] Maierhofer és munkatársai úgy vélték, ez részben a kognitív működés hasonlóságának köszönhető.[530] Erre a gondolatmenetre épített Hess és Jepsen 2009-es[531], valamint Parry és Urwin 2011-es[532] munkája is. Az X-ek az amerikai társadalomban megélték szüleik generációjának tömeges elbocsátását. Ennek hatására Hess és Jepsen szerint cinikus attitűdöt alakítottak ki, míg Parry és Urwin szerint ez az oka annak, hogy a nemzedék tagjai kevésbé kötődnek a munkáltatójukhoz. Lub és munkatársai a munkaerőpiaci változások mellett a hagyományos családi struktúra felbomlását, átalakulását is befolyásoló tényezőnek tekintették. Ezzel magyarázzák az X-ek elődeikhez viszonyított csökkent lojalitását és a kifelé irányuló orientációját a munkával való elégedettség terén.[533] Az ismertetett, kutatási eredményekkel alátámasztott tendenciák hatására Zichermann az 1990-es évekre kialakult helyzetet tekintette mélypontnak. Ekkorra az amerikai haderő magas költségen (például: ösztöndíjak ajánlása szolgálatért cserébe) is alig tudott a fenntartáshoz szükséges mennyiségű jelentkezőt bevonzani.[534]

Magyar mintán a fentnevezett szerzők megállapításai annyiban módosultak, hogy a szocialista éra hatására a tömeges elbocsátások és a piaci szereplők térnyerése a rendszerváltás utánra sorolódott. Az X nemzedék tagjai tehát a munkahelyek megszűnéséből fakadó bizonytalanságot kevésbé tapasztalhatták. Hasonlóságnak tekinthető azonban a családi működés és szerepek változása.[535] A haderő esetében, mivel a hangsúly a leépítésen volt, a pályakezdők és katonai szervezet kapcsolatáról keveset tudunk. A működésükről és preferenciáikról a generációs jegyek fényében a következők állapíthatók meg:

[529] Kupperschmidt (2000): i.m. pp. 65-76.
[530] Maierhofer, N. I., Griffin, M. A. & Sheehan, M. (2000). Linking manager values and behavior with employee values and behavior: a study of values and safety in the hairdressing industry. *Journal of occupational health psychology*, *5*(4), pp. 417-427. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.4.417
[531] Hess, N., Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, *14*(3), pp. 261-283. https://doi.org/10.1108/13620430910966433
[532] Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, *13*(1), pp. 79-96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
[533] Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(4), pp. 553-573. https://doi.org/10.1108/09596111211226824
[534] Zichermann (2013): i.m. pp. 119.
[535] Steigervald (2020): i.m. pp. 95-112.

- A nemzedék katonái, szemben a korábbi generációkkal, már rugalmasabb struktúrák kialakítására törekedtek[536], ami az általános viselkedési elvek és szabályzatokhoz való ragaszkodás fellazulásához vezetett. [537]
- A digitális fejlődés[538] hatására elődeikhez mért reakcióidejük csökkent.
- Szintén a digitális fejlődés, emellett pedig a gondozók korai életszakaszra tehető távolmaradása miatt, maximalizmus és feladatorientált attitűd jellemezte a nemzedéket. A precizitásra való fokozott igény és a digitális eszközök által elmosódó határok miatt az X-ek napjainkban is aktív tagjainál a napi teendők gyakran átfolynak a szabadidőbe is.
- Kohorsz élményeik hatására pedig magas fokú autonómiát igényelnek, ami a munkavégzésükre is kihat. [539]

A magyar haderőnél napjainkban a generáció tagjai többségében közép és felsővezetői beosztásokat töltenek be. A szervezetben elfoglalt helyük a szervezeti szocializáció szempontjából fontos tényező.[540] Napjainkban ugyanis ez a generáció az, amely előkészíti és meghozza azokat a döntéseket, amelyek meghatározzák a haderő személyügyi stratégiáját, irányelveit. Emellett az X-ek képviselik azt az aktív munkavállalói réteget, akik az 1990-es évektől napjaink tapasztalják a haderő átalakításából, a folyamatos átszervezésekből adódó anomáliákat. Szerepük tehát nem csak az integráció terén mérhető, de a szervezetfejlesztési projekteknél is megkerülhetetlen. Ezt támasztja alá Cogin 2012-es tanulmánya is. Cogin szerint ugyanis a nemzedék tagjai inkább szakmájuk iránt elkötelezettek, a munkáltató felé azonban alacsonyabb mértékű lojalitást mutatnak. Ez konfliktushelyzetet idézhet elő, különös tekintettel a haderő merev, hierarchikus szerkezetét tekintve.[541] Amennyiben a szervezetfejlesztési projektek tervezésénél nem veszik figyelembe az X-ek tapasztalategyüttesét, szakértelmét, jelentős ellenállással érdemes számolni. Az ellenállás a fegyelmezett, feladatorientált nemzedék esetében nem szül nyílt konfliktusokat. Sokkal inkább a feladatvégrehajtás üteme, minősége

[536] Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. *The multi-generational and aging workforce*, pp. 3-36. DOI:10.4337/9781783476589.00007
[537] Wendover, R. W. (2007). Getting Millennials to engage. *Personality and Social Psycholog y*, *73*(1), pp. 73-90.
[538] Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, *48*(10), pp. 10-18. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02
[539] Park, J., Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *international journal of Hospitality Management*, *31*(4), pp. 1195-1202. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007
[540] Cox, L. V. (2016). *Understanding millennial, Generation X, and Baby Boomer preferred leadership characteristics: Informing today's leaders and followers*. Brandman University. Doctoral dissertation.
[541] Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(11), pp. 2268-2294. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967

csökken. A figyelmen kívül hagyott, felszín alatt munkáló ellenállás pedig a fluktuációs ráta növekedését és a szervezet számára hiánypótló szakismeretek kiáramlását eredményezheti, a magas szintű hivatástudat ellenére is.

Végezetül érdemes egy utolsó szempontot kiemelni. Visszatekintve az 1990-es évek eleji magyar haderő személyügyi átalakítására, kettősség figyelhető meg. A korszak történelmi sajátosságai, vagyis a munkaerőpiac rendszerváltást követő változása és a haderő humán erőforrás leépítése látszólag kiegyenlíti a mérleget. Érdemes azonban kitérni arra, hogy a szektorok az elérhető munkaerő mely alcsoportjának megszerzését preferálták. Bokor szerint a multinacionális cégek, mint sok más országban, hazánkban is azokat a szellemi munkát végző fiatalokat célozták meg, akik könnyen tanultak, stabil munkahelyet szerettek volna. A korábbitól eltérő elvárások mentén új lehetőségeket kínáltak. A szelekció egyik kulcs kritériuma volt, hogy azok a személyek kerüljenek be a szervezet kötelékébe, akikből gyorsan hatékony munkaerőt lehet nevelni. Ebben az időszakban sok X generációs munkavállaló vált vezetővé is.[542] A magyar haderő azonban szintén jelentős változások előtt állt, amelyekhez szükségesek voltak azok a fiatalok, akik mind szellemi, mind fizikai teljesítőképességükkel támogathatták a nyugati országokhoz történő felzárkózást. Szabó 1996-os NATO kompatibilitásról készített problémavázlatában több ponton is kiemelte: a NATO kompatibilitás egyik legfontosabb tényezője a humán erőforrás minősége. A minőség biztosításához pedig szükségesnek találta a toborzás-kiválasztási rendszer, az oktatás, a teljesítmény, valamint a testi-lelki-szellemi állapot folyamatos felülvizsgálatát.[543] Megállapítható tehát, hogy bár a haderő mennyiségben csökkenteni kívánta az állomány létszámát, azonban éppen annyira igényelte azokat a kiemelkedő képességekkel rendelkező állampolgárokat, akik a humán erőforrás minőségét biztosíthatják. A felhasznált források alapján tehát ezen következtetések vonhatók le:

- A magyar haderő, a Németh-kormány, majd pedig a rendszerváltás utáni, nyugat orientált időszakban előirányzott leépítések ellenére is igényelte a minőségi humán erőforrást.
- A megfelelő szellemi-fizikai-lelki állapotú fiatalok számára azonban új, kevésbé kötött lehetőségek nyíltak, amelyek hatására verseny kezdődött a nevezett pool tagjainak elérésében.

[542] Bokor A. (2007) Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 38 (2)*. pp. 2-21. DOI 10.14267/VEZTUD.2007.02.01

[543] Szabó J. (1996). A NATO kompatibilitás és a védelmi szektor humán erőforrásai Magyarországon. *Humán Szemle, XII. évf. 1-2. szám* pp. 1-6.

- Bár a magyar haderő utánpótlását ekkor még a jogszabályi háttér kötelező sorkatonai szolgálattal támogatta, a munkáltatói verseny a haderő és a majdani versenyszféra szereplői között megkezdődött.

4.3.2. HADERŐ A MUNKAERŐPIACI VERSENYBEN ÉS NATO KOMPATIBILITÁS, MINT CÉL MEGJELENÉSE

Az előző alfejezetben megállapítottam, hogy a Varsói Szerződés felbomlása, majd pedig a rendszerváltás hatására a magyar haderő munkaerőpiaci verseny alanyává vált. A rendszerváltást követően megkezdődött a nyugati minták adaptálása és explicitté vált az ország NATO csatlakozásának szándéka. A haderő átalakítására tett újabb kísérlet 1991 októberétől vette kezdetét GAMMA I-II néven, amelynek részét képezte a sorozás és a kiképzés átalakítása is. A szakértői vélemények az átalakítás végét 1993-ra datálják.[544] Kisstől eltérően Makk ide sorolta még a GAMMA III fejlesztést is, amely tervezetten 1994-ig szabott időkeretet az átalakítások végrehajtásához.[545, 546] A GAMMA projekt mellett a 20. század utolsó évtizedében számos kisebb-nagyobb szervezeti változást eszközöltek. Végh, a Magyar Honvédség parancsnokaként a haderőfejlesztésről és a NATO orientációról úgy fogalmazott: a haderő-átalakítás során a feladatrendszer és a megvalósításhoz illeszkedő eszközök meghatározása és birtoklása az elsődleges cél. Személyügyi értelemben ehhez hivatásos és szerződéses állomány fenntartását szorgalmazta. Megállapította azonban, hogy a sorkatonai szolgálat fenntartása meg nem határozott ideig szükséges az utánpótlás biztosítása érdekében. A haderőfejlesztés szervezeti polgárokra érvényes átalakítását két lépésben vázolta. Tervezetten 1997-re a mennyiségi kritériumok teljesítésére került sor. Ezt követően kezdődhetett meg az állomány minőségi mutatóinak és működési képességének javítása.[547] A személyügyi átalakítás mellett a haderőfejlesztési projektek keretein belül számos strukturális változás is történt. A szervezeti átalakítások nem arattak osztatlan sikert. A szervezet képtelen volt lekövetni a politikai szinten megfogalmazódó irányokat, elvárásokat. Az egymást követő, több esetben félbehagyott átszervezések a személyi állományban bizonytalanságot generáltak, amely idővel

[544] Kiss (2018): i.m. pp. 41.
[545] Makk L. (2008). A haderő átalakítása a hidegháború utáni korszak biztonsági kihívásainak tükrében. A Magyra Honvédség haderőátalakításai a rendszerváltástól a NATO tagságig (1989-1999). Doktori (PhD) értekezés. pp. 80.
[546] A GAMMA I-II-III haderő átalakítását célzó terv a 3327/1991. számú határozat alapján került elfogadásra és végrehajtása az MHPK 00235/1991. számú intézkedése alapján kezdődött meg.
[547] Végh F. (1997). A NATO-csatlakozás és a magyar haderőreform. In.: Kereszty András (Ed.) Tények könyve: NATO. Arcanum: https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/TenyekKonyve-tenyek-konyve-1/nato-16647/magyar-honvedseg-17B7B/a-nato-csatlakozas-es-a-magyar-haderoreform-17B7C/ megtekintve: 2024.08.11.

elégedetlenségre fordult. Ezt példázza többek közt Aranyos 1996-ban a Magyar Honvédség kulturális életéről megjelentetett munkája, amelyben már a bevezető mondatokban élesen bírálta az átszervezéseket és ezek leépítő hatásáról számolt be.[548] Ugyan ezen folyóirat számban Hidy így fogalmazott:

„ …nem tudjuk és nem lehet megfogalmazni, hogy mi a szakmánk lényege, nem lehet körülhatárolni intézményeink státusát, funkcióját. Feleslegesnek tűnik felsorolni azoknak az egymásnak ellentmondó, sokszor át nem gondolt intézkedés-kísérletek sorozatát, amelyek intézményeinkkel kapcsolatban születtek, vagy csak fogantak és embrionális állapotban elvetéltek."[549]

A két idézett szerző a Magyar Honvédség kulturális életével és intézményeivel kapcsolatban értelmezte az 1990-es évek közepére kialakult helyzetet. Meglátásaik azonban tükrözik a szervezet szintű problémát. Az átalakítások megszakították a kontinuitást, amely az előző fejezetben prognosztizált munkavállalói elégedettség csökkenését eredményezte.

A folytonosság és a szervezetfejlesztési szakmai kritériumoknak megfelelő átmenet hiányát Krizbai is listázta. Beszámolt a szervezetdiagnosztikai mérések és mély elemzések hiányáról, amelyek minden szervezetfejlesztés és stratégiai döntéselőkészítés alapját kell, hogy képezzék. Ide sorolta a korabeli munkaerőpiaci viszonyok felmérését is. Ezen túl problémaként detektálta a NATO elvek és a szervezeti realitás közt húzódó különbségeket is. A NATO elvek és a szervezeti kultúra sajátosságainak összefésülése rövid távú célként jelent meg.[550] Az egyébként áthidalható eltérések közelítése viszont, a terület sajátosságaiból adódóan legalább több éves lebontásban lehetett volna megvalósítható. A minimum középtávú stratégiatervezés egyik alapkritériuma az állomány ismeretanyagának és attitűdjének a változása lehetett volna. Ehhez azonban sem terv, sem módszertan nem készült. Részben ezt példázza Pintér észrevétele, aki a korabeli katonai felsőoktatás állapotát már 1996-ban korszerűsítésre szorulónak ítélte, amely nem felel meg sem a hatályos törvényeknek, sem pedig a jövőbeni követelményeknek.[551] Krizbai szervezetről, míg Pintér katonai felsőoktatásról szóló megállapításai kiegészítik egymást. Magyarázó erővel bírnak a Hidy által észlelt zavarra és a szervezeti törésekre. Emellett magukba foglalják a jövő tendenciózus jelenségét: a fragmentáltság fokozódását, a szétesés veszélyét. Az idézett munkákból ugyanis kibontakozik a személyügyet is meghatározó kihívás: hogyan bontakozhatna ki egy NATO kompatibilis és a majdani 21. századnak

[548] Aranyos K. (1996). Mindennapi anomáliáink! *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 43.
[549] Hidy P. (1996). Vészhelyzet vagy alulinformáltság avagy kor- és kórkép a helyőrségi művelődési intézmények helyzetéről. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 44.
[550] Krizbai J. (1996). Emberek a szervezetben. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 16-22.
[551] Pintér I. (1996). Tisztek 2000 után. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 7-11.

megfelelő haderő a szükséges mérések ütemezése, eredményeik ismerete és az állomány bevonása nélkül.

A szervezet szakadásaiból fakadó kihívások mellett a munkaerőpiaci helyzet és a társadalom állapota is nehezítő tényezőnek bizonyult. A már említett tendencia, miszerint a haderő kevesebb főt foglalkoztat, cserébe az erősödő magánszektor elszippantja a minőségi munkaerőt, folytatódott. Emellett párhuzam vonható a magyar haderőnél megjelenő szakadások és a társadalom fragmentációja között. Egyes szerzők már a szocialista éra alkonyán is megfigyelhető hanyatló, társadalom szintjén megjelenő tendenciák átörökítéséről számoltak be. Vaulch szerint társadalmi szinten sem született komplex, átfogó és hosszútávú stratégia, amely számolt volna a népesedési helyzet, a társadalmi szerepek változásával.[552] Az észrevétel, bár a társadalomra illesztve, párhuzamba állítható a fentiekben ismertetett, katonai szervezetet érintő észrevételre. A társadalom, ahogy a haderő is olyan örökséggel találta szembe magát, amely feldolgozására eszköztelennek bizonyult. Vaulch, szintén társadalmi szinten kihívásnak értékelte a változással járó elbizonytalanodást, valamint az új élethez, környezethez való alkalmazkodást.[553] Ezen a ponton ismét párhozam vonható a társadalmi tendencia és a haderő között. A haderő a NATO csatlakozás reményében igyekezett gyors válaszokat kidolgozni. Ezek a válaszok azonban, ahogy a fentiekben példákkal alátámasztottam, nem szakértők által végzett vizsgálatok eredményeire épültek. Emellett nem vették figyelembe a humántőke változásra adott sajátos, de szociálpszichológiai értelemben kiszámítható reakcióit. A korabeli társadalmi változásokra Vaulch az idézett hadtudományi szerzőkhöz hasonlóan tekint. Úgy vélte, társadalmi szinten hiányzott a pozitív politikai ösztönzés, amely irányt mutatott volna és stabil alapokkal segítette volna át az állampolgárokat a változás időszakán.[554] Harmadik tényezőként a munkaerőpiac alakulását emelem ki. Az 1990-2000-ig tartó időszakban elmélyedtek a szocioökonómiai különbségek. Ennek egyik okának tekinthető, hogy egyes régiók befektetési szándék hiányában elszegényedtek. A munkanélkülivé váló polgárok markáns csoportja nem rendelkezett megfelelő végzettséggel. Az alacsony iskolázottsági szint az átképzésben is akadályt jelentett.[555] A haderő személyi állományának létszámleépítése során nem detektálta a társadalmi tendenciában rejlő kockázatot. A rendszerváltás nyerteseiként is azonosított populáció alatt azokat a személyeket érti a szakirodalom, akik viselkedésmintázatukkal eredményesebbnek bizonyultak. Ezen személyek csoportjáról Kolosi

[552] Vaulch T. (2015). A jelenkori magyar társadalom. Budapest, Osiris Kiadó https://real.mtak.hu/32810/1/valuch_beliv_vege.pdf megtekintve: 2024.07.23.
[553] Vaulch (2015): i.m.
[554] Vaulch (2015): i.m.
[555] Vaulch (2015): i.m.

és Tóth szerzőpáros feltételezte, hogy társaiknál rugalmasabbak, innovatívabbak. Longitudinális vizsgálatukban négy csoportot különítettek el, amelyből a fiatal nemzedék felel meg a dolgozatban használt generációs felosztás X nemzedékének. Azt találták, hogy ezen személyek esetében a munkaerőpiaci sikerességet megalapozta a tanulási hajlandóság. Összefüggést találtak a szakmai gyakorlat, ismeretek elsajátításába, bővítésébe fektetett erőfeszítés és az anyagi-jövedelmi index alapján mért életszínvonal között. Ez az összefüggés a korábbi nemzedékek tagjainál nem jelent meg.[556] A haderő szempontjából ezt tekintem a korszak harmadik kihívásának. Az agilis, rugalmas gondolkodású fiatalok számára a civil szektor jelentett valódi alternatívát. Ezen munkavállalói csoport elengedésével azonban kisesett az a réteg, amely az ezredfordulót követően, már szakmai tapasztalattal és megfelelő ismeretanyagokkal támogathatta volna a szervezeti kultúraváltást. Ezek a fiatalok közép és hosszútávon továbbá alkalmasak lehettek volna egy adaptívabb, végrehajtásában hatékonyságra törekvő szervezet kialakításában.

4.3.3. Személyügyi kihívások az ezredfordulós haderőben

A NATO csatlakozás és az ezredforduló előszelén a magyar haderő személyügyi helyzetéről való gondolkodás átalakult. A civil szektor szervezetfejlesztési elgondolásai és a humán erőforrás gazdálkodás fogalomrendszere szélesebb körben beépült a haderőről folyó diskurzusba. Bolgár az 1998-as, Humán Szemlében megjelent tanulmányában az emberi erőforrás minőségbiztosításának főbb kérdéseit elemezte. Az alapvetően pszichológiai megközelítés épített a nagyvállalatok tapasztalataira. Bolgár a magyar realitáson túlmutatva felhasználta azokat a nemzetközi eredményeket, amelyek beépíthetők a Magyar Honvédség napi gyakorlatába is. Bemutatott olyan modelleket, amelyeket a nyugati társadalmak évtizedes kutatásai kristályosítottak ki. Felhívta emellett a figyelmet arra, hogy a honvédségi humán erőforrás gazdálkodás minőségi paramétereinek biztosítása kizárólag akkor lehetséges, ha a szervezet teljes vertikumát felöleli és átfogó program keretében történik.[557] A szerző gyakorlati javaslatokat tett, amelyek koherensek az előző alfejezetben tárgyalt észrevételekkel. Bolgár úgy vélte, hogy a program kidolgozásához előzetes felmérés, stratégia alkotás szükséges, amely a pszichológia eszköztárára is alapoz. A munkakörök jegyzékének elkészítését és legalább

[556] Kolosi T., Tóth I. Gy. (2008) A rendszerváltás nyertesei és vesztesei – generációs oldalnézetből. Tíz állítás a gazdasági átalakulás társadalmi hatásairól. https://www.researchgate.net/publication/269166388_A_rendszervaltas_nyertesei_es_vesztesei_-_generacios_oldalnezetbol

[557] Bolgár (1998): i.m. pp. 17-27.

középtávú tervezését, a pályaprofil tisztázását, az előmeneteli rendszer diverzifikálását javasolta. Kiemelte a transzparens információ áramlás biztosítását és a pályázó megfelelő informálását.[558] Ez a szemlélet nem sokban különbözik többek közt az amerikai haderő kapcsán olvasható elgondolásoktól, dacára annak, hogy az Egyesült Államok haderejéről született szakcikkek kritikai hangvétele esetenként más elemeket hangsúlyoz. Miután a Nixon éra alatt megkezdődött a haderő önkéntes alapon való szervezése[559], az Egyesült Államok fegyveres ereje szembesült a fellendülő magánszektor nyújtotta lehetőségek erejével. A sorkatonai szolgálat leépítésével ugyanis a fiatalok számára új, jól fizető, rugalmasabb és munka-magánéleti szempontból is kiegyensúlyozottabb álláslehetőségek kínáltak alternatívát.[560] Evans, hasonlóan számos amerikai szerzőhöz, ellentmondásosnak nevezte a Nixon éra örökségét. Egyrészt a sorkatonai szolgálat megszűnése politikailag sikeresnek bizonyult.[561] A közvélemény a vietnámi háború veszteségeit követően üdvözölte a döntést. Emellett növekvő tendenciát mutatott a nők katonai szerepvállalása, amely kedvezően hatott a személyi állomány diverzitására. Másrészt viszont, az előbb említett toborzási nehézséget, valamint az önkéntes katonák teljesítményének folyamatos romlását eredményezte. A katonai életet pénzügyi ösztönzőkkel és engedményekkel igyekeztek vonzóbbá tenni. A mérési eredmények alapján azonban ezzel olyan munkavállalói réteget vonzottak, amely képviselői nem alkalmasak a katonai szolgálatra. Hibás lépésnek értékelte továbbá a megtévesztő toborzókampányokat is. A Bolgár által említett transzparencia Evans kritikai észrevételeiben is megjelent. Evans úgy vélte, a katonai életforma veszélyeinek elkendőzésével a célközönség megtalálásán túl a hivatás értéke is devalválódik.[562] A kérdés napjainkban is aktuális. Egyrészt az amerikai haderő kapcsán Korb és Duggan már a 21. századi toborzókampányokat úgy értékelte, mint megtévesztés, amelyet a haderő toborzói kvótáik teljesítésére, nyomás alatt követnek el.[563] Szintén a szerzőpáros olyan, a személyi állomány megtartását érintő stratégiát említett, amelyek célja az elvárt létszám fenntartása, akár szélsőséges eszközökkel is. Kényszerítésnek címkézték

[558] Bolgár (1998): i.m. pp. 25.
[559] Richard Nixon Foundation (2013) 40 Years Ago, RN Creates the All Volunteer Force. https://www.nixonfoundation.org/2013/07/40-years-ago-rn-creates-the-all-volunteer-force/
[560] Evans (1993): i.m. pp. 40-46.
[561] Máshogy vélekedett Rostker, aki 2006-os munkájában az önkéntesség bevezetését egyértelműen a fejlődés lehetőségének tekintette:
Rostker, B. D. (2006) The Evolution of the All-Volunteer Force. RAND. https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9195.html
[562] Evans (1993): i.m. pp. 40-46.
[563] Korb, L. J., Duggan, S. E. (2007). An all-volunteer army? Recruitment and its problems. *PS: Political Science & Politics*, *40*(3), pp. 467-471. https://doi.org/10.1017/S1049096507070953

a Stop-Loss technikát[564], amely célja azon személyek szervezetben tartása, akik szerződése lejár. A Stop-Loss kapcsán maga a haderő is elismerte, hogy összeegyeztethetetlen az önkéntesség elvével, ennek ellenére azonban szükségesnek ítélte meg. Két típusát különítették el: a készség és az egységalapú technikát. A készség alapon történő szervezetben tartás azokat a kritikus ismeretanyaggal rendelkező személyek megtartását célozza, akik azonnali pótlása megoldhatatlan. Az Egyesült Államokban többek közt a különleges műveleti és repülési ismereteket birtokló személyek tartoztak ide. Az egységalapú megtartást az egység erejének fenntartására, az egység integritásának fokozására és a kohézió fenntartására használták. Általános szabályként alkalmazták, hogy ha egy katona olyan egységhez van beosztva, amelyet bevetésre riasztottak és a katona szolgálati ideje a bevetés alatt vagy 90 nappal a bevetés előtt lejár, aktív szolgálati idejét akaratán kívül meghosszabbítják a bevetés végét követő 90 napig terjedő időpontig.[565] Korb és Duggan ezek mellett megtévesztésnek értékelte a harcoló alakulatok kiképzésének egyes elemeit is. Az iraki háború idején az amerikai haderő eszközhiánnyal és utánpótlási nehézségekkel küzdött. Ehhez jelentős mértékben hozzájárult a magas fluktuáció. Az újoncok a hátországban gyakran elavult, a hadszíntérről kivont fegyverek használatát sajátították el a kiképzés során. Kiküldetésük előtt pedig azt az ígéretet kapták, hogy a célállomáson a modern fegyverek használatára külön képzést biztosítanak majd.[566] Evans mellett nemzetközi példaként Ogle és munkatársai tanulmánya is betekintést enged a Bolgár által megfogalmazott transzparencia hiányába. Ogle szemben Evans toborzás fókuszú szemléletével, a kiképzésre, szervezetbe illesztésre és a munkakörelemzésre helyezte a hangsúlyt. Ez ismét közös pontnak tekinthető Bolgár javaslatával, amelyben az átláthatóság mellett a munkakörök tisztázását is sürgette. Ogle és munkatársai azt találták, hogy az általuk vizsgált három munkakör kritériumrendszere és az újoncok megtartása között kapcsolat van. Eredményeik egyrészt azt az állítást támasztják alá, hogy a megfelelő személyi döntéshez szükséges szakemberek (a kutatásban pszichológusok) bevonásával tisztázni, milyen kritériumrendszer tartozik a munkakörökhöz. A pontos meghatározás ugyanis előfeltétele a pozíciót megpályázó személy alkalmasságának megítéléséhez. Másrészt kapcsolatot véltek

[564] Az amerikai példával párhuzamba állítható az aktuálisan érvényes, hatályban lévő magyar szabályozó, amely a munkavállalói oldalról kezdeményezett, egyoldalú szerződésbontás kapcsán kimondja, hogy:

- kollektív védelmi feladatok ellátásának időszakában és az azt követő harminc napon belül;
- külföldi szolgálat időtartama alatt;
- különleges jogrend, honvédelmi válsághelyzet ideje alatt a katona állomány tagjainak nincs lehetősége a lemondásra.

137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról 14. 17.§ (2)

[565] Henning, C. A. (2009). *US Military Stop Loss Program: Key Questions and Answers* (Vol. 40121). Congressional Research Service.

[566] Korb, Duggan (2007) i.m. pp. 467-471.

felfedezni a munkaköri alkalmasság és a megtartás között. A pozíciók ugyanis, amelyeket Ogle és munkatársai vizsgáltak a kiképzés lebonyolításában is kulcspozíciónak minősültek. Azt találták, hogy a munkakörelemzést követően alkalmatlannak minősülő személyek vezetése magasabb fluktuációt eredményez a kiképzendők állományában.[567]

A hozott szakirodalmi példák alapján nem csoda, ha az ezredfordulón munkát kereső fiatalok számára a haderőhöz való önkéntes csatlakozás a civil élet nyújtotta lehetőségek mögé sorolódott. A munkaerőpiacra ebben az időszakban belépő személyeket a legtöbb szakirodalom az Y generációhoz sorolja. Bár egyes szerzők (lásd például a már idézett Steigervald) úgy vélték, a nemzedéket érdemes klaszterezni és legalább két alcsoportra különíteni[568], a szakirodalom mégis meghatároz közös alapélményeket. Ilyennek tekintik az egyén elszigetelődését a valós térben, az internet nyújtotta lehetőségek aktív felfedezését és a globalizációs hatás befolyásának gyermekkori megélését. Generációs jegyeikként az énközpontúságot, az élményorientált szemléletet, a fordított irányú tudásmegosztást nevesítik. A nemzedék tagjai a saját elvárásaikat állítják fel, ami munkaerőpiaci vonatkozásban gyors váltásokat eredményezhet. Különös tekintettel azokban a munkahelyi helyzetekben, amikor hiányos információkkal vagy túlzottnak vélt elvárásokkal találják szembe magukat. Egyes kutatási eredmények alapján a nemzedék tagjai nem várnak addig, amíg új, biztos helyet találnak. Inkább fognak saját vállalkozásba vagy keresik meg azokat a piaci réseket, amelyek a napi megélhetést biztosíthatják.[569]

Összevetve tehát a haderő ismertetett sajátosságait (mind a magyar, mind az amerikai példán), valamint a generációs jegyeket, megállapítható, hogy az ezredfordulós munkavállalók bevonása több szempontból is kihívást jelentett. Egyrészt a haderő esetében nem teljesült az információs kritérium, vagyis nem történik teljes körű és transzparens ismeretátadás. Az élmény alapú toborzókampányok találkoznak a nemzedék élményorientált szemléletével, azonban a belépést követő elvárások gyors kiáramláshoz vezethetnek. Ezt támasztja alá az utolsó jellegzetesség is, amely szerint ezen munkavállalók nem várnak a kilépéssel a következő álláslehetőségig.

---

[567] Ogle, A. D., Barron, L. G. & Fedotova, A. V. (2015). Job analysis of United States Air Force military training instructor duty: Identification of screening criteria for instructor candidate suitability. *Military Psychology*, *28*(1), pp. 50-63. https://doi.org/10.1037/mil0000103

[568] A bontás alapját olyan vizsgálatok szolgálják, amelyek a nemzedék 1980-as és 1990-es évek szülöttjeinek alapélményeit vizsgálták. Steigervald könyvében például egy fókuszcsoportos vizsgálati helyzetet említett, amely eredménye azt mutatta: a generációs sáv első, valamint második felében születettek szocializációs környezete és a környezeti ingerek változása jelentős eltérést mutatott. Az eltérő tapasztalatok hatására pedig a generáción belül is lényeges eltérések figyelhetők meg, amelyek megnehezítik a nemzedék egységes keretrendszerben értelmezését.

[569] Steigervald (2020): i.m. pp. 113-130.

4.3.4. AZ EZREDFORDULÓ PÁLYAKEZDŐI, VAGYIS AZ Y GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK SZEREPE A MUNKAERŐPIACON

Az Y generáció munkaerőpiaci helyzetével foglalkozó tanulmányok már a témaválasztást is számadatok halmazával támasztják alá. A legtöbb szerző népszámlálási adatokból merítkezik, de akadnak, akik egyéb, multinacionális vállalatok által végzett felmérések adatait használják fel annak becslésére, megközelítőleg milyen arányban vannak jelen az Y generációs munkavállalók a munkaerőpiacon. Meister 2012-ben úgy becsülte, hogy az Y generációs munkaerő 2020-ra az Egyesült Államokban az aktív munkavállalók 50, míg 2030-ra 75%-át fogja kitenni. Rony 2019-ben például 2012-es kutatási, 2015-ös, az indonéziai központi statisztikai hivatal által kiadott adatok és vállalati statisztikák alapján kísérelte meghatározni a helyi Y generációs munkavállalók számát. Azt állította, hogy az indonéz munkaerőpiacon aktív személyek megközelítőleg 75%-a az Y generáció képviselője.

Lettink szerint ez a számadat túlzó. Egy 2019-es cikkében elismerte, hogy az „ezredfordulós, 75%, 2025 és munkaerő”[570] kulcsszavakkal folytatott keresésre közel 750 ezer találat ugrik fel, amelyek egy részét cikkek, kutatási jelentések, konferencia-anyagok és vállalati dokumentumok teszik ki. Úgy vélte azonban, hogy a dokumentumokban szereplő becslések alapja egy 2009-es amerikai állami (U.S. Department of Labor) statisztika, amelyben az adatok forrásával kapcsolatos információk nélkülözik a transzparenciát. Ezt a 2009-es adatot használta fel a 2011-ben BPW alapítvány gondozásában megjelent „Gen Y Women in the Workforce” tanulmány[571], amelyet átemelt a Forbes, a Time, a Mashable is. A hiteles és neves lapok univerzálisan elfogadottá tették a becslést: 2025-re 75% lesz az Y generációs munkaerő aránya a globális munkaerőpiacon. Nem csoda, hogy a PWC 2012-ben, a Brookings 2014-ben, a Deloitte 2014-ben az EY 2015-ben, a Világgazdasági Fórum 2015-ben, a Workday 2016-ban, a Successfactors 2017-ben és az Oracle 2018-ban is tudományos megállapításnak vették, használták és idézték a becslést. Egyes vállalatok, mint például a Visa, a Coca Cola és a Salesforce üzleti döntéseket alapoztak rá.[572] Az ENSZ adatai alapján Európában 2020-ban megközelítőleg 41%-a volt a dolgozó személyek populációjának Y generációs munkavállaló. Szintén ENSZ becslés alapján 2025-re alig 39%-ot fog elérni, 2030-ra pedig 37%-ot az Y generációs munkaerő aránya. Ezzel szemben a Z generációs munkavállalók arányában jelentős növekedés várható: a 2020-as alig 8% 2025-re a becslések szerint közel 23%-ra, 2030-ra pedig

[570] Lettink a „millennials and 75% and 2025 and workforce" kifejezéseket együtt használva kapta az idézett találati adatot

[571] Business and Professional Women Foundation (2011). Gen Y Women in the Workforce https://bpwfoundation.org/wp-content/uploads/2015/02/YC_SummaryReport_Final_lowres.pdf

[572] Letitnk A. (2019). No, Millennials will NOT be 75% of the Workforce in 2025 (or ever)! https://www.linkedin.com/pulse/millennials-75-workforce-2025-ever-anita-lettink/

valamivel több, mint 34%-ra növekedhet. A változásokat és az arányok eltolódását az egész Európát érintő népességcsökkenéssel magyarázzák.[573] Kivételt ez alól Afrika és Ázsia egyes országai jelenthetnek. Az afrikai demográfiai változásokat azonban jelen dolgozatban nem használom példának, tekintettel arra, hogy a modern haderő esetében felmerülő szervezeti szocializációs kihívásokhoz hozzáadott értékkel ez az adathalmaz nem rendelkezik. Magyarországon a KSH adatai Lettink elméletét támasztják alá. 2009-ben az Y generációs munkaerő kevesebb, mint 20%-a (18,7%) volt az összes aktív munkaerőpiaci állománynak. Ennek többek közt az az oka, hogy 2009-ben a nemzedék legfiatalabb tagjai 15-16 évesek voltak. Elgondolkodtató azonban, hogy az adatok szerint már ekkor 11500 fő esett a 15-19 éves, aktív kereső tartományba. 2020-ra az Y-ok munkaerőpiaci jelenléte elérte a 23%-ot (23,4%). Egy 2022-es KSH adattábla alapján ez az arány stagnál. 2022-ben a dolgozatban meghatározott évszámok alapján az adattábla 30-34 és 35-39 éves csoportjait számítva az Y generációs munkavállalók aránya 23% (23,03%) volt. Fontos azonban megjegyezni, hogy a közel 0,4%-os csökkenés magyarázata ez esetben, hogy az említett életkori tartomány szűkebb, mint az évszámok adta 28-42 évesek csoportja. Feltehetően, ha az életkori görbe szélső értékeit is vizsgálnánk, nem találnánk különbséget a 2020-as és 2022-es adatok között.[574] A stagnáló tendencia viszont okot ad feltételezni, hogy az ENSZ előrejelzése a generáció tendenciózus változásáról helytállónak bizonyulhat. A nemzetközi és magyar minta ezen túl azonban eltér. A 2020-as ENSZ adatok közel dupla annyi Y generációs munkavállalót mutattak, mint amennyi a KSH adattáblái alapján a magyar munkaerőpiacon jelen van. Az arányszámokat tekintve tehát vélhetően a jövőben is megfigyelhető lesz majd eltérés. Kijelenthető azonban, hogy mind a magyar, mind a nemzetközi minta eredményei arra mutatnak, hogy a nemzedék a várakozásokkal ellentétben soha nem lesz a munkaerőpiacon túlsúlyban.

A fentiek alapján látszik, hogy nehéz egyetlen számadatban kifejezni a nemzedék munkaerőpiaci jelentőségét. A korábbiaktól eltérően az Y-ok esetében érdemes lehet a Z generációval együtt tárgyalni az új humánkapacitás munkaerőpiac formáló hatását. Ha az ENSZ becslései helyesek, már 2025-re az aktív munkaerő közel 65%-át az Y és Z generáció tagjai teszik majd ki, míg 2030-ig a munkaerő 75%-át. Bár az arányszámok egyes esetekben eltérőek, az új nemzedékek és velük érkező szemléletmód váltás megkérdőjelezhetetlen. Nem csoda, hogy a kutatókat és a nemzetközi szervezeteket is foglalkoztatja a munkaerőpiac összetétele. Az új szemlélet, értékek és preferenciák beszivárgása a munka világába új szervezeti

[573] ENSZ: https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/
[574] KSH: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html

szocializációs stratégiát és rugalmas, önreflektív hozzáállást kíván a szervezetek részéről. Ezt támasztják alá egyes, Y generációs mintán végzett felmérési eredmények is.

4.3.5. EZREDFORDULÓS KIHÍVÁSOK A MODERN HADERŐK ESETÉBEN

Az ezredfordulós pályakezdő nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon a haderők szempontjából is jelentősnek bizonyult. Magyarország 1999-ben felvételt nyert a NATO tagállamai sorába.[575] A NATO kompatibilitás kérdése ezzel még inkább aktuálissá vált. Különös tekintettel arra, hogy az ezredfordulón a nyugati haderők egy részénél is újabb kihívásokat véltek felfedezni a hadtudományok ismerői. Davis szerint az új, nem tradicionális biztonsági kihívások közé tartozott a személyügyi terület két fő kérdése is: az utánpótlás biztosítása és a katonai kiképzés.[576] Az amerikai haderő, amely ekkor több fegyveres konfliktusban volt érintett, több okból sem volt képes a létszám fenntartására és a kiképzés minőségének biztosítására. Davis ezt részben a hidegháborús időszakot követő katonai stratégiában bekövetkezett változásokkal magyarázta. Az ezredfordulós stratégia, hasonlóan a fentiekben említett magyar példához, létszámleépítést irányzott elő. Az 1991-es 785 000 katonát meghaladó létszám 1999-re kevesebb mint 485 000-re csökkent. Emellett azonban a globalizáció hatására és az amerikai haderő missziós szerepvállalásaira tekintettel megnőtt azoknak a lehetőségeknek a száma, amelyek egy ütőképes haderő beavatkozását sürgették. Davis úgy vélte, az ezredforduló potenciálisan ingatag nemzetközi környezete jelentette kihívások megkívánják, hogy az amerikai haderő erejének megőrzése érdekében minden erőfeszítést megtegyen.[577] A katonai stratégia változásán túl Davis összefüggést vélt felfedezni a gazdasági növekedés és a haderőt érintő személyügyi kihívások között. A katonai karrier, szemben a civil szektor kínálta lehetőséggel, az új munkavállalói réteg számára nem jelentett vonzó alternatívát. Ez a gondolat a korábban idézett szerzőknél is megjelent. Davis Moskos munkáját idézi, aki szintén 1999-ben kijelentette: „nincs komolyabb probléma a haderőnkben, mint a toborzás hiányosságai".[578] A kiképzést, mint a másik, jelentős személyügyi kihívást Davis úgy jellemzi, mint egy olyan terület, amely hiányt szenved a szükséges erőforrásokban. Nem állt rendelkezésre sem megfelelő mennyiségű felszerelés, lőszer, alkatrészek, üzemanyag,

[575] https://www.nato.int/nato-welcome/index_hu.html
[576] Davis, A. D. (1999). *Emerging Non-Traditional Security Issues for the New Millennium*. US Army War College.
[577] Davis (1999): i.m. pp. 3.
[578] Moskos, C. (1999). Short-term soldiers. *Washington Post*, *8* March. pp. A19.
az idézett szöveg eredeti, angol verziója: „…no problem is more serious in our armed forces than recruitment shortfalls."

sem pedig emberi erőforrás a kiképzések lebonyolítására. Bírálta az amerikai haderőt, amiért nem biztosította a megfelelő felszereléseket, kockáztatva ezzel, hogy a kiképzendő állomány a későbbiekben nem, vagy csak korlátozottan lesz képes ellátni feladatait. Emellett pedig rámutatott, hogy a toborzási nehézségekből adódóan az újoncok egy része alkalmatlan a felkészültségi normák teljesítésére, még akkor is, ha a többi erőforráskategória korlátlan mennyiségben állna rendelkezésre.[579]

Davis és Moskos amerikai haderőről alkotott képe megegyezik a már idézett szerzők véleményével. Jól példázza továbbá, hogy a gazdasági fellendülés következtében meginduló hanyatlásra a világ egyik legjelentősebbnek tekintett hadereje közel két évtized alatt sem talált megoldást. Párhuzam vonható továbbá, ahogy korábban is, a magyar haderő helyzetével. A Magyar Honvédség létszámcsökkentő intézkedéseit követően, a piacgazdaság hatására a haderő a 21. századra vesztett munkáltatói presztízséből. Így a kötelező sorkatonai szolgálat felfüggesztésével a toborzás, hasonlóan az ismertetett számos példához, nehézkessé vált. Különbségnek tekinthető, hogy a Magyar Honvédség az ezredfordulón új szövetségi rendszerhez csatlakozott. Így a személyügyi kihívások mellett még az új normáknak való megfelelés is a szervezetre nehezedett.

Az ezredfordulós kihívásokat a korabeli NATO stratégiai koncepciója is taglalta.[580] A hidegháborús fenyegetettség új, ígéretesebb, de kihívásokkal teli lehetőségeket nyitott meg. Ennek egyik kulcseleme volt a dokumentum szerint az alakulóban lévő európai integritás, amely az euroatlanti biztonsági struktúra megújítását is szükségessé tette. Új típusú kihívásnak minősítette a NATO az elnyomást, az etnikai konfliktusokat, a gazdasági nehézségeket, a politikai rend összeomlását és a tömegpusztító fegyverek elterjedését.[581] A dokumentum ezen biztonsági kihívások értelmezésére is rávilágított. A 25. pont a biztonság értelmezését a védelmi funkción túl kiterjesztette a gazdasági, társadalmi és egyéb környezeti tényezőkre. [582] A széleskörű értelmezésben látták a hatékony feladatteljesítés zálogát. Célként jelent meg továbbá az euroatlanti térség stabilitásának biztosítása és a térség más, szupranacionális szereplőivel való együttműködés mélyítése. A 26. pontban a dokumentum az európai biztonsági és védelmi

[579] Davis (1999): i.m. pp. 14.
[580] NATO: The Alliance's Strategic Concept (1999) https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_27433.htm
[581] NATO (1999): i.m. 25. pont
[582] Ez a szemléletmód az ezredfordulós elméletalkotóknál is markánsan megjelent. A dolgozat számos példát tartalmaz, amely a NATO stratégiai dokumentumán túl a hadtudomány területén is bemutatja a korszak szerzői véleményeit mind magyar, mind pedig a nemzetközi tudományos életben.

identitás fejlesztését is nevesítette, melyet az új tagokkal történő aktív párbeszéd segítségével és a szükséges támogatás biztosításával kísérelt megvalósítani.[583]

Mindezek fényében a Magyar Honvédség az ezredfordulón több területen is megújulni kényszerült. Egyrészt az egyesülő Európa részévé válás ablakot nyitott a nyugati értékek és módszerek világára. A több esetben évtizedes múltra visszatekintő tapasztalatok adaptálása azonban nehézségekbe ütközött. Egyrészt ebben az időszakban is zajlott a szervezet személyi állományának fokozott leépítése. A fegyverzet fejlesztése sem élvezett prioritást, így az új haditechnikai vívmányok bemutatása és kiképzésbe építése is váratott magára. Szervezetfejlesztési ötletekben ugyan nem volt hiány, azonban sem emberi, sem pedig anyagi erőforrás allokálása nem tette lehetővé ezek érdemi megvalósítását és utánkövetését. Nem beszélve arról, hogy az agilis fiatal munkavállalói réteg bevonása helyett a tapasztalt, de néphadsereg idején szocializálódott és a változásokkal szemben ellenálló állomány tagjaival kísérelték meg a fejlesztések megvalósítását. A gyors és erőltetett változásokkal a kontinuitás megszakadt és egyre markánsabban jelent meg a Krizbai által is több esetben hangsúlyozott fragmentáltság.[584, 585]

A hozott példák két, történelmileg jelentősen eltérő haderő ezredfordulón aktuális nehézségeit tárják az olvasó elé. Emellett rövid betekintés erejéig a kétpólusú világrend felbomlása utáni, a nemzetközi szövetségi rendszert érintő szemléletmód formálódása is bemutatásra került. Kevés szó esett azonban a két évtizeddel ezelőtti fiatal pályakezdők, a munkaerőpiaci helyzet és a haderő kapcsolatáról. Magyar viszonylatban felmerülhet a kérdés, hogy egy olyan érában, ahol a haderő személyi állományának ütemes leépítése zajlott, releváns lehet-e a korabeli munkaerő preferenciáinak ismerete. A válasz nem csak visszatekintve egyértelmű. A hozott amerikai példák is alátámasztják, hogy az önkéntességen alapuló haderő jelentős mértékben kitett a mindenkori munkaerőpiaci helyzetnek. Emellett a nemzetközi szakirodalom példázza, hogy érdemes a piacon elérhető jelöltek közül azt a réteget célozni, amely mentális és fizikai kapacitásaiban sem marad el az átlagtól. A munkaerőpiac és haderő kapcsolata ezen a ponton megkérdőjelezhetetlen. Azok az országok, amelyek a fegyveres erő utánpótlását önkéntes alapon kívánják biztosítani, éles piaci versenyben ugyan azon fiatalok számára kínálnak alternatívát, mint civil versenytársaik. Kérdés tehát, hogy ezek a katonai szervezetek képesek-e megérteni, megszólítani és megtartani a kívánt munkavállalói réteget.

[583] NATO (1999): i.m. 26. pont

[584] Krizbai J. (2019). A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. *Hadtudomány*, *3*, pp. 118-127.

[585] Krizbai, J. (2020). A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása a honvédségben: Fejlesztési kérdések a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájában. *Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata*, *148*(2), pp. 12-19.

4.3.6. AZ EZREDFORDULÓS PÁLYAKEZDŐK BEVONÁSA ÉS SZEREPE A HADERŐBEN

Davis és Moskos szerzők példái rámutattak, hogy az önkéntes haderőnek ismerni szükséges a rendelkezésre álló munkaerő sajátosságait. Ennek oka a dolgozatban is sok esetben hangsúlyozott piaci verseny mellett a szervezetbe illesztés és megtartás kérdése. Moskos munkájában a kutatásaim eredményeképpen megalkotott és jelen dolgozatban ismertetett integratív modell első szakaszát, a személy-szervezet interakcióját emelte ki. Úgy vélte, hogy a toborzóknak a tények megtévesztő interpretálására van szüksége ahhoz, hogy a 2000-es évek fiataljai érdeklődését felkeltsék. Példái nyomán két következtetés vonható le. Egyrészt megállapítható, hogy a haderőnek ismernie kell a célcsoport preferenciáit, ahhoz, hogy figyelemfelkeltővé és alternatívává válhasson. Másrészt előre vetíti, hogy ha a triádikus kapcsolat megtévesztésre épül, a beillesztés sem lesz sikeres.[586] Ez utóbbi aspektusról számolt be Davis, aki kihívásként értékelte a célcsoport preferenciáitól idegen kiképzési módszereket. Emellett a célcsoport ismeretének hiánya és a megtévesztésen alapuló toborzás gyümölcseként tekintett a gyenge minőségű munkaerőre, amely még a rendelkezésre álló erőforrások ellenére sem válhat alkalmassá a feladatvégrehajtásra.[587] A Magyar Honvédség kapcsán is jelentős irodalom áll rendelkezésre. Ezek többsége a toborzással (lásd például: Kanyó 2002-es doktori értekezése[588]), a pályaalkalmassággal (lásd például: Andó és Bolgár szerzőpáros 2003-as munkája[589]), a kiképzés és pályaszocializáció pedagógiai vonatkozásaival (lásd például: Szelei és Bárdos szerzőpáros 2007-es tanulmánya[590]) és a szervezeti kultúra állományra gyakorolt hatásaival[591] foglalkozik. Fontosnak tartom azonban kiemelni, hogy 2004-ig a magyar állam fenntartotta a sorkötelezettséget, így a munkaerőpiaci megmérettetés teljes súlya csak a sorozás felfüggesztése után nehezedett a szervezetre.

Mindezek ellenére akárcsak a nemzetközi kánonban, a magyar hadtudósok tollából is születtek az önkéntesen csatlakozó állományt monitorozó írások. Szabó már egy 1998-as tanulmányában felhívta a figyelmet arra, hogy a fiatalok bevonása és megfelelő kiképzése érdekében olyan szocializációs politikát érdemes folytatnia a haderőnek, amely a generáció és szervezet „legkisebb közös többszörösét" keresi.[592] Bár az idézett tanulmány az intézményrendszerek és a társadalmi hatások vonatkozásában vizsgálta a fiatalok helyzetét, közvetve tartalmaz generációs jegyeket (lásd például: kortárs személyek egymásrautaltság élménye;

[586] Moskos (1999): i.m.
[587] Davis (1999): i.m.
[588] Kanyó L. (2002): i.m.
[589] Andó, Bolgár (2003): i.m. pp. 165-173.
[590] Szelei, Bárdos (2007): i.m. pp. 54-67.
[591] Ez utóbbi kategóriára a dolgozatban számos szerző munkáját idéztem.
[592] Szabó J. (1998). Az állampolgári tudat és a honvédelmi szocializáció. *Iskolakultúra*, *8*(4), pp. 49-58.

bizonytalanság az életcélok és pályaválasztás területén; az individualizmus erősödése; harmadik utas, liberális szemléletmód felértékelődése; központosított szervezetekben való aktivitás leértékelődése).[593] A generációs jegyek mellett definiálta a katonai szocializációt és a honvédelmi szocializációt. Alapvetően mind a két fogalommeghatározás eltér a pszichológiában elfogadott és használt meghatározástól. Fontos azonban az a disztinkció, amelyet Szabó ezen a téren megfogalmazott. Úgy vélte, a szocializáció nem egységesíthető. Külön érdemes választani és vizsgálni az állománykategóriák (legénységi, tiszthelyettesi és tiszti), valamint a sorkatonák helyzetét. Ez utóbbi csoportnál, szintén generációs vonatkozásban felhívta a figyelmet arra, hogy a korszak sorköteles fiataljai „kényszerítő erejű pszichológiai szerződést" kötnek a haderővel.[594] Párhuzamot vont az Allport féle, esetenként traumatizáló szociális változással, amely megnöveli a pszichés problémák megjelenésének esélyét, továbbá olyan maladaptív megküzdési módok[595] megjelenésére hajlamosít, amelyek más esetben nem vagy kis valószínűséggel aktiválódhatnának.[596]

Az irodalmi kánonban említhető továbbá Holló 2003-as tanulmánya is, amelyben a szocializációs és vezetői folyamatokat vizsgálta. Úgy vélte, hogy a kérdéskör kizárólag a haderő és civil társadalom kapcsolatának figyelembevételével értelmezhető. Holló számos megállapítást tett, amellyel ezen gondolatát hivatott alátámasztani. Egyrészt visszanyúlt a rendszerváltás hatására megjelenő társadalmi változáshoz. Megfogalmazta, hogy az 1990-es évek erősödő civil kontrollja a haderő működésére is hatást gyakorolt. A katonai vezetést felkészületlennek látta egy ilyen erőviszony eltolódásra. A makro szinten túl azonban az egyén szerepét is méltatta. Úgy vélte, hogy azon fiatalok szervezetbe illesztése könnyebb, aki közvetlenül az érettségi vizsga után kezdik meg tanulmányaikat. Kihívásnak értékelte azonban azon elemek beszivárgását az oktatásba, amelyek a tradicionális oktató-diák hierarchikus viszonyrendszerben egyenlőbb feltételek teremtésére is eszközként funkcionálhattak. Ide sorolta többek közt a felsőoktatásban is megjelenő hallgatói önkormányzatokat. Holló szerint a katonai szocializációban a hierarchikus viszonyrendszer ilyen módon történő fellazulása kártékonyan hat a pályára való felkészülésre.[597] Kihívásnak értékelte továbbá azon személyek integrációját, akik előzetes tapasztalattal (mint például: civil egyetemi képzés, külföldi

[593] Szabó (1998): i.m. pp. 51
[594] Szabó (1998): i.m. pp. 56
[595] lásd például: megnövekedett szerhasználat; depresszív vonások felerősödése; szuicid késztetések
[596] Allport, G. W., Bruner, J. S., & Jandorf, E. M. (1941). Personality under social catastrophe: ninety life-histories of the Nazi revolution. *Character & Personality; A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies, 10,* pp. 1–22. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1941.tb01886.x
[597] Holló J. (2003). Szocializációs és vezetői folyamatok a hadseregben. *A III. Országos Neveléstudományi Konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.* pp. 27-34. https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/tudasmenedzsment-2003-2.pdf#page=27 megtekintve: 2024.10.01.

tanulmányok vagy nyelvtanfolyamok) rendelkeznek. Megjelent továbbá a nők haderőben vállalt szerepének növekvő tendenciája is. Holló, bár röviden megjegyzi, hogy a nőkből is jó katona válhat, sztereotipikus gondolatmenetével kihívásnak tartja a női princípium és a katonai kiképzés stílusának és módszertanának találkozását.[598]

Az idézett munka érdekes szempontokat vetett fel, azonban a társtudományok eredményei több észrevételt is cáfolnak. Egyrészt igazolható és alátámasztható Holló állítása, miszerint az előzetes tapasztalattal rendelkező személyek integrációja kihívást jelenthet. Azon személyek ugyanis, akik akár civil egyetemen, akár civil munkáltatónál megtapasztaltak egy rugalmasabb szervezeti struktúrát más és határozottabb elvárásokat fogalmazhatnak meg a haderő, mint munkáltató felé is. Ezen személyek magasabb értékkel rendelkeznek a munkaerőpiacon, így több kedvező lehetőség közül választhatnak. Trent, másfél évtizeddel később ezt a végzettséggel összefüggő információsigénnyel magyarázta.[599] Utalva Lengyel 2008-as szakaszolására, esetükben már az identifikáció is nehezen, az akkomodáció pedig szinte alig valósul meg, amennyiben a személy oldalán megjelenő szükségletek legalább részleges teljesülése nem történik meg.[600] Ellentétben Hollóval, ezen a ponton megállapítom, hogy a magas értékű, tapasztalat munkavállalók integrálása és megtartása a szervezet részéről is rugalmasságot igényel.[601] Vitatom továbbá, hogy a fellazuló hierarchikus viszonyrendszer oka azon formációk megjelenése lett volna, mint például a hallgatói érdekképviseleti szervezetek megjelenése. A generációkutatások eredményeire támaszkodva a jelenséget fordított irányúnak tekintem. A korszakban megjelenő Y nemzedék elődeikhez képest jelentős szemléletmódbeli változást hozott a munkaerőpiacon. Ezt többek közt az ezredfordulós nemzedék gyermekkorát meghatározó rendkívül gyors technológiai fejlődéssel és a globalizáció térnyeréssel magyarázták. Egy új, hozzáférhetőbb és szélesebb ismereteket tartalmazó, gyors és könnyű kapcsolódási lehetőségeket kínáló világ nyílt meg mindenki számára. Meretei szerint ezen tényezőkel magyarázható az X és Y generáció működésmódjában detektálható különbség.[602] Nemzetközi mintán Twenge vizsgálta és hasonlította össze a munkával kapcsolatos értékeket. Azt találta, hogy az Y-ok elődeiktől eltérően a munkát nem tartják életük központi elemének. Kérdőív segítségével alátámasztotta továbbá, hogy ezen nemzedék tagjai a munkavégzést nem

[598] Holló (2003): i.m. pp. 27-34.
[599] Trent, K. (2019). Motivating and educating millennials. *Journal of Military Learning*, *3*(1). https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-19/Trent-Educating-Millennials.pdf
[600] Lengyel (2008): i.m. pp. 69-74.
[601] Barna B. (2020). A pályakezdő katonák megszólításának és megtartásának lehetősége a szervezeti szocializáció eszközével. *Honvédségi Szemle–Hungarian Defence Review*, *148*(6), pp. 67-80.
[602] Meretei (2017): i.m. pp. 10-18.

tekintik identitásformálónak. Emellett kontinuitást figyelt meg a munka-magánélet egyensúlyának kérdésében. Az X-ek számára is fontos érték az ezredfordulós pályakezdők körében még markánsabbá vált. Az állítás két irányból is alátámasztható. Egyrészt az Y-ok nem mutattak hajlandóságot a munkaidőn túlnyúló munkavégzésre. Másrészt statisztikák támasztják alá, hogy azok a szervezetek népszerűbb választásnak bizonyultak a munkakeresők számára, amelyek több fizetett szabadnapot biztosítottak munkavállalóiknak.[603]

Összességében tehát cáfolható, hogy egyes érdekképviseleti struktúrák vagy egyéb szervezeti változások hatására lazulhatott a 2000-es évek elejére a haderők tekintélyelvűségre építő működésmódja. A fenti példák alapján a Holló által feltételezett ok-okozati viszonyrendszer fordítottja bizonyítható. Vagyis azért jelenhettek meg a demokratikus működés elemei, mert a társadalom és a munkaerőpiacon tömegével megjelenő pályakezdők miatt szükségessé váltak.

4.3.7. AZ EZREDFORDULÓS NEMZEDÉK GENERÁCIÓS JEGYEINEK HATÁSA A HADERŐ FELADATVÉGREHAJTÁSÁRA

Az Y generáció alapértékeit, ahogy az előző alfejezetben bemutattam a technológia és globalizáció formálta. Ezeknek köszönhetően közös alapélményként tekintenek az egyén valós térben történő elszigetelődésére, szemben a virtuális közösségekben növekvő aktív szerepvállalással. Ez utóbbit a technológiai fejlődés mellett az internet elérhetővé válása, az online lehetőségek bővülése és felfedezése tette lehetővé. Generációs jegyként a szakirodalomban az énközpontúságot, az élményorientált szemléletet, a fordított irányú tudásmegosztást tekintik. A nemzedék tagjai a saját elvárásaikat állítják fel, ami munkaerőpiaci vonatkozásban gyors váltásokat eredményezhet. Különös tekintettel azokban a munkahelyi helyzetekben, amikor hiányos információkkal vagy túlzottnak vélt elvárásokkal találják szembe magukat. Egyes kutatási eredmények alapján a nemzedék tagjai nem várnak addig, amíg új, biztos helyet találnak. Inkább fognak saját vállalkozásba vagy keresik meg azokat a piaci réseket, amelyek a napi megélhetést biztosíthatják.[604]

Megállapítható, hogy a generációs jegyek és a haderő keretrendszere, szervezeti működése jelentősen eltér. Ez az eltérés pedig befolyásolhatja a feladatvégrehajtást. Trent az amerikai haderő kapcsán azt állította, hogy a munkavállalói oldalon felmerülő információs és transzparencia igény növelheti a parancsteljesítés reakcióidejét, esetenként pedig a parancs megtagadásához is vezethet. Ennek eredőjét a képzési módszerek és a célcsoport generációs

[603] Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*, pp. 201-210.
[604] Steigervald (2020): i.m. pp. 113-130.

jegyei közti különbségben látta. Úgy vélte, a klasszikus katonai képzések esetében a haderő nem törekszik a kiképzendő állomány befogadóképességének figyelembevételére, így az új belépők igénye nem találkozik a haderő bevett módszereinek eszköztárával.[605] Trent vélekedése egyezik a már idézett Ogle és munkatársai eredményeivel, akik szintén a kiképzést nevezték meg a szervezeti megtartóerő egyik kulcselemeként. Trent továbbá kapcsolatot feltételezett az iskolázottsági szint és a megértésre törekvés között. Úgy vélte, minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik egy újonc, annál magasabb az információs igény és gyakoribbak a megértésre törekvés viselkedéses megjelenési formái. Ez pedig fordítottan arányos a parancsteljesítés reakcióidejével. A megértésre törekvés Trent szerint lassítja a végrehajtást. [606] Ezen a ponton érdemes visszanyúlni Evans állításához, miszerint a megtévesztő toborzókampányok hatására a haderő állománya felhígult. Az egyre gyengébb minőségű személyi állomány pedig a szervezeti működés és a katonai hivatás devalválódását eredményezte.[607] A két szerző véleménye ezen a ponton részben eltér. Míg Trent a magas végzettség okozta reakcióidő növekedést, addig Evans az aluliskolázottság negatív hatásait tárta az olvasó elé. Megoldási lehetőségként a Szabó féle specializált integráció szolgálhat.[608] A szervezeti szocializáció diverzifikálása előtt azonban érdemes összegezni a hazai és nemzetközi példák tapasztalatait.

A magasabb értékű Y generációs munkaerő speciális igényekkel rendelkezik, amely már a 2000-es évek elején is kihívást jelentett több fegyveres erő számára. Az azonban nem bizonyult megfelelő alternatívának, hogy olyan poolból toborozzon a haderő, amelyet sokszor mélyszegénységben élő vagy egyéb, többségében szocioökonómiai státuszából adódóan hátrányos helyzetű személyek tesznek ki. Az amerikai kiképzés kudarcai bizonyították, hogy érdemes inkább módszertani újításokat eszközölni, mintsem alkalmatlan újoncokba invesztálni. Jól látszik azonban, hogy a képzettebb személyek reakcióideje magas, amely fordítottan arányos a feladatteljesítési hajlandósággal. A Holló által javasolt fegyelem és szilárd keretrendszer tartása ennél a nemzedéknél működésképtelennek mutatkozott.[609]

---

[605] Trent (2019): i.m.
[606] Trent (2019): i.m.
Riotto, A. M. (2021). Teaching the Army. *Military Review*. pp. 89-99. https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2021/Riotto-Teaching-the-Army/
[607] Evans (1993): i.m. pp. 40-46.
[608] Szabó (1998): i.m.
[609] Barna B. (2020). A pályakezdő katonák megszólításának és megtartásának lehetősége a szervezeti szocializáció eszközével. *Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata*, 148 (6). pp. 67-80. https://doi.org/10.35926/HSZ.2020.6.6

Trent, a már idézett munkájában alternatív lehetőséget kínált a merev, fegyelmezés centrikus és sokszor averzív válaszokkal élő módszertan modernizálására. Hangsúlyozta, hogy az amerikai DoD (Department of Defense) személyügyi jelentése alapján 2019 februárjától az amerikai haderő közel 82%-át teszik ki az Y generációs munkavállalók.[610] Kitekintésképpen szükséges megjegyezni, hogy a jelen dolgozatban használtnál szélesebb időtartamban definiálta a nemzedéket.[611] A generációs sajátosságok és haderő kapcsolatát oktatási és motivációs szempontok mentén értelmezte. Kiemelte a vezetési stílust, azonban úgy vélte, hogy az új generáció megfelelő fogadása és integrálása a katonai vezetők ismeretanyagán múlik. Első lépésként határozta meg a vezetőfejlesztést, amely célja, hogy a katonai vezetők valódi eszközöket kapjanak az új belépők vagy akár régebbi, karrierjükben fejlődni vágyó beosztottjaik támogatására.[612] Hinote és Sundvall az újabb nemzedékek megértését hangsúlyozták. A szerzőpáros úgy vélte, a diverzitás megértésébe fektetett erőfeszítés mértéke együtt jár a csoportkohézió kialakulásával és milyenségével.[613] Az alapvetően vezetőcentrikus megközelítés ellenére Trent is hasonló következtetésre jutott. Ez jelenik meg abban a gondolatában, amelyben részletezi, hogy az első lépésnek szükségszerűen a generációkról alkotott mítoszok, sztereotípiák megértése kell, hogy legyen. Ennek segítségével láthatóvá válnak a generációs sajátosságokból fakadó preferenciák és hiedelmek, amelyek ismerete felhasználható az információátadás hatékonyságának növelésére. Állította továbbá, hogy a mindenkori új nemzedék más tanulási modellek segítségével szerzi meg és integrálja az információt. Ezt pedig a hivatásos állomány katonai kiképzésénél is figyelembe kell venni.[614] A két megközelítés ezen a ponton összeér. Bizonyítja ezt többek közt, hogy Trent a vezetői felkészítés nulladik lépésének tartja, ha a célcsoport idejekorán bevonásra kerül. Úgy vélte, hogy a haderőnél szolgáló fiatalokat szükséges felkérni és bevonni az új tanítási folyamatok és integrációs stratégiák kidolgozásába. Ennek oka, hogy ezen személyek első kézből, saját generációs jegyeik ismeretében képesek a klasszikus és bevett katonai szocializációs keretrendszeren kívül gondolkodni. Pozitív hozadéka emellett a fiatal katonák stratégiaalkotásban vállalt aktív szerepének, hogy ezzel a lépéssel a nemzedék autonómia és információigénye is kielégül.[615]

[610] Trent (2019): i.m.
[611] Az 1980-2000-ig születetteket sorolta ide, míg jelen dolgozatban az Y generáció alatt az 1980-1994 közé eső személyek csoportját értem.
[612] Trent (2019): i.m.
[613] Hinote, S. C., Sundvall, T. J. (2015). Leading millennials: An approach that works. *Air & Space Power Journal*, *29*(1), pp. 131-139.
[614] Trent (2019): i.m.
[615] Trent (2019): i.m.

A fentiek mellett szóló érvnek tekinthető a nemzedék kapcsán a bizonyítottan gyors munkahelyváltásra való hajlandóság. Lyons és Kuron azt állították, hogy az Y generáció tagjai esetében az önkéntes fluktuáció magasabb, mint elődjeik, az X generáció tagjai esetében.[616] Egy 2016-os felmérés (Deloitte Millennial Survey) előrejelzése alapján pedig 2020 végére minden második vagy harmadik munkavállaló abban fog reménykedni, hogy más munkakörbe kerül. A felmérés szerint az Y-ok mindössze 16%-a képzeli el karrierjét egy évtizeddel később is ugyanannál a munkaadónál.[617] Lyons és Kuron predikcióját és a Deloitte 2016-os tendenciáit Ivanovic és Ivancevic is alátámasztotta 2019-es kutatásukkal. A szerzőpáros a nemzedék és a fluktuáció kapcsolatát vizsgálta. Az általános (munka) karakterjegyek mentén megállapították, hogy az Y-ok gyorsabban és gyakrabban hagyják el munkahelyeiket újabb lehetőségek felkutatása érdekében. Ennek alapján feltételezték, hogy az angol szakirodalomban „job hopper"[618] elnevezéssel illetett munkavállaló típus több Y generációst érint, mint akár X-et vagy baby boomert.[619] Ezt támasztják alá Deal és munkatársai, valamint Meier és Crocker kutatásai is. Deal és munkatársai szerint az Y generációs munkavállalók megtartása jelentős kihívást jelent.[620] Meier és Crocker a nemzedék alkalmazásával kapcsolatos megtérülési mutatók alacsony értékeire hívta fel a figyelmet.[621] Tulgan egyenesen példátlan problémaként interpretálja az Y-ok gyors munkahelyváltásait. Kiemelte azonban, hogy a generációs jegyek változtatására, munkahelyhez illesztése helyett a szervezeti struktúrák és szabályrendszerek átgondolására érdemes törekedni. A baby boomerek által kialakított és az X-ek hatására finomított munkafolyamatok, munkakörnyezet, struktúrák és szabályrendszerek felett eljárt az idő. Frissítésük elengedhetetlen minden olyan szervezet számára, amely a 21. században is szeretné működőképességét garantálni.[622] Tulgan következtetései túlzásnak hathatnak, azonban

---

[616] Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, *35*(S1), S139-S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

[617] The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning Over the Next Generation of Leaders (2016): https://youthrex.com/report/the-2016-deloitte-millennial-survey-winning-over-the-next-generation-of-leaders/ megtekintve: 2023.06.21.

[618] Job hopper: olyan személyeket takar, akik rövid távon maradnak meg egy szervezetben és ez a gyors váltás több, egymást követő munkatapasztalat esetében is megfigyelhető. A váltások között eltelt időintervallum tekintetében nincs egyetértés a terület kutatói körében. Azonban leggyakrabban pár hónaptól egy, esetleg másfél két éves intervallumokról beszélhetünk, az egyén életkorának és az összes szakmai tapasztalatának figyelembevételével.

[619] Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, *24*(1), pp. 53-63.

[620] Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, *25*, pp. 191-199. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2

[621] Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, *6*(1), pp. 68.-78.

[622] Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to todays young talent*. John Wiley & Sons.

Singh és munkatársai eredményei megerősítik, hogy az Y-ok munkahelyváltásának egyik fő oka, hogy értékrendjükben, törekvéseikben, prioritásukban és életmódjukban nem látják az összeillést aktuális munkahelyükkel.[623] Tourangeau és munkatársai a jelenséget azzal magyarázzák, hogy az X generációval a munkaerőpiacon megjelent egy szemléletmódváltás. A karrierútról, életpályáról való gondolkodás átalakult, amit az Y generáció képviselői saját generációs értékeik mentén formáltak tovább.[624] Baruch és munkatársai a szemléletmódváltás mögött a már ismertetett társadalmi, gazdasági, technológiai és politikai sajátosságok összességét feltételezték.[625] Hassan és munkatársai 2019-ben az általános morál romlásaként értelmezték és úgy vélték, a lojalitás hiánya komoly akadályokat jelent bármely szervezet számára.[626] Bár ez utóbbi megállapítás a tudományos állításokon túlmutató, szubjektív értékítéletet tartalmaz, számos kutató egyetért azzal, hogy a fluktuációs ráta komoly terhet ró bármely szervezetre. A haderő esetében elég visszaolvasni a számos, már ismertetett nemzetközi példát a dolgozat korábbi fejezeteiből.

A megoldáskeresés a már említett összeillés növelésén, a vezetőképzési lehetőségek fejlesztésén és a munkavállalóra helyezett fókuszon túl a munkával való elégedettség kutatására orientálódott. Egyes kutatók úgy vélték, a munkával való elégedettség fenntartása és növelése fordított kapcsolatban állhat a kilépések számával. Azokban az esetekben, amikor a munka, a munkakörnyezet vagy a vezetők nem elégítik ki az igényeiket, az elégedetlen munkavállalók új, ígéretesebb lehetőség után néznek. Feltételezték továbbá, hogy a 2000-es évektől belépő fiatalok esetében a munkával való elégedettség nem váltható ki más aspektusokkal. A kutatók hangsúlyozták: a fejezetben tárgyalt nemzedék maradása hosszú távon nem megvásárolható. Már a Herzberg-féle, sokat idézett és legalább ennyi kritikai észrevételt[627] megélt modellben[628] is elkülönült higiénés tényezők[629] alkalmatlanok az elégedettség növelésére. Hassan eredményei ezt alátámasztották. Azt találta, hogy az Y generáció tagjai új lehetőség után

[623] Singh, P., Raj, S., Bhandaker, A. (2012). Millennials and the Workplace : Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow. New Delhi: SAGE Publications India Pvt., Ltd., India. https://doi.org/10.1108/HRMID.04421gaa.003

[624] Tourangeau, A. E., Wong, M., Saari, M. & Patterson, E. (2015). Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed. *Journal of Advanced Nursing*, *71*(5), pp. 1019-1031. https://doi.org/10.1111/jan.12582

[625] Baruch, Y., Szűcs, N. & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career development international*, *20*(1), pp. 3-20. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137

[626] Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H. & Halbusi, H. A. (2020). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*, pp. 1-26. https://doi.org/10.1177/0972150920926966

[627] Bockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel psychology*, *24*(2). 10.1111/j.1744-6570.1971.tb02470.x

[628] Herzberg, Mausner & Snyderman (1959): i.m.

[629] Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, *18*(4). 10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x

néznek, ha a munkáltató magasabb fizetést, stabilitást biztosít az elégedettség és pozitív megélés rovására.[630] Ezt elkerülendő, Baruc és munkatársai az elégedettség szinten tartását szorgalmazták. A szerzők úgy vélték, a karrierút jelentéstartalmának újradefiniálása megfelelő eszköz lehet erre abban az esetben, ha az újabb generációk képviselőinek bevonása is biztosított a folyamatba.[631] A 21. század kutatói között azonban nincs teljeskörű egyetértés a többi változó tekintetében. Többségében megegyeznek abban, hogy a vezetési stílus, a vezetői iránymutatás, a rugalmasan alakítható emberi erőforrás menedzsment (HRM), a család bevonódása és az etikus szervezeti légkör hathatnak a leginkább a munkával való elégedettségre. Ezen faktorok súlyozása azonban vizsgálatonként eltérést mutathat.

A haderők számára tehát egy komplexitásában is egységesedő kihívásnak tekinthető az ezredfordulón csatlakozó pályakezdők csoportja. A fejezetben ismertetett szerzői vélemények alátámasztják, hogy a haderők egyre kevesebb sikerrel képesek alkalmazni a korábban megszokott kiképzési és integrációs technikákat. Példázzák továbbá, hogy bár országonként eltérő mértékben allokáltak erőforrásokat a haza védelmére, a globalizáció és az ezzel járó társadalmi változások hatására közös kérdések jelentek meg és kutatási területek váltak egyre hangsúlyosabbá. A globalizáció hatására hasonló ingerek érték a nemzedék tagjait, így a generáció keresőképessé válásától a munkaerőpiacon is hasonló kihívásokkal szembesültek a munkáltatók. Előnyre tettek szert azok a szervezetek, ahol már rendelkezésre álltak nemzetközi példák, trendek és számadatok. A fegyveres erők tekintetében előnyt élveztek azok az országok, amelyek a huszadik század második felében már szembesültek:

- a társadalmi attitűddel, amely a haderő, mint munkáltató, valamint a katonai pálya felé irányul (lásd például: az amerikai vagy ausztrál haderő toborzási nehézségei az 1980-as évektől)
- az ehhez szervesen kapcsolódó, sorkatonai szolgálatot kiváltó önkéntesség okozta kihívásokkal (lásd például: toborzási nehézségek és állomány összetétel)
- a pályakezdő nemzedék megváltozott igényeivel, attitűdjével, hiedelmeivel és kognitív működésével
- a technológia nyújtotta lehetőségekkel.

Ez utóbbinál azok a haderők, amelyek akár szükség, akár kutatás, innováció és fejlesztési alapon megkezdték az új eszközök és virtuális tér nyújtotta lehetőségek tesztelését, előnyre tettek szert a többi országgal szemben. (lásd például: Izraeli Védelmi Erők (IDF) katonai

[630] Hassan, Jambulingam, Alagas, Uzir & Halbusi (2020): i.m. pp. 1-26.
[631] Baruch, Szűcs & Gunz (2015): i.m. pp. 3-20.

tréninghez használt virtuális megoldásai[632] vagy az amerikai haderő virtuális tréning megoldásai[633]) Továbbá előnyt szerezhettek azok a haderők is (az idézett amerikai és ausztrál kutatások alapján), amelyek az elmúlt évtizedekben felismerve az emberi erőforrás változó jellegét alkalmasnak bizonyultak a korábbinál magasabb szintű plaszticitásra.

A fejezetben továbbá tárgyaltam és bizonyítottam, hogy a klasszikus katonai képzések módszertana és a 2000-es évektől belépő személyek preferenciái között jelentős eltérés mutatkozik. Példák ismertetésével bemutattam a különbségből fakadó kockázati tényezőket. Nemzetközi kutatások segítségével megállapítottam, hogy a 21. századi munkaerő sajátosságai miatt rugalmasabb hozzáállást és magas fokú információigényt támaszt. Ezek negligálása bármely haderő esetében növelheti a parancsteljesítés reakcióidejét, esetenként pedig a parancs megtagadásához is vezethet. Bizonyítottam, hogy az iskolázottság mértéke és az információigény együttjárást mutat (lásd például: Trent idézett munkája[634]). Végül pedig bemutattam és magyaráztam, hogy az alacsonyabb szocioökonómiai státuszból kiemelt, alacsony iskolázottságú munkaerő miért nem pótolhatja a nehezen hozzáférhető értelmiségi réteget.

4.4. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A negyedik fejezet célja a haderő munkaerőpiaci kitettségének elemzése. Ennek része a generációs sajátosságok vizsgálata is. A fejezetben a szervezeti szocializáció kihívásait történeti kontextusában vizsgáltam, kiemelve a Magyar Honvédség megközelítőleg három évtizedét. Alapfelvetésem, hogy az eddig megalkotott szervezeti szocializációs modellek (pl. P-O-J fit, Van Maanen-Schein szocializációs taktikák) önmagukban nem elegendőek a 21. századi haderők humánkihívásainak kezeléséhez, mivel a társadalmi-gazdasági változások (globalizáció, technológiai fejlődés, demográfiai eltolódások) radikálisan átalakították a munkaerőpiacot és a generációk értékrendjét.

Az elemzés történelmi íve a magyar haderő Varsói Szerződésből való kilépésétől indul, és bemutatja, hogy az átformálódó Magyar Honvédség hogyan küzdött két fronton is kihívással: egyrészt a NATO-kompatibilitás követelményeivel, másrészt a piacgazdasággal járó

[632] Vardi, A. (2019): With virtual reality, Israeli soldiers train in simulated terror tunnels. The Times of Israel, 2019.08.27
https://www.timesofisrael.com/with-virtual-reality-israeli-soldiers-train-in-simulated-terror-tunnels/
[633] Riotto, (2021): i.m. pp. 89-99.
[634] Trent (2019): i.m.

munkaerőpiaci versenyhelyzettel. A 90-es évek leépítései ellenére kihívásként jelent meg a minőségi humán erőforrás hiánya, miközben a magánszektor elszippantotta a rugalmas, jól képzett fiatalokat (X generáció). Rámutattam, hogy a GAMMA-fejlesztések strukturált átalakítási kísérletei ellenére a szervezet fragmentálttá vált, mivel hiányzott a stratégiai tervezés és a szakértői alapon történő szervezetdiagnosztika.

Az ezredforduló után az Y generáció (1981-1996) belépése újabb kihívásokat hozott. A fejezet kiemeli ennek a generációnak az ellentmondásos jellemzőit: élményorientáltság, információs igény és alacsony lojalitás mellett a hierarchikus rendszerekkel szembeni türelmetlenség. Nemzetközi összehasonlításban (pl. amerikai haderő) alátámasztja, hogy a tradicionális katonai képzési módszerek (parancs-követés, autoriter vezetés) hatékonytalanná váltak és növelték a fluktuációt. A magyar példa mutatja, hogy a kötelező sorkatonai szolgálat 2004-es felfüggesztése után a haderő kénytelen volt versenyezni a magánszektorral a fiatal szakemberekért, miközben a NATO követelményei (pl. nyelvtudás, technikai jártasság) továbbra is nyomást jelentettek.

Hangsúlyoztam a generációk közötti feszültségeket is: a régi rendszerben szocializálódott X generációs vezetők gyakran ellenálltak az adaptív változtatásoknak, miközben az Y generáció elvárásai (rugalmas munkaidő, transzparens kommunikáció, értelmezhető szabályok) ütköztek a katonai hierarchiával. A fejezet központi témája annak elemzése, hogy ezek a konfliktusok nem csak a toborzást nehezítették, hanem a szervezeti kohéziót is aláásták, ami a feladatvégrehajtás minőségére is kihatott.

A fejezetben a generációk és haderő kapcsolata mentén a Magyar Honvédség megközelítőleg három évtizedének szakaszolása is megtörténik. A szakaszok megalkotását a munkaerőpiaci folyamatokhoz illesztés és a generációs kutatások szempontjainak haderő specifikus értelmezése mentén végeztem. Nemzetközi és hazai példákkal igazoltam, hogy a társadalmi változásokból és globalizációból fakadó jelentősen és gyorsan változó kohorsz élmények a haderő utánpótlásában is kulcsfontosságú tényezők. Ezt példázzák az ismertetett főbb stratégiai személyügyi döntések, amelyek az évtizedek alatt befolyásolták a haderő és a társadalom kapcsolatát, hatottak az utánpótlási kérdésekre és meghatározták a szervezet általános személyzeti politikáját.

A fejezet utolsó szakasza a 21. századi haderő kihívásait tárgyalja. A kutatás eredményei vegyes képet festenek a Magyar Honvédség jelenlegi szocializációs gyakorlatáról. Míg az alapvető katonai ismeretek átadása és a fizikai felkészítés terén a rendszer többnyire megfelel az elvárásoknak, addig a szocializáció finomabb, interperszonális és pszichológiai aspektusaiban jelentős hiányosságok és fejlesztendő területek mutatkoztak. Az eredmények egyértelműen

igazolták a generációs különbségek jelentős hatását a szocializációs folyamatra. A Z generáció tagjai (az újonnan belépők többsége) markánsan eltérő elvárásokkal rendelkeznek elődeikhez képest. Kiemelkedően fontos számukra a rendszeres és konstruktív visszajelzés, a személyes fejlődési és előrelépési lehetőségek világos kommunikálása, valamint a munka és magánélet közötti egészségesebb egyensúly megteremtésének igénye. Ezzel szemben a jelenlegi rendszer és a tapasztaltabb állomány gyakran még a korábbi generációk normáihoz és kommunikációs stílusához igazodik, ami félreértésekhez és frusztrációhoz vezethet mindkét oldalon. A digitális eszközök használatában és a kommunikációs preferenciákban rejlő különbségek szintén kihívást jelentenek.

A generációs kihívásról kontinuitásában kell gondolkodni. Miközben a haderő még a Z generáció integrációjának feladatával küzd, a rendszer legfiatalabb belépői már a következő, alfa generáció (2010 után születettek) előhírnökeinek tekinthetők. Ez a generáció, már a mesterséges intelligencia, az algoritmusok és az állandó online jelenlét világába szocializálódott. Pontos adatok még nem állnak rendelkezésünkre, de az alfák várhatóan a Z generációnál is határozottabb elvárásokat támasztanak majd a digitális kommunikáció, a személyre szabott tanulási utak és a vizuális ingerek terén. Ez tovább erősíti egy olyan dinamikus és adaptív szocializációs modell szükségességét, amelyet a disszertációban bemutattam. Egy statikus megoldás szinte a bevezetés pillanatában elavulttá válna. A kidolgozott integratív keretrendszer valódi értéke éppen abban rejlik, hogy nem egy adott generációhoz kötődik, hanem egy olyan folyamatosan fejlődő szemléletet kínál, amely képes alkalmazkodni az újabb és újabb generációs kohorszok érkezéséhez.

A hozott példák mentén összefüggést találtam a szocializációs folyamat minősége és az újoncok elégedettsége, valamint szervezeti elköteleződése között. Különösen kritikusnak bizonyult a belépést megelőző és a közvetlenül azt követő időszak. A pontatlan vagy túlzottan idealizált tartalmú tájékoztatás (realitás ellenőrzési lehetőségének hiánya) gyakran vezetett korai kiábránduláshoz és lemorzsolódáshoz. Hasonlóképpen, a beilleszkedés kezdeti szakaszában kapott támogatás – különösen a közvetlen vezetőktől és a kijelölt mentoroktól – kulcsfontosságúnak bizonyult. Ahol ez a támogatás hiányos vagy következetlen volt, ott alacsonyabb elégedettséget és gyengébb elköteleződést mértek.

A mentor rendszer, mint támogató struktúra szerepe is markánsan megjelenik mind a nemzetközi, mind a hazai példákban. Magyarországon a haderő formálisan fenntart mentor rendszert, működtetése és szabályrendszere azonban nem nyilvános. Egyes hadtudósok munkáiból derült fény arra, hogy a gyakorlatban a mentorálás, mint eszköz használata esetlegesnek és következetlennek bizonyult. Az eredmények alapján a mentorok kiválasztása,

felkészítése és a mentorálási folyamat strukturáltsága fejlesztésre szorul. Sok újonc nem érezte úgy, hogy valódi, személyre szabott támogatást kapott volna a belépést követően. Ez nem egyedülálló eset, hiszen a nemzetközi kutatások eredményei is erről számolnak be. Külföldi empirikus kutatások eredményei vizsgálták és kimutatták, hogy a közvetlen vezetők szerepe is kiemelkedő fontosságú. Azok a vezetők, akik proaktívan támogatták az újoncok beilleszkedését, rendszeres visszajelzést adtak és figyelmet fordítottak egyéni igényeikre, jelentősen hozzájárultak a sikeres szocializációhoz. A vezetők felkészültsége a generációs különbségek kezelésére azonban változó képet mutatott.

Az eredmények továbbá rávilágítottak a szervezeti kultúra és az egyéni értékrend közötti esetleges feszültségekre. Míg a katonai szervezet hagyományosan hierarchikus és szabálykövető kultúrája bizonyos mértékig szükséges, annak merevsége ütközik a kései Y és Z generáció rugalmasságra, autonómiára és gyorsabb előrejutásra vonatkozó igényeivel. A formális szabályok és az informális normák közötti összhang hiánya szintén nehezítheti a beilleszkedést. Ez az újoncok elégedettségére és kezdeti elköteleződésére is jelentős hatást gyakorol és szorosan összefügg a szocializációs tapasztalataik minőségével. Azok, akik pozitívabbnak ítélték meg a folyamatot, jobban informáltnak érezték magukat, és erősebb támogatást tapasztaltak, magasabb szintű elégedettségről és a szervezet iránti nagyobb elköteleződésről számoltak be, vagyis a szervezetbe illesztés is sikeresnek bizonyult.

Összességében a fejezetben a haderő munkaerőpiaci kitettségének elemzésén és a generációs sajátosságok vizsgálatán keresztül alátámasztottam, hogy a haderőnek szükséges új modellt kidolgozni (H2 hipotézis). A hozott példák és kutatási eredmények továbbá rámutatnak a tájékoztatás, a mentor rendszer, a vezetői felkészítés és a generációs különbségek tudatosabb kezelésének szükségességére (H3 hipotézis). Ezek a megállapítások szolgáltatnak alapot az értekezés további részében kifejtett megoldási javaslatokhoz, amelyek alapját az integratív modell adja. A sikeres stratégiához elengedhetetlen a holisztikus megközelítés, amely összekapcsolja a humánerőforrás-gazdálkodást a technológiai innovációkkal és a társadalmi változásokkal. A hozott példák intő jelként is szolgálnak: a katonai szervezetek csak akkor maradnak versenyképesek a munkaerőpiacon, ha képesek a merev hierarchiák lazítására és a fiatal generációk értékrendjének integrálására anélkül, hogy feladnák alapvető biztonsági funkcióikat.

5. SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS KIHÍVÁSOK: VÁLASZOK AZ INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉS ÉS A GENERÁCIÓS FELOSZTÁS FÉNYÉBEN

A dolgozat korábbi fejezeteiben a szervezeti szocializáció kutatásának történetét, értelmezésének bővülését és a 21. századtól egyre aktuálisabb kihívásait mutattam be. Az elméleti munkákon túl pedig ismertettem azokat a haderőt érintő kihívásokat, amelyek a társadalmi változásokkal, a technológia fejlődésével és az új munkaerőpiaci generációval jelentek meg. Bizonyítottam, hogy nemzetközi szinten, tendenciózusan jelennek meg olyan kihívások, amelyek nehezítik a személyi állomány utánpótlásának biztosítását és közvetve hatást gyakorolnak a katonai szervezetek feladatvégrehajtására. Megállapítottam és alátámasztottam, hogy a haderők szerepe átalakult, köszönhetően a társadalmi és a biztonságpolitikai környezet folyamatos változásának. Azokban az országokban, ahol a haderők önkéntesség elvén toboroznak, a szervezetek a munkaerőpiaci verseny részévé válnak. Ennek köszönhetően pedig a globalizáció társadalmi hatása, valamint a munkaerőpiac aktuális állapota kiterjed a haderőre, mint munkáltatóra.

A kihívások kapcsán ismertettem olyan nemzetközi és hazai adatokat és tanulmányokat, amelyekben a szerzők megfogalmaztak megoldási javaslatokat a szakma számára. A legtöbb idézett tanulmány azonban egy-egy aktuális problémára helyezte a hangsúlyt. Ennek köszönhetően pedig pusztán a szakirodalmak feldolgozása és ismertetése még nem kínál a gyakorlatba is átültethető, általánosan használható megoldást. Dolgozatom jelen fejezetében ezeket a hiányokat igyekszem pótolni.

5.1. AZ INTEGRATÍV MODELL SZEREPE A HADERŐ SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS STRATÉGIÁJÁNAK TERVEZÉSÉBEN

A haderő személyi utánpótlásának biztosítása napjainkban is aktuális kérdés. Nemzetközi szinten az elérhető szakirodalmak alapján minden olyan haderő kihívással szembesül, amely önkéntes alapon toboroz. Emellett számos, főleg jogi aspektusú tanulmány látott napvilágot, amely a sorkatonai szolgálat árnyoldalait ismerteti. Azokban az országokban, ahol a sorkatonai szolgálat napjainkban is bevett gyakorlatnak minősül, a beillesztés és az állománykategóriák közti konfliktusok nyernek nagyobb teret. Egyes esetekben pedig kihívást okoz a fluktuáció,

valamint a haderőhöz kapcsolt, társadalmi szinten megjelenő attitűdök, vélemények, érzelmek, értékek és címkék egyvelege.

Látszólag mindegyik kihívás más megoldást kíván. Ez a szemlélet azonban elaprózódáshoz és részmegoldásokhoz vezet, valamint használhatatlan az érdemi stratégiai tervezésben. A kihívások kezelésére olyan átfogó rendszer szükséges, amely kellően plasztikus és képes a problémákat ok-okozati kontextusban láttatni. Ennek köszönhetően ugyanis a legfrissebb kedvezőtlen adatok forrása azonnal vizsgálhatóvá válik, lehetővé téve a gyors válaszlépéseket. Fontos kiemelni, hogy egy átfogó rendszer nem csak akut problémák kezelésére képes. Amellett, hogy lehetővé teszi az okok meghatározását, a megoldások kidolgozása a probléma jövőbeli hatását is csökkenti. A rendszer szemléletű megközelítés tehát preventív lépések tervezésére is alkalmas.

A személyügyi tervezésben erre alkalmas a szervezeti szocializáció integratív modellje. A kutatásaim során kidolgozott és jelen dolgozatban ismertetett integratív modell elsőként értelmezi a szervezeti szocializációt teljességében, folyamat jellegét megtartva és szereplői dinamikai működését figyelembe véve. Jelen fejezetben az integratív modell, mint a szervezeti szocializációs kihívások megoldásához szükséges keretrendszert tárgyalom.

5.1.1. Az integratív modell T1 szakasza a haderő esetében

Az integratív modell alapján a szervezeti szocializáció 5 szakaszra bontható. Ezek a toborzás-kiválasztás, szocializáció, fenntartás, újraértékelés és újrakezdés vagy kilépés. A szakaszolás a haderő esetében is helytálló, állománykategóriától függetlenül.

Az első szakasz, vagyis a toborzás-kiválasztás a Magyar Honvédség esetében több módszerrel és csatornán keresztül történik. A katona állomány létszámának fenntartására, szükség esetén pedig növelésére a teljesség igénye nélkül az alábbi megoldásokat alkalmazzák:

- utánpótlás nevelés: ide tartozhat azon kezdeményezések összessége, amely célcsoportja a pályaválasztás előtt álló fiatalok sokasága, tartalmazza a korosztályhoz illesztett honvédelmi ismeretek átadását, valamint olyan szervezetspecifikus sajátosságokat (értékek, viselkedésminta, attitűd, szemlélet) közvetít, amely elsajátítása megkönnyítheti a szervezetbe lépés szakaszát[635];

[635] Honvéd Kadét Program: https://kadetprogram.hu/
Kratochvil Károly Honvéd Középiskola és Gimnázium: https://kratochvil.hu/

- szakképzés vagy egyetemi alapképzés: ide tartozhatnak azon képesítést vagy főiskolai szintű végzettséget adó képzések, amelyek a középiskola utáni időszakban a pályaválasztási döntést követően kezdődnek meg[636];
- toborzás (external): a toborzókampányok célcsoportja a szervezeten kívüli, munkaerőpiaci civil munkaerő, akik megszólításának és bevonzásának igénye a szervezet minden szintjén megjelenik (lásd például: legénységi állomány toborzása, speciális szakismeretekkel, végzettséggel vagy tapasztalattal bíró munkaerő toborzása), valamint számos szolgálati formát ölel fel (lásd például: szerződéses állomány, tartalékos állomány különféle típusai)[637];
- toborzás (internal): azon civil munkavállalók katonai állományba vétele, akik kiképzésük megkezdése előtt is szervezeti polgárok voltak, így esetükben a toborzással létrejövő állománykategória váltás a munkavállalói minőségben fellépő változást jelenti.[638]

A haderő felsorolt toborzási módszereit az integratív modell képes lekövetni a T1 és T2 szakaszokkal. Az utánpótlás nevelésnél, a szakképzés vagy egyetemi alapképzés esetében, valamint az external toborzás során a T1-es szakasszal indul a folyamat. Mind a három esetben a személy és szervezet interakcióba lép még a belépést megelőzően. Ez indítja meg a később összeálló triád kialakulását. Kivételt az internal toborzás jelenthet, amikor a személy ismeri a szervezetet és a munka sajátosságait is. Itt a triádikus kapcsolat minőségi változása a mérvadó, amely a kritériumszintek viszonyában értelmezhető.

Az integratív modell alapján érdemes kitérni a szakasz sajátosságaira és az egymásnak feszülő érdekek kölcsönhatására. P és O oldalán is megjelennek elvárások, valamint a másik fél észlelésére ható homlokzati elemek. A személy oldalán ezen elemek hivatottak olyan kulcsingerek közvetítésére, amelyek hatására az O képviselőjében egy potenciális munkaerő képe jelenik meg. Az O oldalán pedig azon jegyek kiemelése és közvetítése történik, amelyek illeszkedhetnek a P preferenciáihoz, kívánatossá téve az együttműködés megvalósulását. Ahogy főleg amerikai példákon keresztül ismertettem, ez a szakasz kritikus. A sokszor valótlan információk nem csak a kilépések számát és a munkáltatói márka romlását eredményezik,

[636] Magyar Honvédség Altiszti Akadémia: https://mhaa.honvedseg.hu/
Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar: https://hhk.uni-nke.hu/
[637] Irány a sereg!: https://iranyasereg.hu/
[638] 64/2017. (XI. 30.) HM utasítás a katonai toborzás rendjéről https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A17U0064.HM&txtreferer=00000001.TXT

hanem a haderő állományának felhígulásához és a feladatvégrehajtás ellehetetlenüléséhez vezet.[639, 640] Ebben a szakaszban tehát a szervezet egészére nézve átfogó válasz lehet:

- szervezeti diagnosztika készítése legalább annak a felmérésére, hogy mely készségek, képességek, milyen számban és milyen állománykategóriában hiányoznak a szervezetből;
- a szervezeti diagnosztika (valós) adataira támaszkodó és a szervezeti realitásra épülő toborzási stratégia kidolgozása;
- a toborzás ütemének reális meghatározása, figyelembe véve a hazai munkaerőpiaci trendeket, adatokat, a haderő, mint munkáltató aktuális munkaerőpiaci helyzetét és azokat az erőforrásokat (anyagi és egyéb értelemben), amelyeket a szervezet a hiányzó állomány feltöltése érdekében mozgósítani képes;
- a toborzás során figyelembe venni a megszólítani kívánt célcsoport sajátosságait és rugalmasan használni azokat az információs csatornákat és kommunikációs módokat, amelyek a felhívás hatékony közvetítésére képesek.

Fontos továbbá kiemelni a Magyar Honvédségtől független fórumok, portálok szerepét is. Az álláslehetőségek publikálásának helye önmagában meghatározó. Egyrészt a Magyar Honvédség hiába rendelkezik saját toborzófelülettel, ez csak azokhoz ér el, akik direkt, szándékos keresést futtatnak. A célcsoport jelentős része azonban nem is értesül egy-egy nyitott lehetőségről. Különösen érdemes számolni a passzív munkavállalókkal is, akik bár nem keresnek aktívan új munkahelyet, mégis szívesen váltanának jobb lehetőség reményében. Ezen munkavállalók számára sem jelenik meg a Magyar Honvédség, mint alternatíva, hiszen direkt keresést nem indítanak. Másrészt szükséges figyelembe venni, hogy a választott civil toborzó oldal mely célcsoport álláskeresőit szólítja meg. Továbbá mind a saját, mind pedig egy civil oldalon megjelenő hirdetés esetében érdemes az oldalon megjelenő hirdetések stílusát, szövegezését is monitorozni. Az azonos célcsoportot megszólító hirdetésekből megtérülő lehet legalább részben átemelni olyan elemeket, amelyek növelhetik a hirdetés megjelenési statisztikáját[641], továbbá vonzóbbá tehetik a versenytársak lehetőségeihez képest.

Amennyiben tehát a személy rátalál a hirdetésre és jelentkezik is, a T1-es szakaszban megkezdődik a csoportszocializációs elmélet szerinti felfedezés.[642] Amennyiben a szervezet is megfelelőnek ítéli a pályázati anyagot, teljesül a válaszadási kritérium és a folyamatban egy

[639] Davis (1999): i.m.
[640] Moskos (1999): i.m.
[641] A megjelenési statisztika növelhető olyan kulcsfogalmak, hívószavak tudatos beépítésével, amelyekre a megszólítani kívánt célcsoport tagjai gyakran keresnek rá.
[642] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

interakciós szakasz kezdődik a triád két szereplője között. A kiválasztás *alkalmassági vizsgálatok* sorozatával valósul meg, aminek pontos menetéről a jelölt a jelentkezés benyújtása előtt is tájékozódhat a Magyar Honvédség kapcsolódó oldalain[643], a vonatkozó szabályozóból[644] vagy akár (állománykategóriától függően) a Nemzeti Közszolgálati Egyetem részletes leírásából[645]. A leírás alapján az alkalmasság vizsgálatok tartalmaznak általános egészségügyi vizsgálatokat (mint például: laborvizsgálat), pszichikai felmérést és fizikai állapot felmérést. A három területen nyert adatok összessége alapján ítélnek alkalmasnak vagy alkalmatlannak egy jelöltet. Megállapítható tehát, hogy a T1-es szakasz tartalma jelentősen eltér a civil szektor képviselőinek szokásaitól. A Magyar Honvédség esetében az alkalmasságvizsgálatok eredménye a döntő. Ez annyit tesz, hogy a szervezet oldaláról az egyén egészségügyi, pszichikai és fizikai megfelelősége elégséges a belépési kritérium eléréséhez. Kiegészítésként érdemes megemlíteni egyes, a szervezet részegységeire illeszthető elemeket is. Bolgár és Szekeres szerzőpáros 2015-ös tanulmányában kiemelte, hogy a honvéd tisztképzésre jelentkezők körében a 2013/2014-es tanévtől a kötelező alkalmasságvizsgálatok mellett *pályaorientációs beszélgetések* megtartására is sor került. A beszélgetés célja a hivatásos állományba jelentkező tisztjelöltek pályaválasztási motívumainak, általános elvárásainak, szociális és személyes kompetenciáinak feltérképezése. Módszertanilag az orientációs beszélgetést McClelland viselkedéses eseményeket tartalmazó (BEI: behaviour event interview) interjútechnikájával rokonították.[646] McClelland saját 1973-as interjútechnikáját[647] olyan eljárásnak tartotta, amely kompetencia alapú kiválasztási eszközként prediktorként működhet a vezetői működés sikerességének bejóslásában. Úgy vélte, a regresszióelemzésen alapuló hagyományos pszichometriai megközelítéssel szemben a kompetenciapontszámokon alapuló megoldás megbízhatóbban jelezheti előre a vezetői sikert és a teljesítmény javulását.[648] A kiválasztási döntés meghozatala szempontjából azonban érdemes a módszer mutatóira egy pár mondatban kitérni. Raisová 2012-es vizsgálatában a kompetencia alapú interjú (CBI: competency based interview) és BEI mutatóit hasonlította össze. 2003 és 2011 között végzett vizsgálati eredményei alapján megállapította, hogy a CBI megbízhatósági mutatója (Spearman-

[643] Irány a sereg!: https://iranyasereg.hu/
[644] 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500010.hm
[645] Nemzeti Közszolgálati Egyetem – Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar: Az alkalmassági vizsgálat (PDF dokumentum) letöltve: 2024.01.26.
[646] Bolgár, Szekeres (2015): i.m. pp. 283-293.
[647] McClelland D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, pp. 1–14. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092
[648] McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, *9*(5), pp. 331-339. https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065

féle korrelációs együtthatóval számolva) a BEI eredményeihez képest magasabb, vagyis a teljesítmény biztosabb előrejelzését teszi lehetővé. Hátrányaként a CBI erőforrás igényét emelte ki. Mind időben, mind felkészülésben, mind pedig szakember igényében több követelményt támaszt, mint a BEI.[649]

5.1.2. AZ INTEGRATÍV MODELL HASZNÁLATA A T1-ES SZAKASZ KIHÍVÁSAI KEZELÉSÉBEN

A szervezeti szocializációs kihívások az integratív modell alapján tehát ezen a ponton a válaszadási kritérium és a belépési kritérium közé sorolhatók. A szakaszban a fő kihívás az O oldalán az alkalmasság megállapítása, míg a P oldalán a vizsgálatok során kapott információk saját elvárásokhoz illesztése és elfogadása.

A szakasz kihívásainak adekvát megoldása a P-O összeillés mértékének vizsgálata lehet. Ez az alkalmasságvizsgálat során valósulhat meg. Magát az eljárást számos kritika érte az évek során, melyek többsége a mérési módszerek validitásával kapcsolatos. A használt pszichológiai tesztek (lásd például: személyiségtesztek, teljesítménytesztek) nem elég specifikusak, így a P-O illeszkedésének mérésére sem alkalmasak. Ugyan ez igaz a fizikai állapot felmérésére is. A korosztályonként és nemenként meghatározott normaértékek megfelelők lehetnek az alkalmatlanság kiszűrésére, valid prediktorként azonban nem alkalmazhatók.[650]

A T1-es szakasz válaszadási kritériumot követő intervallumára a szervezet oldaláról válasz lehet:

- a szervezeti diagnosztika eredményeinek (például: munkakörelemzés) fényében egységes rendszerbe foglalni a mérni kívánt készségeket, képességeket, kompetenciákat; (hozzáférhető, átültethető példa lehet: az amerikai O*NET adatbázis[651] vagy a versenyszférában sokak által használt Hay rendszer bevezetése[652])
- az egységes, szervezet egészére kiterjedő rendszer szerint diverzifikálni a mérőeszközöket, olyan új, valid eredményt biztosító eljárások bevezetésével, amelyek prediktorként működhetnek – akár az eddig használt eszközök kombinálásával, kategóriára szabásával és kiegészítésével;

[649] Raisova, T. (2012). The Comparison Between The Effectiveness Of The Competency Based Interview And The Behavioral Event Interview. *Human Resources Management & Ergonomics*, *6*(1).
[650] Nagyné, Fűrész (2008): i.m. pp. 58-75.
[651] O*NET OnLine: https://www.onetonline.org/
[652] Setyanto, A. D., Hanoum, S. (2023). Job Evaluation Based on Hay Method for Developing the Compensation System for The Internal Audit Function in A Transforming Oil and Gas Company. *Jurnal Teknobisnis*, *9*(2), pp. 53-65.

- a diverzifikált alkalmasságvizsgálati rendszerhez pedig, a szervezeti diagnosztika adataira támaszkodva új normaértékeket meghatározni; (például: WPS – Work Profiling System segítségével[653])
- az alkalmasságvizsgálat jelenleg használt mérőeszközei mellett egy kompetencia alapú, motivációt mérő eszköz szervezetszintű bevezetése, amely a személyes preferenciákat, értékeket is méri a képességek, készségek mellett. (például: motivációs interjú, AC, stb.[654])

5.1.3. AZ INTEGRATÍV MODELL T2 SZAKASZA A HADERŐ ESETÉBEN

A T2-es szakasz fő ismérve, hogy a diádikus személy-szervezet interakcióba bekapcsolódik a munka. Az így három szereplőssé bővülő interakciók egymásra hatásával mélyül az integrációs folyamat. A csoportszocializációs elmélet szerint erre a szakaszra tehető a belépést követő kompromisszumok és a beillesztéshez szükséges tanulási folyamat alapjainak megteremtése. Tekintettel azonban arra, hogy a csoportszocializációs elmélet általános, szociálpszichológiai jelenséget kíván bemutatni, szereplőit tekintve diádikus. Ennek köszönhetően nem számol a munkapszichológiában harmadik szereplőként megjelenő munka jelenségével. Az integratív modell azonban alkalmas a bővítésre, a triádikus interakciók értelmezésére és a kapcsolat időbeni elhelyezésére. Ennek köszönhetően korábban megállapítottam, hogy a T2-es szakasz előfeltétele a T1-es szakasz. Ez azonban nem jelenti, hogy a T2-es szakasz a csoportszocializációs elméletben értelmezett belépési kritérium előtt veszi kezdetét.

Különösen igaz ez a haderők szervezetbe illesztési folyamatára. A T2-es szakasz kezdetét minden esetben az idői sík három, jól elkülöníthető pontján értelmezhetjük. A fegyveres erőknél a szakasz kezdetét a toborzás-kiválasztás módja határozza meg. A triád kialakulásánál, vagyis a T2-es szakasznál tehát kérdés, hogy:

- alkalmazható-e ugyan az az eljárás, kiképzési módszertan a szakasz időben elfoglalt helyzetétől függetlenül;
- alkalmazható-e a kiképzési módszertan minden állománykategóriára;
- alkalmazható-e a szervezetbe illesztés és a kiképzési módszertan minden célcsoportra (lásd például: generációk sajátosságai és kapcsolatuk a haderővel);
- mennyire és mi mentén érdemes diverzifikálni a szervezeti szocializációs eszköztárat?

[653] Klein S. (2018) *A munka.* In.: Klein S. (Ed.) Munkapszichológia. pp. 212.
[654] Klein S. (2018) *A kiválasztás módszerei.* In.: Klein S. (Ed.) Munkapszichológia. pp. 288-386.

A fenti kérdésekre megfelelő és a gyakorlatban is alkalmazható választ jelenthet az integratív modell, vagyis a szervezeti szocializációs folyamat rendszer szemléletű értelmezése. A haderők esetében, szemben számos más munkáltató gyakorlatával, a T2 késleltetett megjelenési formája a jellemző. A T1 és T2 közötti hasadék okaként nevesíthető, hogy a katonai szervezeteknél dolgozó személyekre az esetek többségében sokkal összetettebb szabályok vonatkoznak, mint a civil szférában tevékenykedőkre. A Magyar Honvédség esetében a szervezetbe lépők alapkiképzéssel kezdik meg pályafutásukat. Az alapkiképzés célja megismertetni az újoncokkal a szervezeti polgárokra vonatkozó szabályokat, viselkedési normákat. Emellett olyan alapkészségek kialakítása és fejlesztése történik, amelyek ismeretét munkakörtől függetlenül megköveteli a szervezet. Fűrész és Nagyné szerint ebben a szakaszban már legalább az alkalmatlanság ténye elvethető.[655] Az alapkiképzésnek azonban jelenlegi formájában nem célja és nem is lehet tárgya a napi munkavégzésre való felkészítés. Az egységesített alapkiképzés után ugyanis a frissen kiképzett állomány tagjai számos, egymásétól jelentősen eltérő feladatokat fognak ellátni. Ez a periódus (a hasadék) tehát a P-O összeillésére irányul. Egyes szerzők a szakasz céljának ezen túl a fizikai állóképesség növelését látták.[656] A látszólag kieső periódus kihívása is ebben rejlik. Az alapkiképzés során ugyanis az állomány tagjai saját feladatuk helyett olyan tevékenységeket tanulnak be, amelyek sem a későbbi munkateljesítménnyel, sem a beilleszkedéssel nem mutatnak szoros együttjárást.[657] A T2-es szakaszt megelőző időszak és az alapkiképzéssel kapcsolatos kérdések a nemzetközi kutatások egyik kedvelt témaköreként is ismert. Különös tekintettel az angolszász szakirodalomra, számos szerző bírálta az alapkiképzést és javasolt megoldásokat a hatékonyabb, diverzifikált ismeretátadás megvalósítására. Vogel-Walcutt és munkatársai főként civil kutatásokra támaszkodva azt találták, hogy 23 stratégia lehet alkalmas a katonai alapkiképzés stratégiai tervezésére. Ezek közül 3-at a kiképzést megelőző, 17-et a képzés időtartama alatti és 3-at a kiképzés befejezését követő stratégiának minősítettek. Az egyes oktatási stratégiákat a szakirodalom alapján egy-egy általános, kutatáson alapuló oktatási elv alapján határozták meg. A Vogel-Walcutt és munkatársai szerint kiképzést megelőzően érdemes:

[655] Nagyné, Fűrész (2008): i.m. pp. 58-75.
[656] Roos, L., Hofstetter, M. C., Mäder, U. & Wyss, T. (2015). Training methods and training instructors' qualification are related to recruits' fitness development during basic military training. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, *29*, S178-S186. 10.1519/JSC.0000000000001106
[657] Vogel-Walcutt, J. J., Fiorella, L., & Malone, N. (2013). Instructional strategies framework for military training systems. *Computers in Human Behavior*, *29*(4), pp. 1490-1498. https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.038

- a kiképzés célját meghatározni: olyan világos és konkrét képzési célok meghatározását értik ez alatt, amelyek figyelembe veszik a kiképzendő állomány bemeneti (a képzést megelőző) tudásszintjét, készségeit és képességeit;
- a szervezés előkészítése és a kiképzendő állomány informálása: a résztvevők számára már az alapkiképzés megkezdése előtt érdemes releváns háttérinformációkat biztosítani, annak érdekében, hogy:
    - a személy oldalán is megkezdődhessen a felkészülés az új ismeretanyag befogadására,
    - a kiképzés során újonnan megszerzett információk integrálása az előzetes ismeretekkel gyorsabban és hatékonyabban mehessen végbe;
- előkészítő oktatás: a kiképzési anyag kulcsfogalmainak meghatározása és leírása megalapozza a kiképzés során szerzett ismeretek gyorsabb elsajátítását annak köszönhetően, hogy az előkészítő oktatáson megtanult fogalmak közötti összetettebb összefüggések bemutatása előtt a kiképzésen már nem szükséges erőforrást allokálni az alapfogalmak tisztázására.

A felkészülést követően a kiképzés során alkalmazható 17 oktatási stratégiát 3 alkategóriába sorolták a szerzők, amelyek az információnyújtás (8 stratégia), útmutatás (7 stratégia) és gyakorlás (2 stratégia). Az információk bemutatásával és az útmutatással kapcsolatos stratégiák nagy része két fő elméletcsoportra épülő kutatásból származik: a kognitív terheléselméletre[658] és a multimédiás tanulás kognitív elméletére[659]. A két elméletcsoportra támaszkodva:

- a képzési anyagokat úgy kell bemutatni, hogy azok összhangban legyenek az emberi kognitív architektúrával (azaz a munka- és hosszú távú memória szerkezetével),

[658] A kognitív terheléselmélet a munkamemória felhasználásának lehetőségeit taglalja. Számos kutató, többek között Sweller, Plass és Schnotz is kimerítően elemezte az elméletben rejlő lehetőségeket. Vizsgálataikban empirikusan alátámasztott eredményekre támaszkodva értékelték a munkamemória tanulásban és viselkedésváltozásban betöltött szerepét.

[659] A multimédiás tanulás kognitív elmélete (CTML) egy olyan elméleti keretrendszer, amely azt vizsgálja, hogy az egyének hogyan dolgozzák fel és értik meg a több médiamodalitáson keresztül bemutatott információkat.
Az elmélet a tanulás három kognitív tudományos alapelvét használja, amelyek a kétcsatornás feltételezés (vagyis az emberi információfeldolgozó rendszer két csatornát használ a feldolgozáshoz, a vizuális/képi és az auditív/verbális csatornákat), a korlátozott kapacitású feltételezés (vagyis az említett csatornák korlátozott feldolgozási kapacitással rendelkeznek) és az aktív feldolgozás (vagyis a tanulás során összehangolt kognitív folyamatok végrehajtása megy végbe).
A CTML öt kognitív folyamatot határoz meg, amelyek: a releváns szavak kiválasztása a bemutatott szövegből vagy elbeszélésből, releváns képek kiválasztása a bemutatott grafikákból, a kiválasztott szavak koherens verbális reprezentációvá szervezése, a kiválasztott képek koherens képi reprezentációvá szervezése, valamint a képi és verbális reprezentációk és az előzetes tudás integrálása.
Mayer, R. E. (2014). Cognitive Theory of Multimedia Learning. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning.* Cambridge: Cambridge University Press. pp. 43–71.

- az útmutatást a képzendő személyek meglévő szakértelmének megfelelően kell nyújtani,
- a kiképzendő állomány számra olyan gyakorlatokat szükséges összeállítani, amelyek konkrét készségek elsajátítására irányulnak, időben eloszlanak és végrehajtásuk lehetővé teszi a kívánt készségek közép és hosszú távon történő rögzülését.

A három alkategóriába a következő elemeket listázták a szerzők:

- információnyújtás kategóriájába sorolták a multimédia eszköztárának használatát, vagyis a verbalitást támogató egyéb, képi eszközök felhasználását, a tér- és időbeli összefüggések bemutatását szemben az egyes ismeretanyagok elkülönült átadásával, a szekventálást, amely a komplex ismeretek részekre bontásával járul hozzá az információfeldolgozáshoz, a modalitás használatát, vagyis az információk szóbeli, esetleg képekkel kísért átadását az írott szövegek oktatási felhasználása helyett, jelzők, jelölők használatát a lényeges elemek kiemelésére, a személyre szabott ismeretátadást, vagyis a célcsoportra illesztett előadásmód használatát, minőségi, szükség esetén élethű animációk alkalmazását olyan helyzetekben, amelyek a procedurális-motoros készségek[660] fejlesztését célozzák, az analógiák és konkretizálás, mint eszköz alkalmazását, hogy a kiképzendő állomány az ismeretet a gyakorlati élethez kötve rögzítse;
- az útmutatás alatt a kidolgozott példák bemutatását, vagyis mintafeladatok és ezek megoldásának ismertetését, amelyet a szakértelem fejlődésével a megoldások fokozott megvonása (és az állomány aktuális szakismeretének használatának kiváltása) követ, amit pedig a hagyományos problémamegoldás követ, amely során minimálisan irányított oktatás és a hagyományos problémamegoldási gyakorlatot biztosítása történik ahelyett, hogy a kiképzők megadnák a megoldás lépéseit. A kognitív gyakorlat is alternatíva lehet, amely során a kiképzők tippek és visszajelzések adásával terelik a kiképzendő állomány tagjait, ha azok nem képesek a feladatot egyedül elvégezni. Ehhez szorosan kapcsolódik az azonnali és magyarázó visszajelzés, amelyek közül előbbi a hibákra, utóbbi pedig a mögöttes okokra, magyarázatokra világít rá. Az utolsó stratégia az alkategóriában pedig a metakognitív reflexiók ösztönzése, amely arra ösztönzi a kiképzendő állományt, hogy reflektáljanak saját tanulási folyamatukra.

[660] A procedurális tanulás a motoros készségek és szokások, valamint bizonyos típusú kognitív készségek elsajátítására utal. A deklaratív tanulástól és emlékezéstől eltérően a procedurális emlékezet jellemzően nem hozzáférhető a tudatos emlékezés számára.
Koziol, L. F., Budding, D. E. (2012). Procedural learning. *Encyclopedia of the Sciences of Learning*, pp. 2694-2696. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_670

- a gyakorlás alkategória, szemben a fenti két klaszterrel, mindössze két stratégiát tartalmaz, melyek a szándékos gyakorlás, ehhez a kiképzésért felelős alegységnek lehetőséget kell biztosítani a gyakorlatok elvégzésére és olyan szakértői állományt, akik a tanulást elősegítő visszajelzésekkel látják el a kiképzendőket, valamint az elosztott gyakorlás, amely a tevékenység többszöri, időben elnyújtott tanulását jelenti.

Vogel-Walcutt és munkatársai a kiképzést követő időszakot is vizsgálták, amely segít az alapkiképzést az integráció folyamatába illeszteni ahelyett, hogy mint elkülönült egységet értelmezzük. A kiképzést követően az ismeretek visszamérését hangsúlyozták a szerzők. Úgy vélték, hogy szükséges mind a személy, mind a szervezet számára, ha a kiképzést követően megtörténik az értékelés. Kiemelték és külön pontba sorolták az értékelést követő visszajelzést. Ennek oka, hogy az eredmény önmagában nem járul hozzá sem az ismeretek integrálásához, sem pedig a hiányosságok pótlásához. A visszajelzésnek tartalmaznia szükséges azokat a javító és magyarázó javaslatokat, amelyek a teljesítmény javulását célozzák. Amellett pedig, hogy a kiképző állomány kijelölt tagjai visszajelzést és javaslatokat tesznek, a kiképzendő állomány oldalán is érdemes ösztönözni a reflektív viselkedést. Az utolsóként nevesített oktatási stratégia a kiképzendő személyre irányul és szorgalmazza, hogy a személy oldalán is történjen meg a kiértékelés. Az újonc kapjon teret és lehetőséget, hogy elgondolkodjon saját képzési eredményeiről, továbbá arról, hogyan javíthatná teljesítményét.[661]

A kiképzés újragondolását a Magyar Honvédség esetében is érdemes röviden bemutatni. Magyarországon a haderő stratégiai irányítását a Honvédelmi Minisztérium végzi.[662] A személyügyi kérdések döntéselőkészítése a 2010-es évek végéig a humánpolitikáért felelős helyettes államtitkár alá tartozó Humánpolitikai Főosztály feladatkörébe tartozott.[663] Ennek köszönhetően a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szakértőivel karöltve végeztek a stratégiai tervezéshez szükséges méréseket, amelyek a szervezet humánerőforrás kapacitásának feltárására irányult. Egyes mérési eredmények a szervezetfejlesztéshez szükséges kulcsfontosságú arányszámokat egy részét is tartalmazták. Ilyennek számított a fluktuációs ráta is. A napjainkra részben elavult adatok arra engedtek következtetni, hogy a jelenség a legénységi állományt (15-20% közötti lemorzsolódás) szignifikánsabban magasabb arányban

[661] Vogel-Walcutt, Fiorella & Malone (2013): i.m. pp. 1490-1498.
[662] 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről 13. § (2)
[663] 16/2019. (III. 5.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról 22. § (2) és 23. § (1) (a)

érinti, mint akár az altiszti (2,5-6%) és tiszti állomány (2-3,5%) tagjait.[664] A korabeli adatok érdekessége, hogy a legénységi állomány esetében a kilépések legmagasabb számát a kiképzést követő időszakban mérték, szemben az altiszti és tiszti állomány tagjaival. Összevetve az integratív modell szakaszaival, kritériumváltozóival és a bemutatott Vogel-Walcutt féle oktatási stratégiákkal feltételezhető, hogy maga a kiképzési módszertan kevésbé illeszkedett a legénységi állomány preferenciáihoz. Emellett a hazai mintán végzett Fűrész és Nagyné féle eredmények is illeszthetők a tendenciához. A szerzőpáros szerint az alkalmatlanság kiszűrését célzó vizsgálatsorozat együttes eredményei sem jelzik előre a beválás mértékét. A használt vizsgálati eszközök nem alkalmasak például az intrinzik motiváció fenntartásának, a kitartás és késleltetés jelenségeinek mérésére. Emellett pedig a rendszeresített alkalmasságvizsgálati folyamat nem tér ki a belépők elvárásainak, preferenciáinak és a szervezethez, valamint munkakörhöz illeszkedés mértékének feltárására.[665] Ehhez illeszkedik a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet[666] 2017 nyarán[667] hatályba lépett módosítása is, amely lehetővé tette a bevonulás meggyorsítását. A gyorsított alkalmasság vizsgálat és állományba vétel a betöltetlen helyek számára kedvező jelentkezést és belépést eredményezett. Azonban a rövid várakozási idő és az elkapkodott vizsgálatok már a kiképzés, majd pedig a próbaidő során fellépő fluktuációs ráta növekedést eredményeztek.

5.1.4. AZ INTEGRATÍV MODELL M.I. SZAKASZA ÉS KAPCSOLATA AZ ALAPKIKÉPZÉSSEL, VALAMINT A BEOSZTÁSBA HELYEZÉSSEL

Az előző alfejezetben bemutattam a T1 és T2 szakasz közti időszakot, továbbá megoldást kínáltam az alapkiképzést érintő stratégiai módszertani kihívásokra. Ennek szerepe a T2-es szakasz, vagyis a szervezeti szocializációs triád összekapcsolódásának és stabilizálásának támogatása. A haderők esetében, szemben számos más munkáltatóval, a T2 *késleltetve* áll össze, vagyis a P-J-O triád összekapcsolódása és interakciója a belépést követően még várat magára. A hasadékot kitöltő alapkiképzés, tehát részben a T2, részben pedig az M.I. szakaszokhoz

[664] Az arányszámok a Honvédelmi Minisztérium által bekért alapadatok és ezek egyes, korábbi rendezvényeken, konferenciákon bemutatott közérdekű előadásai, szakmai közösségnek készített előadásai alapján kerültek felhasználásra.
[665] Nagyné, Fűrész (2008): i.m. pp. 58-75.
[666] 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról
[667] 6/2017. (VI. 8.) HM rendelet a külföldi szolgálatot teljesítők egyes járandóságairól szóló 18/2013. (IX. 5.) HM rendelet, valamint a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet módosításáról

kapcsolódik. A T2-höz való kapcsolódást magyarázza, utalva az előző alfejezetre, hogy az egységesített alapkiképzés során megszerzett ismeretek mindössze egy kis szeletét fogja a munkavállalók egy része alkalmazni a napi feladatok végrehajtása során. Az M.I. szakaszhoz való kapcsolódás pedig a kiképzés célkitűzésében keresendő. A jelenlegi alapkiképzés ugyanis mind az ismeretek átadása, mind pedig a módszertan és keretrendszer tekintetében megfeleltethető az integratív modell **M.I.** kritériumrendszerének. Az M.I. szakasz az integratív modellben az *intézményesített mentorálás*, amelyet a szervezet indít, szabályoz és kontrollál. Ezen a ponton joggal merülhetnek fel fogalomhasználattal kapcsolatos kérdések. Egyrész az *alapkiképzés* definíciója és a *mentorálás* (szervezeti szocializációs szakirodalom által jegyzett) fogalma eltér. Az alapkiképzés Magyar 2019-es definíciója szerint a katonák és a rendvédelmi szervek tagjai részére kialakított általános elméleti és gyakorlati felkészítés, amely teljesítése kötelező. Annál is inkább, mivel ez adja az alapot a további, speciális felkészítésekben való részvételhez.[668] A mentorálás definíciója tágabb és általánosabb jellegű. Egységes, konszenzuson alapuló meghatározása nemzetközi kitekintésben még várat magára. Az azonban több szerző esetében elmondható, hogy a jelenséget olyan segítségnyújtásnak értelmezik, amely kontextushoz kötött (iskolai vagy munkahelyi közegben értelmezhető) és legalább két szereplője van. A mentorálásban általában részt vesz egy életkorából vagy tapasztalategyütteséből kifolyóan kevesebb ismeretanyaggal rendelkező személy és legalább egy valaki, aki rendelkezik a megfelelő tudással. A szerzők véleménye abban viszont már eltér, hogy szükségszerűen két szereplős a folyamat vagy lehet-e olyan formája, amelyben akár többen is részt vesznek. Általában azonban megegyeznek az álláspontok abban, hogy egy egyszerű ismeretátadással ellentétben ez esetben a tanulási folyamatot maga az interperszonalitás hivatott támogatni.[669] A két fogalom (alapkiképzés és mentorálás) közötti eltérések tehát a következők:

- a katonai terminológiából származó fogalom specifikus, szemben az általánosan használt mentorálás fogalmával;
- az alapkiképzés tartalmát tekintve egy szervezetspecifikus ismeretanyagra irányul, míg a mentorálás önmagában ilyen konnotációt nem hordoz;

[668] Magyar I. (2019). Alapkiképzés. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 30.

[669] A definícióalkotás nehézségeiről, szempontrendszeréről és a lehetséges értelmezésekről lásd bővebben: Gehrke, N. (1988). Toward a definition of mentoring. *Theory into practice*, *27*(3), pp. 190-194. https://doi.org/10.1080/00405848809543350
Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, pp. 7-20. DOI:10.1111/b.9781405133739.2007.x

- az alapkiképzés, bár feltételezi az interperszonalitást, nem használja ki tervezetten az ebben rejlő előnyöket, míg a mentorálás erre építi magát az ismeretátadást.

A két fogalom tartalmi eltérései mentén kirajzolódik a második kérdés, vagyis hogyan alkalmazható az integrált szemlélet maradéktalanul a haderők beillesztési folyamatára. A korábbi fejezetekben is ismertetett példák egy része válaszul szolgálhat a fogalmi és az alkalmazhatóság kérdésére is.[670] Megállapítom, hogy az idézett munkák és alapján mind a két kérdésfelvetés megválaszolható. Röviden tehát, ha a szervezeti szocializációt egy általános keretrendszernek tekintjük[671], akkor ebbe a keretrendszerbe éppen úgy illeszthető a haderők esetében értendő speciális, szűkebb értelmezés, mint a kezdeti általános szocializációs keretrendszerbe a munkára szűkített értelmezés[672]. A haderők speciális beillesztési folyamata tehát mindössze az általános keretrendszer szűkített értelmezésének tekinthető. A fogalmi különbségek is részben ebből adódnak. Jól példázza ezt, hogy követik az átemelhetőség kapcsán megfigyelt általánosból specifikusba váltó tartalmi elemeket.[673] Kivételt a felsorolás harmadik pontja jelenthet. Ez esetben ugyanis a mentorálás feltételez olyan interperszonális kapcsolatot, amelye maga az alapkiképzés fogalma nem helyez hangsúlyt. Ennek magyarázata lehet, hogy a haderőre, mint parancsuralmi, erősen hierarchizált rendszerre tekintenek, ahol az alárendeltségi viszony nem teszi lehetővé a kétirányú kommunikációt. Ezt a magyarázatot azonban számos szerző cáfolja. Krizbai már egy 2004-es tanulmányában a mentor rendszer központi, szervezet szintű létrehozásáról írt. A korabeli humán stratégiára hivatkozva szükségesnek látta az egyéni tanácsadói rendszer, vagyis mentor rendszer létrehozását. Két funkciót különített el, amelyek a kezdeti integráció segítése és a hosszú távú életpálya tervezés támogatása. Felépítését tekintve pedig a szervezet egészét átfogó mentor rendszert a korabeli, már meglévő gyakorlatok megtartásával és egységbe integrálásával képzelte el. A rendszer bevezetésére tett javaslat több lépcsős, tesztidőszakokat tartalmaz.[674] Szemléletmódjában és felépítésében az integratív modell is hasonló elven működik. Ahogy a Krizbai féle visszamérések és korrekciók a kiépítés szerves részeit jelentik, úgy az integratív megközelítés szakaszai is lehetőséget kínálnak a valós idejű reakciók és a szükséges módosítások elvégzésére. Krizbai mellett Hautzinger is kísérletet tett a parancsuralmi rendszer

[670] Lásd bővebben a már idézett a Mérei féle szocializáció és munka kapcsolatát, Takács évtizedekkel későbbi érvelését, miszerint az általános elméletek illeszthetők a munka világára vagy akár Toarniczky érvelését, miszerint a szervezeti szocializáció alapját a korábbi társadalomtudományi eredmények teszik ki.
[671] Mérei, Binét (1975): i.m.
[672] Takács (2006): i.m.
[673] Toarniczky (2009): i.m.
[674] Krizbai J. (2004) Mentor rendszer létrehozása a honvédségben. Humán Szemle (4)

kommunikációs szokásaiból fakadó determináltság oldására. 2010-es doktori értekezésében a parancsuralmi rendszer ellenére a fegyveres erőről úgy írt, mint egy egyre inkább kollegiális légkört feltételező szervezetről, ahol az egymás mellett szolgáló személyek inkább tekinthetők munkatársnak, mint elöljárónak vagy beosztottnak.[675] Bálint 2021-es tanulmányában, amit a küldetésorientált vezetésről írt kitért az egyén parancsuralmi rendszerhez való viszonyára is. Nem vitatta a haderő parancsuralmi jellegét, azonban felhívta a figyelmet arra, hogy a szervezet alapvető alkotóeleme az ember, aki saját vágyakkal, prioritásokkal rendelkezik. A szervezet alkotó személyek sokasága ebből adódóan diverz, vagyis az elkötelezettségük és motivációjuk növelésére és fenntartására is diverzifikált módszerek alkalmazása szükséges. A szervezetnek tehát érdemes az individuumot figyelembe véve tudatosan felhasználni az interperszonális kapcsolatokat is annak érdekében, hogy a szervezet tagjai önszántukból fogadják el és alkalmazkodjanak a rendszer sajátosságaihoz.[676] Tóth tanulmányában nemzetközi szervezetpszichológiai modellek mentén javaslatot kínált a látszólagos tartalmi különbség feloldására. Úgy vélte, hogy a parancsuralmi rendszerben a vezető feladata a munkavégzésen túl beosztottjai személyes jóllétét is figyelemmel kísérni. Mivel a haderőknél az alá-fölérendeltség szükségszerű, emellett a munkavégzés során történő kommunikáció is igen szabályozott, a parancsnoknak kötelessége alárendeltjei mentális állapotát is monitorozni. Abban az esetben pedig, amikor szükséges, a felettes kötelessége támogató atmoszférát teremteni és biztosítani beosztottja számára a javulás feltételeit.[677]

A hozott példák alapján igazolható, hogy a felsorolás harmadik elemében is összeegyeztethető a két definíció. Az interperszonalitás síkján, hasonlóan az előbbiekben ismertetett különbségekkel az általános értelmezés speciális viszonyrendszerre illesztett szűkítése történik. Ennek fényében megállapítom, hogy a haderők alapkiképzése megfeleltethető az integratív modell M.I. szakaszának. Annál is inkább, mivel az alapkiképzés:

- intézményesített ismeretátadási forma,
- a szervezet kezdeményezi, irányítja és kontrollálja,
- a kiképzésen elsajátított ismeretek visszamérésre kerülnek,

[675] Hautzinger Z. (2010) A katonai büntetőjog rendszere, a katonai büntetőeljárás fejlesztési irányai. pp. 62. https://ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/hautzinger-zoltan/hautzinger-zoltan-vedes-ertekezes.pdf
[676] Bálint L. (2021) Gondolatok a küldetésorientált vezetésről. Honvédségi Szemle 2021/5. szám. pp. 74-85. https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.5.6
[677] Tóth L. (2017) Tapasztalatfeldolgozás a parancsnoki munkában. Honvédségi Szemle 2017/5. szám. pp. 61-70.

- kollektív és formális, vagyis az újonnan érkezőket együtt, csoportokba rendezve oktatják és az oktatás ideje alatt elkülönítik őket a napi feladataikat teljesítő szakközegtől,[678]
- szekvenciális és rögzített, vagyis jól beazonosítható lépéseken keresztül, tervezett feladatok és visszamérések során sajátítják el az ismereteket az újoncok,

egybefüggő, vagyis az oktatás olyan szervezeti polgárok segítségével történik, akik maguk rendelkeznek szakmai tapasztalattal és példamutatásukkal referenciaszemélyként azonosíthatók.

5.1.5. AZ M SZAKASZ ÉS HADERŐ KAPCSOLATA: MENTORRENDSZER, MINT MEGOLDÁS

A Magyar Honvédségnél a sikeres alapkiképzést követően kerül át az egyén a munkavégzés helyére. Ekkor ismerkedik meg a napi feladatokkal, vagyis a valós munkával. Ezen a ponton áll össze a szervezeti szocializációs triád, vagyis a szervezeti szocializációt a személy-szervezet párosán túl a munka is aktívan alakítja. Az egyén beosztásába kerülésekor tapasztalja meg a munkavégzés sajátosságait. Ezen a ponton egyfajta tapasztalatszerzés és egyensúlykeresés zajlik a triádban. A személy a munka kapcsán is mérlegeli, megfelel-e elvárásainak. A szervezeti oldalon pedig körvonalazódni kezd, hogy az egyén milyen ütemben képes betanulni, valamint mennyire illeszkedik a valóságban a szervezeti szubkultúrába. Számos szervezetnél ezt az egyensúlykeresést a mentor rendszer hivatott támogatni. Az integratív modell M szakasza a mentorálás folyamatát kívánja a szervezeti szocializáció elválaszthatatlan, mégis jól meghatározható és elemezhető részévé tenni. Az alapkiképzés és az M.I. kapcsolatát tisztáztam. Ez azonban, hasonlóan Krizbai kettős célismertetéséhez[679], csak a folyamat kezdeti időszakát fedi le. Az alapkiképzés lezárásával érdemes az egyént a mentor rendszerben tartva segíteni a beilleszkedésben. Egy működésmódjában eltérő, de még jelentős intézményi keretrendszert kínáló lehetőség az integratív modell M.II. altípusa, vagyis az *individualizált mentorálás*. Amennyiben ezt, mint külön szakaszt értelmezzük, az egyén olyan mentorprogramban vesz részt, amelyet a szervezet indít, kontrollál, azonban a tanulási folyamat módja és eszközkészlete kevésbé kötött. Az érthetőség kedvéért a mentorálás ezen szakaszát a Hersey-Blanchard modell integrált elképzeléséhez[680] hasonlítom. A szerzőpáros azt állította helyzetfüggő vezetés elméletében, hogy a hatékony működés úgy érhető el, ha a vezetői stílus és a munkavállaló

[678] Az új belépők nem a végleges pozíciójukban és munkakörnyezetükben tanulják meg a szervezeti működés szabályait. A végleges pozíciójukba csak később, az alapkiképzést követően kerülnek.
[679] Krizbai (2004): i.m.
[680] Hersey, P., Blancard, K. (1990). *Leadership situazionale*. Sperling & Kupfer Editori.

felkészültségi szintje illeszkedik. A kezdeti, belépést követő szakaszt úgy értelmezték, mint egy olyan szakasz, ahol:

- a munkavállaló magas intrinzik motivációval rendelkezik, hajlandó tanulni és a feladatokban proaktívan részt venni, azonban ehhez még nem rendelkezik a megfelelő ismeretanyaggal, képességekkel;
- a vezető pedig beosztottja hajlandóságát felismerve és kihasználva a motiváció serkentése helyett direkt instrukciókkal és ismeretekkel igyekszik a munkavállaló ismeretanyagát és képességét az önálló munkavégzéshez szükséges kritériumszint felé irányítani.[681]

A haderőnél ez az alapkiképzés, de akár a beosztásba helyezés esetén is megjelenhet. Vogel-Walcutt és munkatársai oktatási stratégiái közül erre a helyzetre illeszthető az útmutatás alatt nevesített kidolgozott példák bemutatása.[682] Az integratív modellben pedig ezt tekinthetjük az M.I. állapotának.

A helyzetfüggő vezetés elméletében a következő szakasz, amikor:

- a munkavállaló már rendelkezik az alapvető ismeretekkel, képes bizonyos munkafeladatokat ellátni és könnyebb helyzeteket megoldani;
- a vezető pedig a szoros kontroll helyett irányító magatartást mutat és támogató attitűddel áll beosztottjához.[683]

Az integratív modellben ez a szakasz hasonlítható leginkább az M.II. altípushoz. Az individualizált mentorálás lehetőséget teremt az egyén személyes fejlődésének monitorozására és a személyre szabott ismeretátadásra. A mentorálásról szóló tanulmányok jelentős része is ide kapcsolható. Példa lehet a már idézett Johnson és Anders tanulmány, amelyben öt empirikus vizsgálatot vetettek össze. Az alapvetően katonai mintán végzett vizsgálat fókuszában a mentorálás állt. Azt találták, hogy minden esetben, amikor a személy mellett állt egy tapasztaltabb mentor, jelentősebbnek bizonyult a fejlődés mértéke és csökkent a kilépés kockázata.[684] Hasonló eredményre jutott Tam-Seto és Imre-Millei is. A főként amerikai haderő példáira építő kutatásukkal bizonyították, a mentorálás hatására a személy hosszabban tartja fent proaktív viselkedését, könnyebben vonódik be feladatokba és ismeretanyagában is gyorsabban fejlődik. Hangsúlyozták azonban, hogy a haderő esetében a nők mentorprogramban elfoglalt szerepe fejlesztésre szorul. Szakirodalmi háttérre támaszkodva azt találták, hogy a

[681] Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988). *Management oforganizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall .
[682] Vogel-Walcutt, Fiorella & Malone (2013): i.m. pp. 1490-1498.
[683] Hersey, Blanchard (1988): i.m.
[684] Johnson, Andersen (2010): i.m. pp. 113-126.

katonanők kevesebb lehetőséget kapnak a mentorrá válásra. Azokban az esetekben pedig, amikor a mentorált fél nő, a mentor nehezebb folyamat elé néz. A szervezeti kultúra és az alapvetően maszkulin hivatás hatására még a fejlett országokban is önhibájukon kívül marginalizálódhatnak a katonanők, nehezítve ezzel a mentor bevonásra tett erőfeszítését. Hangsúlyozták azonban, hogy azokban az esetekben, amikor nőt jelöltek ki mentornak, az integrációs folyamat során a kötődés erősödése is tapasztalható volt. A férfi mentorok esetében ezzel szemben a tényszerű információátadás dominált. Végezetül pedig fontos szempontnak találták a mentor és mentorált között kialakuló kapcsolat minőségét. A szerzőpáros szerint előnyös, ha hasonló háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező személyek alkotják a mentor-mentorált párost.[685] Ez utóbbi állítás azonban számos kutatási eredmény gyengíti. Ezen a ponton röviden érdemes kitérni a „social prescribing" megközelítésre (a továbbiakban: SP) és a „social cure" szemléletre (a továbbiakban: SC). A SP-t leginkább a humán medicinában használják. Célja a krónikus betegségben szenvedő személyek állapotának javítása a társas kapcsolatok fejlesztésével. A megközelítés elsősorban intézményes keretekre épít. A beteget összekapcsolják egy egészségügyi szakemberrel, aki támogatja különféle közösségekhez csatlakozásban. Az SC a szociálpszichológiai társas identitás jelenségéből alakult ki. Feltételezi, hogy a közösséghez tartozás (szubjektív hovatartozás) élménye pozitív hatást gyakorol az egészségre és a mentális jóllétre. A kapcsolódás megélése a bizalom érzését kelti, hozzájárul az adott élethelyzet/életszakasz értelmének és céljának meghatározásához és a distressz mérsékléséhez. Amellett, hogy a csoport hatására növekszik a tagok rezilienciája, az egyén társadalmi kötődésének érzése is markánsabbá válik.[686]

A fent idézett SP szakértelem és kompetencia fókuszú. Szemben Tam-Seto és Imre-Millei hasonlóságokon alapuló mentor választásával, ebben a megközelítésben az dominál, a kijelölt szakember képes-e a beteg megszólítására és bevonására. Ez a képesség azonban nem a hasonló élményekből és háttérből fakad. Sokkal inkább kapcsolódhat személyiségvonásokhoz, szakismerethez és a szakmai tapasztalathoz. Az SC pedig bizonyító erővel bír arra nézve, hogy a bevonódás az egyén számára jelentős előnyökkel jár. A szervezetek, különösen a haderő világára lefordítva ez annyit tesz, hogy a személy és szervezet érdeke találkozik: a szervezet lojális, jól teljesítő szervezeti polgárokkal működne, míg a személy kapcsolódna a számára

[685] Tam-Seto, L., Imre-Millei, B. (2022). Scoping review of mentorship programs for women in the military. https://doi.org/10.3138/jmvfh-2021-0075

[686] Wakefield, J. R. H., Kellezi, B., Stevenson, C., McNamara, N., Bowe, M., Wilson, I., ... & Mair, E. (2022). Social Prescribing as 'Social Cure': A longitudinal study of the health benefits of social connectedness within a Social Prescribing pathway. *Journal of health psychology*, *27*(2), pp. 386-396. https://doi.org/10.1177/1359105320944991

releváns csoportokhoz. Közvetítő elem pedig, az SP mintájára a központosított, szervezet szintű, szakmai és alkalmasságon alapuló mentor rendszer lehet.

A korábbi, többségében angolszász példák mellett a Magyar Honvédség is rendelkezik mentorrendszerrel. Ennek működése és aktuális szabályozói azonban nem publikusak. A civil kutatóak számára mindössze utalás jelleggel jelenik meg a központosított mentorálás ténye. Annyi bizonyos, hogy HM utasítás szintjén megjelenik a Zrínyi 2026-os haderőfejlesztési projekt kapcsán, mint a szervezet humánerőforrás területén végzendő feladata.[687] Az is ismeretes, hogy a tehetséggondozás ágazati rendszerének kialakításáért és a mentorprogram irányításáért a Stratégiáért és Humánpolitikáért felelős helyettes államtitkár felel.[688] Emellett feltételezhető, hogy a mentor program több szintű és tagolásában figyelembe veszi a célcsoport sajátosságait. Erre utal, hogy az utánpótlás egyik forrását biztosító Honvéd Kadét Programra a HM utasítás külön kitér. A HM Honvédelmi Nevelési Főosztályt nevesíti a szabályozó, ami közreműködésével a HM Humánpolitikai Főosztály végzi a kadét mentorprogram működtetését, a mentorok kiválasztását és felkészítését, a tematika kidolgozását, a jelentések összeállítását és a fejlesztési javaslatok megfogalmazását.[689] Ez utóbbi pontból az is kiderül, hogy legalább a kadét mentorprogram szintjén:

- valamilyen kiválasztási folyamat eredményeként vállalhat egy személy mentor szerepet;
- a mentorokat felkészítik a feladatuk elvégzésére;
- a mentor rendszert (tematikájában) központilag dolgozzák ki;
- adat alapú elemzést végezve folyamatosan monitorozzák és szükséges esetben fejlesztési javaslatokat tesznek.

A központi mentor programról ennyi információ sem áll rendelkezésre. Jelenlegi megítéléséről a már idézett HM utasítás, illetve egy korábbi organogram alapján[690] csak feltételezhető, hogy a korábbi évekhez képest szerepe felértékelődött. A feltételezést igazolhatja, hogy:

- korábban a humánpolitika mindössze helyettes államtitkári szinten képviseltette magát;
- a Humánpolitikai Főosztály mindössze két osztállyal rendelkezett (Humánstratégiai és Humánerőforrás Menedzsment Osztály, valamint Személyi Juttatási és

[687] 205/2019. (III.26.) HM utasítás a Magyar Honvédség katonáit érintő humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésével kapcsolatos, a 2019–2023. közötti időszakban végrehajtandó fő feladatokat tartalmazó program kiadásáról. 1. melléklet V. 22.
https://njt.hu/jogszabaly/2019-25-B0-15

[688] 30/2022. (VII.29.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról 28.§ (1) 24.

[689] 30/2022. (VII.29.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról 2. függelék 7.4.1.2. 3.30.

[690] https://njt.hu/document/d6/d67e201415B0000053_3.PDF

Ösztönzésmenedzsment Osztály), amely napjainkra három osztályra bővült és az osztályok tevékenységi köre is a toborzás, a fejlesztés, a támogatás kulcsszavakat tartalmazza;

- a korábbi felépítéstől eltérően a tudományszervezés helyét a nevelés váltotta ki (két szinten: középiskolai és felsőoktatási képzés).

Mindezek azonban alacsony bizonyító erővel bírnak. Különös tekintettel arra, hogy publikusan közölt, adatokon és empirikus vizsgálatokon alapuló, tudományos igénnyel készült dokumentum évek óta nem áll a terület kutatóinak rendelkezésére. Továbbá semmilyen információt nem közölnek a magyar haderő által kezelt hivatalos források, amely igazolná, hogy a haderőfejlesztés humánpolitikai ága a randomitáson, a szokásokon túl szakmai precizitással, a szükséges szakértők bevonásával folyna.[691] Hasonló kritikát fogalmazott meg Szenes is, aki szerint a jelenlegi személyügyi fejlesztések a következmények mérlegelése vagy bármilyen hatástanulmány nélkül történnek. Szenes szerint a jelenlegi humánpolitikai intézkedések átláthatatlanok, ambivalensek, nélkülözik a következetességet és nem törekszenek a szervezet működésének, sajátosságainak megértésére.[692]

Az integratív modell M szakaszának utolsó altípusa az M.III, amely az *informális keretek között zajló mentorálást* jelenti. Az M.III a Jones-i logika mentén nélkülözi a központosított, intézményes keretrendszert.[693] A mentorálás az újonc proaktivitásán és kapcsolatteremtő készségén múlik. A haderőnél nemzetközi viszonylatban is megjelenik ez az altípus.[694] Tendenciózus alapon azonban megállapítható, hogy a 21. századi humánpolitikai törekvések egyre inkább az M.II altípus kutatását és megszilárdítását szorgalmazzák.

5.1.6. MENTOR RENDSZER: KAPCSOLATA A SZERVEZETBE ILLESZTÉSSEL ÉS FŐBB FEJLESZTÉSI SZEMPONTJAI

Az integratív modell szerint az M szakasz az elfogadási kritérium elérését teszi lehetővé, amelyet a fenntartás szakasza követ. Az ismeretek átadására irányuló formális vagy informális

[691] A szervezet a társadalom felé szükséges alapvető frissítéseket sem követi és végzi el, mint például a korábbi központi weboldal szerkesztése. A korábban központosított kormany.hu alatt futó adatok a 2019-es SZMSZ-t, organogramot, adatokat tükrözik. (lásd: https://2015-2019.kormany.hu/hu/honvedelmi-miniszterium/szervezet) A honvedelem.hu weboldalon megjelenő tartalmak pedig nem szolgálnak alternatívaként. A blogcikkek, tartalmak bár a publikumnak szólnak, minden hivatalosan közlendő adatot nélkülöznek, valós helyzetképet, információkat nem nyújtanak.

[692] Szenes Zoltán: A hadseregben humánpolitikai kísérlet zajlik. Szabad Európa 2024. július 18. Lampé Ágnes írása.
https://www.szabadeuropa.hu/a/szenes-zoltan-a-hadseregben-humanpolitika-kiserlet-zajlik/33026906.html

[693] Jones (1986): i.m. pp. 262-279.

[694] Gheesling, R. H. (2010). A study of formal and informal mentoring in the United States Air Force. https://scholar.afit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3115&context=etd

M szakasz tehát a szervezeti szocializáció kulcseleme. A korábbi fejezetekben hozott példák alapján megállapítható, hogy a szakasz létjogosultsága nem, pusztán formai és tartalmi elemei képezik a szakmai diskurzus tárgyát. Egyes szakértők úgy vélik, a haderő olyan élő entitás, amelyhez nem illeszthető a civil szektor üzleti szemlélete.[695] Mások viszont, különös tekintettel azokra a szervezetfejlesztőkre, akik szervezettípusok tekintetében is diverz tapasztalategyüttessel rendelkeznek, cáfolják, hogy ennyire élesen meghúzható a határ a szektorok képvieslte megoldások között.[696] Jelen dolgozatban ez utóbbi szemléletet közvetítettem, így a mentor rendszer fejlesztési szempontjaiban is merítek a civil szféra megoldásaiból. Annál is inkább, mivel a gazdasági teljesítmény fókuszú szervezetek számára a precíz folyamattervezés, szabályozás, visszamérések és plaszticitás elengedhetetlen, hiszen ezen elemek figyelmen kívül hagyásával a profit mértéke is csökken.[697] A haderőt tehát egy olyan szervezetnek tekintem, amely nem elkülönül, hanem a többi gazdasági szereplőhöz képest is érzékenyebb a megfelelő megoldások feltárására.

Ez utóbbi megállapítás mellett szólnak a Magyar Honvédség jelenlegi beillesztési folyamatának sajátosságai és a szervezet felépítéséből, kultúrájából és céljaiból fakadó kihívások. A magyar katonai szervezet a beosztásba helyezést követően az elöljáróra bízza az egyént.[698] Nem számol azonban a szervezet sajátosságaival. Egy erősen hierarchizált, parancsuralmi szervezetben ugyanis az újonc már a betanulás során konfrontálódhat felettesével. A felettes feladatot szab, ami a haderők esetében egyenértékű a paranccsal. Ezen a ponton, különösen egy új belépő esetében a Hersey-Blanchard féle helyzetfüggő vezetés azon szakaszára érdemes gondolni, amelyben a beosztott motivált, azonban képtelen a feladatot megoldani.[699] Amennyiben az elöljáró nem ismeri fel a helyzet természetességét és nem rendelkezik a szituációhoz illő vezetői eszköztárral, a feladat végrehajtása meghiúsul. Az integratív modell szerint pedig a sikertelenség élménye a személy oldalán lassítja a triádikus kapcsolat stabilizálódását. A csoportszocializációs elmélet szerint pedig a beteljesületlen elvárások a csoporttagság

---

[695] Szenes (2024): https://www.szabadeuropa.hu/a/szenes-zoltan-a-hadseregben-humanpolitika-kiserlet-zajlik/33026906.html

[696] lásd például:
Gheesling (2010): i.m.
Johnson, Andersen (2010): i.m. pp. 113-126.
Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S. & Smith, J. Z. (2016). *The effects of mentor quality, exposure, and type on junior officer retention in the United States Army*. National Bureau of Economic Research.

[697] Fleming, K. (2023). Reducing staff turnover through the implementation of a peer mentoring program. *Nursing management*, *54*(1), pp. 32-39. *DOI:* 10.1097/01.NUMA.0000905016.75550.3f

[698] Bár a jogi szabályozókban a mentor program kiépítése és használata feladatként jelenik meg, semmilyen bizonyíték nem áll a kutatók rendelkezésre, amely a program létezését és működtetését igazolná.

[699] Hersey & Blanchard (1988): i.m.

újraértékelésének folyamatát indítják el.[700] A nem megfelelően értékelt helyzet tehát a szervezeti szocializációs folyamat korai zárásának kockázatát hordozza. Kérdés azonban, hogy a vezetőnek feladata-e a betanítás. Még a szabályrendszereikben lazább szervezetekben sem valószínű, hogy a felettes vezeti rá az egyént a feladat megoldására. A versenyszféra szereplői több ízben kimutatták, hogy ha a betanítás operatív részét a vezető végzi, az akadályoztatja saját feladatai ellátását. Másrészt a vezetőnek nem feladata a specialista szintű ismeretanyag birtoklása. Mindez igaz a haderő vezetőire is, kiegészítve azzal, hogy a betanítás során felmerülhetnek kommunikációs gátak is az elöljáró-alárendelt között. Hierarchikus viszonyrendszerben megfigyelhető jelenség, hogy a feladat tisztázására nem kerül sor. A szervezeti polgárok esetenként megkísérlik kitalálni, mi lehet a feladat célja, mi lehet az elvárás és mi lehet a feladat mögött húzódó ok. A tisztázó kérdések helyett azonban ezekben az esetekben az alárendeltek saját feltételezéseikre építenek. Olyan megoldásokat prezentálnak, amelyeket szerintük az elöljáró elvárhat. Fontos azonban kiemelni, hogy ez az elvárás orientált feladatmegoldás sok esetben a végrehajtáshoz szükséges idő többszörösét veszi igénybe. Emellett akadnak esetek, amikor az eredménytermék sem felel meg a valós elvárásnak. Harmadikként pedig a szakmaiság sérülése is említendő. Ezekben az esetekben ugyanis az alárendelt kilép szakértői státuszából és megkísérli a rendelkezésére álló adatok alapján (sok esetben hibásan) rekonstruálni azokat a folyamatokat, amelyek a hierarchia magasabb szintjein zajlanak. Az újoncok számára ez a működés bizonytalanságot szül. Amellett, hogy nincs egy olyan tapasztalt személy, akire szakmai szempontból támaszkodhatnának addig, míg önálló munkavégzésre képessé válnak, még a kommunikációs gátakkal és az ezekből fakadó anomáliákkal is szembe kell nézniük.

A mentor rendszer ezekre a kihívásokra kínál válaszokat és optimalizálja a beillesztés folyamatát. Általános szempontok a rendszer kialakításnál, hogy:

1. Megakadályozza a vezető túlterhelését

   Az újonc betanítása szoros és folyamatos kontrollt igényel, amely mentor hiányában a vezetőt terheli. A teljeskörű betanítással járó teendők megakadályozzák a vezetőt saját feladatainak végrehajtásában, nehezítik a delegálást, növelik a beérkezett feladatok kapcsán a válaszidőt. Érdemes tehát olyan személyt bevonni a folyamatba, aki szakmai kompetenciái, tapasztalatai átadásával mentesíti a vezetőt, megelőzve a túlterheltség okozta destruktív helyzetek megjelenését.
2. Helyzetfüggő támogatást nyújtson az újoncnak

[700] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

A betanítást végző személynek alkalmasnak kell lennie arra, hogy felmérje az újonc igényét és felkészültségét[701], valamint ehhez mérten folyamatos támogatást biztosítson addig, amíg a mentorált képessé válik az önálló munkavégzésre[702]. Ennek érdekében szükség lehet egy olyan, a szervezet egészét érintő mentor kiválasztási rendszer kidolgozására, amely azokat a főbb jegyeket méri, amelyekkel minden mentornak rendelkeznie szükséges (például: személyiség alkalmassága, szakmai eredmények/hitelesség vizsgálata).[703] Továbbá a belépő érkezése előtt szükséges a vezetővel együtt meghatározni azokat a terület és alegység függő szakmai kompetenciákat, amelyekre a betanítás folyamata irányul.[704]

3. Biztosítsa a lehetőséget a munkahelyi formális és informális csoportokhoz csatlakozáshoz

   A szervezeti szocializációt segíti, ha az újonc feladatai mellett a közösségbe is beilleszkedik. Ez magába foglalja mind a szakmai, mind pedig az informális csoportokhoz való kapcsolódást.[705] A mentorprogram kidolgozásakor szükséges figyelembe venni, hogy a rendszer alkalmas legyen a társas kapcsolatok kialakításának támogatására is. Az újonc kapcsolati hálójának bővülése ugyanis egyaránt hozzájárul a mentális egészség és jóllét megőrzéséhez, valamint az önálló feladatvégrehajtás eléréséhez.[706, 707]

4. Szakaszokra bontva értelmezze a beillesztés folyamatát

   A szakaszolás bevezetése módszertani, döntési és visszamérési értelemben fontos és szükséges.[708] Az integratív modell alapján a mentorálást legalább három altípusra érdemes bontani és ezekhez az altípusokhoz meghatározni az eszközöket és kritériumokat.

---

[701] Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*, *41*(1), pp. 98-129. https://doi.org/10.1177/1059601115579567

[702] Hersey & Blanchard (1988): i.m.

[703] Niehoff, B. P. (2006). Personality predictors of participation as a mentor. *Career Development International*, *11*(4), pp. 321-333. https://doi.org/10.1108/13620430610672531

[704] Krizbai (2004): i.m.

[705] Gu, D. Y., Gu, D. Y. (2016). Mentoring and informal socialization. *Chinese Dreams? American Dreams? The Lives of Chinese Women Scientists and Engineers in the United States*, pp. 91-107. https://doi.org/10.1007/978-94-6300-540-1_7

[706] Allen, T. D., McManus, S. E. & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, *54*(3), pp. 453-470. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1674

[707] Ostroff, C., Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, *42*(2), pp. 170-183. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012

[708] Vogel-Walcutt, Fiorella & Malone (2013): i.m. pp. 1490-1498.

a. M.I.: Jellemzője a szoros együttműködés a mentor-mentorált között, intézményesített elvárásokkal, mérhető ismeretanyag átadással és direkt instrukciókkal. Az altípusban az önálló feladatvégrehajtás nem elvárt, hiszen még nincsenek meg azok a szükséges ismeretek, amelyek ezt lehetővé tennék. A szakasz teljesítésének kritériuma, hogy az újonc képessé váljon részletes feladatszabás után önállóan részfeladatokat megoldani.
b. M.II.: Az altípusban a mentor és mentorált kapcsolatát a lazuló együttműködés jellemzi. Az alapvető részfeladatok megoldásának képessége lehetőséget teremt a folyamat több, egymásra épülő elemének kidolgozására, megoldására. A mentorált ekkor kap lehetőséget először önálló kidolgozásra. Ez azonban továbbra is intézményes keretrendszer, vagyis a mentor programon belül, a mentor felülvizsgálatával, vezetésével történik. A szakasz teljesítésének kritériuma a visszamérés, amely adatokkal igazolja a személy fejlődési ívét.
c. M.III.: Az utánkövetés időszaka. Az altípusban a mentorált elkezd proaktívan és önállóan információt keresni, feladatot megoldani. Elakadás esetén azonban ebben a szakaszban is megkeresheti a mentort. A mentor ekkor javaslatot tesz, irányt mutat, de a feladat megoldását nem vállalja át, nem oldja meg mentoráltja helyett a feladatot. Bár az M.III. esetében már nincs szoros, napi szintű támogatás, hozzájárul az egyén biztonságérzetének fenntartásához és támogatja a szervezetbe ágyazódást.

5. A mentori feladatok elvégzéséért és a sikeres betanításért kompenzáció illesse a mentort
A mentor szerep többletmunkával jár. A napi munkafeladatok elvégzése mellett tehát érdemes kompenzációs elemeket rendelni a mentorrendszerhez. Javasolt a kompenzáció mértékét is szintekre bontani és részletekben, a beillesztés szakaszai mentén megállapítani és a szakaszok teljesülését igazoló dokumentáció kiállítását követően jóváhagyni.
6. A mentorságot vállaló személy részesüljön a megfelelő felkészítésben[709]

[709] Yang, C. C., Hu, C., Baranik, L. E. & Lin, C. Y. (2013). Can protégés be successfully socialized without socialized mentors? A close look at mentorship formality. *Journal of Career Development*, *40*(5), pp. 408-423. https://doi.org/10.1177/0894845312467499

Mentor felkészítőt azoknak a személyeknek érdemes biztosítani, akik alkalmasságukat már a kiválasztási folyamatban bizonyították. A felkészítő célja olyan eszközök és módszertan átadása, amelyek a helyzetfüggő mentorálást lehetővé teszik.[710]

7. Biztosítsa a vezető és mentor közötti feladatmegosztást, a transzparens kommunikációt és az elvárások teljesülésének felülvizsgálatát

   A mentor program a vezető számára is lehetőséget nyújt a beillesztés folyamatának követésére. A kritériumok teljesülését, az újonc fejlődését a mentor a vezető felé is transzparenssé teszi. A szakaszok értékelésénél az újonc fejlődését a három fél, a vezető, a mentor és a mentorált is értékeli[711], egyértelművé téve ezzel a még fejlesztendő területeket, méltatva az elért eredményeket és feltárva azokat a szükségleteket, amelyek gátlóan hathatnak a folyamatra.

5.1.7. FENNTARTÁS ÉS ÚJRAKEZDÉS: KARRIERÚT TERVEZÉS LEHETŐSÉGE A HADERŐNÉL

Az előző alfejezetekben az integratív modell stabilizációs szakaszait és a kapcsolódó megoldásokat ismertettem. Számos szervezetnél az egyensúlykeresést a stratégiai szinten kidolgozott, mérési eredményekkel alátámasztott és folyamatosan monitorozott mentor rendszer hivatott támogatni. A haderőknél nemzetközi szinten és hazánkban is megjelenik ez a megoldás, amely gyakorlati működéséről azonban kevés forrás áll rendelkezésre. A szervezeti szocializáció folyamata azonban nem ér véget a triád stabilizálódásával. Az integratív modellben a kölcsönös elfogadás a ciklus csúcspontjaként ábrázolható. Amennyiben sikeresen kialakul a triád és mindkét fél elkötelezettsége eléri az elfogadási kritériumot, megkezdődik a fenntartás szakasza. Erről a szakaszról nemzetközi viszonylatban is kevés adat áll rendelkezésre. A szervezetek többsége a fenntartást a kilépés napjáig datálja, amely alapján személyügyi statisztikát készítenek, fluktuációs rátát számolnak. Érdemi figyelem a szakaszra akkor irányul, amikor a belépés és a kilépés közötti időtartam rövid. Intervenciós megoldások születnek, vizsgálva a kilépések okát. A hangsúly a megtartás felé tolódik. A haderők esetében erre az időszakra tehető a katonai életpályamodell tervezése és a szakaszok feladatainak, kritériumainak teljesítése. A katonai életpályamodell egy olyan teljesítményalapú, kiszámítható előmeneteli rendszert tartalmaz, amely biztosítja az állomány legjobban teljesítő tagjai számára

[710] Pfund, C., Spencer, K. C., Asquith, P., House, S. C., Miller, S. & Sorkness, C. A. (2015). Building national capacity for research mentor training: an evidence-based approach to training the trainers. *CBE—Life Sciences Education*, *14*(2), ar24. https://doi.org/10.1187/cbe.14-10-0184

[711] Jacoby, D. (1990). Rewards make the mentor. *Compensation & Benefits Review*, *22*(2), pp. 57-61. https://doi.org/10.1177/088636879002200207

a karrierfejlődés lehetőséget a szervezeten belül. Hasonlóan több munkaerőpiaci szereplőhöz a karrierfejlődés nem pusztán vertikális előmenetelt jelent, hanem lehetőségnek tekinti a személy szakértelmének megfelelően történő horizontális mozgást is. Fontos eleme, hogy a fejlődés és a teljesítmény is visszamérhető, adatokkal alátámasztható.[712] Hasonlóan fogalmaz a Hadtudományi lexikon is, amely a katonai előmenetel szócikk alatt a különböző állománykategóriák előmenetelének feltételéről tájékoztatja az olvasót. Fontos különbség azonban, hogy a Czuprák féle karrierfejlődés pusztán a vertikális irányú lehetőségeket ismerteti. Ezen a tengelyen viszont három területet is elkülönít, amely a rendfokozatban, az illetménykategóriában és a szolgálati beosztásban történő előrelépés.[713] Érdekesség továbbá, hogy a Hadtudományi lexikon nem tartalmaz külön szócikket a katonai életpályáról, továbbá nem tér ki a horizontális áthelyezés karrierfejlesztő hatására.

A különbségek ellenére a fenti két példából megállapítható, hogy a Magyar Honvédségnél ebben a szakaszban valósulhatnak meg további képzések és megtörténhet a szervezet és személy számára is fontos szakismeretek mélyítése. A példák továbbá illeszkednek az integratív modell szakaszértelmezéséhez is. A fenntartás szakasza a triád prosperálásának időszaka. A betanulás utáni időszak, amikor az önálló munkavégzés és az egyre komplexebbé váló feladatok sikeres megoldása elmélyíti az illeszkedést. A személy egyre magasabb szintre fejleszti a munka elvégzéséhez szükséges skilleket, igazodik a csoportnormához, a szervezeti értékekhez.[714]

A fenntartáshoz illeszkednek a szakasz minőséget és a triádikus kapcsolat állapotát mérő eszközök. Visszamérési formának tekinthető az éves teljesítményértékelés, amely az állomány tagjainak aktuális állapotát hivatott monitorozni. Célja a szakmai fejlődés és az éves feladatokban nyújtott részvételi teljesítmény visszamérése. Egy megfelelően konstruált teljesítménymérési eljárás proaktív jelleggel feltárja azokat a pontokat, amelyeken megelőző jelleggel eszközölhető beavatkozás. A mérési eredmények proaktív szemléletű vizsgálata időt és többletköltséget takaríthat meg a szervezetnek. További mérőeszközként használható a Magyar Honvédségnél éves szinten megtartott fizikai állapotfelmérés. Ez hivatott azokat a készségeket, képességeket ellenőrizni, amelyek a szervezeti polgárság alapkövetelményei.

[712] Az új honvédelmi életpályáról. hosz.hu 2015. 0 1. 19. www.hsz.hu/hsz-hir/5365-az-uj-honvedelmi-eletpalyarol https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/katonai-eletpalyamodell/ (megtekintve: 2024.12.05)
[713] Czuprák O. (2019). Katonai előmenetel. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 531-532.
[714] Porter, Lawler & Hackman (1975): i.m

Harmadikként pedig az időszakosan, ismételt jelleggel a 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet alapján végezhető[715] egészségi és pszichikai vizsgálat is említhető.

A prosperálás időszakára nem illeszthető időkorlát. Eltérő ugyanis, hogy mennyi ideig találja a személy megfelelőnek a napi munkavégzést és a szervezeti sajátosságokat. Számos esetben előfordulhat, hogy a haderőknél a kezdeti rugalmasság és elkötelezettség egyéb szerepek felvétele hatására csökken.[716, 717] Akadnak továbbá olyan, haderő specifikus stresszorok, amelyek hosszabb távon jelentős kimerülést, esetenként pszichoszomatikus tüneteket vagy akár a pszichés állapot fokozott romlását eredményezhetik.[718] A már említett mérőeszközök, amennyiben megfelelő validitással és reliabilitással rendelkeznek, lehetővé teszik ezek korai kiszűrését. Amennyiben ez nem történik meg, vagy elmarad az érdemi beavatkozás, a folyamat hanyatlásba fordulhat. A hanyatlás során megkezdődik az újraértékelés. Az újraértékelés szakaszában az egyén egyre inkább marginalizálódni kezd. Lehetőségeihez mérten egyre kevesebb munkahelyi aktivitásban vesz részt. A haderők esetében a szakasz ismérve lehet:

- a különböző képzési vagy akár missziós kötelezettségek alóli felmentések keresése;
- a szervezeti polgárság látható jegyeinek elrejtése;
- a szervezeti polgárság egyre szűkebb körben való vállalása, majd eltűnése az interperszonális térből.

Moreland és Levine a divergenciának nevezte a ciklus leszálló, hanyatló szakaszát. A szerzőpáros szerint ezen a ponton a folyamat nehezen visszafordítható. Elméleti szinten létrejöhet a konvergencia jelensége, ennek gyakorlati megvalósulása azonban ritka.[719] A munka világában ezzel szemben, ezen a ponton még feltételezhető, hogy az újraértékelés pozitív eredménnyel zárul. Bár az egyén teljesítménye csökken a divergencia szakaszában, a haderők esetében is lehetőség nyílhat kompromisszumos megoldás keresésére. Amennyiben a szervezet számára is értékes munkavállalóról beszélünk, érdemes lehet olyan személyügyi megoldásokat és szervezetfejlesztési módszereket alkalmazni, amelyek hatására az elkötelezettség a divergencia kritérium fölé emelkedik. Megoldásként illeszkedhet ide a már említett katonai életpályamodell horizontális dimenziója. A gyors, megalapozatlan áthelyezéseket elkerülendően azonban mindenekelőtt a helyzethez igazított megoldások lehetnek:

---

[715] 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról
https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500010.hm

[716] Ilyen lehet például stabil párkapcsolat kialakítása, a gyermekvállalás kérdése, változás a baráti kapcsolatokban, saját személyes fejlődés és érdeklődési kör mentén beálló változás, stb.

[717] Super (1980): i.m. pp. 282-298.

[718] Barna B. (2018) A munkahelyi stressz idői vetülete és főbb forrásai a hadseregben. Hadtudományi Szemle XI. évf. 1. szám pp. 124-141. https://orcid.org/0000-0001-7839-0086

[719] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

- a korábbiakban már említett munkakör gazdagítás, amelyet később a területváltás (új munkakörbe helyezés) követ;
- a lokáció módosítása, ha a divergencia kulcsmotívuma a munkavégzés helyével való elégedetlenség;
- a munkakör szűkítése, ha az állomány tagja túlterheltnek érzi magát (akár a szervezet aktuális helyzetéből, akár egyéb szervezeten kívüli okok miatt);
- a személy preferenciáinak, ismeretanyagának felülvizsgálata, újraértékelése és ha indokolt, a munkavállaló számára magasabb illeszkedést biztosító beosztás keresése.

A horizontális mozgatás mellett a vertikális előléptetés is alternatíva lehet. Fontos azonban, hogy ez sem történhet elhamarkodottan. A divergáló munkavállaló teljesítménye alacsony, motivációja gyenge. Ennek fényében magasabb, nagyobb felelősséggel járó beosztásba helyezés ronthatja a morált és szélesebb körben elégedetlenséget szülhet.[720] Az vertikális mozgatást tehát érdemes lehet a következő lépésekkel megalapozni:

- munkakör gazdagítás, amelynek a korábbiaktól eltérően célja a magasabb felelősségvállalásra való képesség vizsgálata;
- mentorprogramban történő aktív szerepvállalás, amely a vezetővé válás előszobájaként is használható;
- alprojektek delegálása, amely során lehetősége nyílik az egyénnek magasabb fokú autonómiával, saját folyamat felépítésével végrehajtani (vagy akár végrehajtatni) a feladatot;
- a munkacsoport tevékenységeibe való ismételt bevonás, teljesítménynövekedés esetén pedig koordinációs feladatok delegálása.

Mind a vertikális, mind a horizontális beavatkozás esetében elengedhetetlen a transzparencia a felek között. A vezetőnek és a szervezet személyügyi szakembereinek közös érdeke feltárni és megérteni, melyek a divergenciát okozó főbb tényezők. Ezek ismeretében alkalmazhatók a fentiekben példaként hozott megoldások. A tervezett lépéseket pedig minden esetben szükséges jól érthetően a marginalizálódó munkavállaló elé tárni és az egyén észrevételeivel árnyalni, amennyiben ezek illeszkednek a szervezeti realitáshoz.

A haderő esetében egyik kifejezés sem tartalmazza a harmadik, gyakorlatban alkalmazott lehetőséget. Ez az állománykategória módosítás. A haderő civil és katona státuszú munkavállalókat egyaránt foglalkoztat. Előfordulhat, hogy egy szervezeti polgár számára a

[720] Adams (1965): i.m. pp. 267-299

katonai hivatás vállalása presztízs értékkel bír, így a jogviszony váltás a motiváció, a munkával való elégedettség és a teljesítmény növekedésével járhat. Ennek az ellenkezője is elképzelhető. Akadhatnak olyan élethelyzetek, amelyek nem férnek össze a katonai hivatás követelményeivel. Ebben az esetben is érdemes lehet a szervezet oldalán mérlegelni, hogy a katonaiból civil munkavállalói státuszba történő váltás milyen előnyökkel járhat.

Összességében tehát a divergencia folyamatának orvoslására érdemes a szervezetnek rendelkeznie kidolgozott fogatókönyvvel. Ennek, hasonlóan az M szakasz megoldásaihoz, az egész szervezetben használhatónak és intézményes keretek között alkalmazhatónak kell lennie. A hadtudományi szempontból jelölt vertikális és horizontális mozgatás mellett pedig érdemes a harmadik, állománykategória módosítással, mint lehetőséggel is számolni. A személyre szabott beavatkozás használatával mind a két fél számára kedvezőbb feltételek teremthetők.[721] Megkezdődik a csoportszocializációs elmélet szerinti konvergencia szakasza[722], amely munkapszichológiai vonatkozásban a szervezeti szocializáció újrakezdését jelenti. Az integratív modellben ekkor a folyamat a T.2-es fázistól indul. Az új feltételekkel ismét összeáll a triád, megkezdődik az egyensúlykeresés és az új helyzethez való alkalmazkodás időszaka. Akadnak esetek, amikor az új pozícióhoz próbaidőt kötnek, hasonlóan az új belépők szervezeti szocializációs folyamatához. Az azonban kijelenthető, hogy a megváltozott triád is igényli a stabilizálódásra szánt időt és erőforrásokat.

5.2. GENERÁCIÓS KIHÍVÁSOK: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ STRATÉGIAI SZINTŰ TERVEZÉSE INTEGRATÍV MEGKÖZELÍTÉSBEN

Az előző alfejezetekben a szervezeti szocializációs kihívásokat és a kapcsolódó megoldásokat az integratív modellhez illesztve értelmeztem. Emellett azonban, ahogy a korábbi fejezetek példázzák, hogy a haderőnél megjelenő munkaerőpiaci és ezzel együtt járó generációs kihívások is választ érdemelnek. A vonatkozó fejezetben sorra vettem és szakaszoltam az 1990-es évektől azokat a folyamatokat, amelyek a haderő és a munkaerőpiaci szereplők kapcsolatát

[721] A Magyar Honvédség esetében az állománykategória módosításra leginkább a civil (például: honvédelmi alkalmazott) státuszból katonai státuszra váltásban figyelhető meg. Szempont lehet azonban, hogy egyes esetekben a szakértelem szervezetben tartása fontosabb, mint maga az állománykategória. Amennyiben hiánypótló szakismeretek birtokában van az egyén, érdemes lehet a civil státusz felajánlását és így a szervezetben tartást, mint lehetőség megvizsgálni.

[722] Levine, Moreland (1994): i.m. pp. 305-336.

meghatározták. Tartalmát tekintve három szereplő kapcsolatát és egymásra hatását vizsgáltam, amelyek:

- a társadalmi folyamatok hatása a haderő személyügyi döntéshozatalára
- a haderő és a munkaerőpiac kapcsolata az elmúlt közel négy évtizedben
- a haderő, mint munkáltató és a generációk kapcsolata.

A felsorolás harmadik eleme két további egységre bontható. A haderő és a munkaerőpiaci generációk kapcsolatát értelmezhetjük úgy, mint a szervezet és a külső környezet közt végbemenő interakció. Emellett azonban nem szabad elfelejtenünk, hogy a haderőt szervezeti polgárok alkotják, akik magukban hordozzák ugyanazon generációs sajátosságokat, amely a munkaerőpiaci populációnál megjelenik. Így a kifelé irányuló interakción túl a szervezeten belüli generációs jellegű folyamatokat, különbségeket és jógyakorlatokat is érdemes vizsgálni.

A folyamat megértéséhez a korábbi, vonatkozó fejezet segít hozzá. A megoldások vonatkozásában viszont az egymásra épülő döntések okozta jelenkori kihívásokat szükséges kezelni. A Magyar Honvédség esetében a szervezeti korfa pontos összetételéről kevés adat áll rendelkezésre. 2018-as adatok szerint a szervezet tagjai között egyre kevesebbnek mutatkozott az X generációhoz tartozó munkavállalók száma. Az állománykategóriát tekintve az X nemzedék tagjai többségében hivatásos állományban lévő tisztek, kisebb arányban pedig hivatásos állományban lévő altisztek voltak. Döntő többségük pedig a közép- és felsővezetői réteghez tartozott. Hasonlóan az X nemzedék képviselőihez, az Y generációsok közül is jelentős számban kerültek ki tisztek. Emellett a végrehajtó állomány meghatározó többségét tették ki. Alegység szinten pedig megjelentek a Z nemzedék tagjai is.[723]

Dolgozatomban bemutattam, hogy a már az X-ek is lényegesen más munkahiedelmekkel, preferenciákkal és világlátással rendelkeztek, mint elődeik. A szervezeten belüli különbségek dimenzióján értelmezve a generációs jegyek már ekkor ütközhettek az egykori baby boomer elöljárók elvárásaival. Az Y generáció korai képviselői esetében pedig a társadalom mellett a szervezetben is megjelent a generációs hasadék, amely a nemzedék kései tagjai, valamint a Z-s munkavállalók megjelenésével egyre markánsabbá vált. A szervezeten belül eltérő jegyek, preferenciák pedig a szervezetbe illesztésre is hatást gyakoroltak. Amikor a korai Y-ok beléptek a haderőbe, a baby boomer parancsnokok szemléletmódja, elvárásai nem könnyítették meg az integráció folyamatát. A haderő emellett egyre alacsonyabb társadalmi presztízsnek örvendett. Egyes szerzők a szervezet alacsony szintű társadalmi megítélését a politikai környezet és az

[723] Krizbai (2018): i.m. pp. 73.

idegen ideológia és hatalom együttes hatásaiként értelmezték. Gyarmati úgy vélte, az egyre negatívabb hangot megütő társadalmi diskurzust a haderőt érintő kérdésekben nyilvánvalóan leértékelő döntéseket hozó politikai vezetés és az idegen befolyásoltság eredményezte.[724] Mások viszont komplexebben, a társadalmat érő hatások, az értékváltozások és preferenciák változásai mentén magyarázták a tendenciózus hanyatlást. Krizbai szerint a haderő presztízsének csökkenése a pluralista piacgazdasággal megújuló értékekben, a haderő funkciójának változásában és a polgári demokráciák okozta sajátos politikai beágyazódásban, valamint ez utóbbihoz kapcsolódó ambivalens elvárásokban keresendő.[725] Az idézett szerzők véleménye mellett fontosnak tartom kiemelni, hogy a korai Y-ok esetében a sorkatonai szolgálat felfüggesztése előtti időszakról beszélhetünk. Bár a sorkatonák hosszú távú integrálása nem jelent meg a szervezeti célok között, de a szabad választás hiánya, valamint a generációs jegyek ütközéséből származó feszültség nem könnyítette meg a szervezet munkaerőpiaci szereplővé válását. A kötelező sorkatonai szolgálat ténye és a szolgálat során szerzett tapasztalatok így a haderő társadalmi megítélésére is nagyobb hatást gyakoroltak. Szigeti ezt az időszakot destruktívnak értékelte, amely szankcionáló és diszkriminatív szabályozókra épített. Példaként hozta a sorkatonák és az önként katonai hivatást választó személyek feladata és megbecsültsége közti különbéget. Emellett a sorkatonai szolgálatot, mint szankciót nevesítette többek közt azon személyek esetében, akik saját döntésük okán megszakították katonai tanintézetben megkezdett tanulmányaikat vagy a tanulmányaik után nem vállaltak hivatásos szolgálatot. Emellett ide sorolta a katonai középiskolába íratott gyermekeknek az esetét, akikkel úgy számoltak, hogy tanulmányaik végeztével szintén a hadsereg hivatásos állományát fogják gazdagítani. Harmadik példaként pedig a 2000-ben még hatályos honvédelmi törvényt idézte, amely szerint a 40. életév betöltéséig behívhatók azon személyek, akik saját hibájukból nem tettek eleget időben a sorkatonai szolgálatnak.[726]

Gyarmati, Krizbai és Szigeti állításai magyarázó erővel bírnak az ezredfordulót követő időszakban egyre mélyülő, társadalom és haderő között megfigyelhető hasadékra. A haderő, mint munkáltató helyzete, társadalmi és munkaerőpiaci megítélése azonban csak a sorkatonai szolgálat felfüggesztése után, valamint az újabb toborzási hullám megjelenésekor vált

[724] Gyarmati I. (1998). A haderőreform jövője, a honvédség közép- és hosszú távú perspektívája. *Hadtudomány VIII. évf. 4. szám*
https://www.mhtt.eu/hadtudomany/1998/ht-1998-4-1.html
[725] Krizbai J. (2012) A modern fegyveres küzdelem humán vonatkozásai, a katonai hivatás sajátosságai. Hadtudomány 2012/3-4. pp. 111-124.
[726] Szigeti L. (2000) A hadkiegészítés rendszere. *Hadtudomány X. évf. 3. szám*
https://www.mhtt.eu/hadtudomany/2000/3_5.html

hangsúlyossá. Leginkább a 2010-es évek második felétől hozott intézkedések, a toborzási kampányok minősége, a haderő kommunikációs stratégiája pedig arra engednek következtetni, hogy a szervezet vezetői figyelmen kívül hagyták a hadtudományi munkákba foglalt figyelmeztetéseket. Nem csoda tehát, ha a humán erőforrás gazdálkodás területén felmerülő kérdésére is reaktív válaszok születtek.

5.2.1. Generáció és haderő: a T1-es szakasz integratív szemléletű megoldásai

A generációs sajátosságok hatnak a társadalomra, a munkaerőpiacra és ezek mentén az állam által finanszírozott szervezetek működtetésére, így a haderőre is. Ugyanezen jegyeknek szerepe van a szervezeten belüli interakciók alakulásában is. Amennyiben elfogadjuk, hogy rendszer szemlélettel érdemes bizonyos kihívásokra választ kidolgozni, úgy a szervezeti szocializáció integratív megközelítése alkalmas lehet a generációs sajátosságok kezelésére is.

Jelenleg esetenként a kései Y-ok, de leginkább a Z nemzedék integrálása és az alfa generáció megszólítása zajlik. Ehhez érdemes ismét hangsúlyozni, hogy már az X generáció esetében is felmerült a bővülő munkaerőpiaci lehetőségek megjelenése. Az Y-ok alapvető jegyeit pedig meghatározta a globalizáció jelensége, a rendszerváltással átalakuló munkaerőpiac és a sorkatonai szolgálat felfüggesztése. A Z nemzedék pedig a virtuális közösségek és azonnali reakciók világában szocializálódott. Ezzel párhuzamosan a munkahelyválasztásnál is megjelentek az alternatívák, melyek napjainkra már a földrajzi határokat is nélkülözik. Az önkéntességen alapuló haderőknek, így a Magyar Honvédségnek is nem csak a hazai piac kínálta lehetőségekkel, de a globális, nemzetközi munkaerőpiaci trendekkel is számolnia érdemes. Különösen igaz ez az utánpótlás biztosítására.[727] Az integratív modellben ez a T1-es szakasz kihívása. Hogyan kezdődhet meg a haderő és a munkavállaló között az interakció, ha a szervezet fel sem kerül a munkavállaló listájára, mint választható alternatíva?

Megoldást jelenthet, ha a szakasz tervezésénél:

1. Számba veszik a korábbi tendenciákat, a szakértői véleményeket és egy egységes egész részeként értelmezik.

   A dolgozatban felsorolt tanulmányok alapján megállapítható, hogy a haderő egyes problémák kialakulása után kezdett választ keresni. Annak ellenére, hogy a terület szakértői bejósló jelleggel több ízben felhívták a figyelmet olyan jelenségekre, amelyek

[727] Krizbai (2018): i.m. pp. 66.

megoldásának elodázása komoly kockázatot hordoz, a stratégiai szintű vezetés reaktív hozzáállást tanúsított.

2. A korábbi tudományos eredményeket és a napi feladatvégrehajtás során összegyűlt gyakorlati adathalmazt folyamatnak tekintik.

   Ha az adatokat nem szeletenként, hanem folyamatként, ok-okozati viszonyokat keresve értelmezik, a múlt hibái mellett a jövő stratégiai tervezése is precízebbé válhat. A hangsúly pedig a reaktív személetről fokozatosan a proaktív irányba tolódna. Összességében tehát, ha a múltbeli összefüggéseket elemzik, hatásukat a jelenre megértik és a jövő tervezésében is figyelembe veszik, a szervezet reakcióideje csökkenhet, a végrehajtás hatékonysága pedig növekedhet.

3. A nemzetbiztonsági kockázatot nem hordozó adatokat legalább a szakértők számára hozzáférhetővé teszik.
   a. Az adatok hozzáférhetőségének biztosítása kiterjedhet az egész szervezetre. Ez esetben azok a szakemberek, akik napi munkáját beosztásukból eredően az állomány aktuális állapotára vonatkozó mérési eredmények ismerete támogatná, egy központi tudástárból hozzáférhetnének az adott feladat végrehajtásához szükséges adatokhoz, mentesítve ezzel a szervezetet további adminisztratív tehertől. A megoldás előnye továbbá, hogy támogatja az egységes, szervezet szintű alternatívák kidolgozását.
   b. Másik alternatíva lehet, ha megnyitják a lehetőséget olyan külsős szakértők bevonására, akik kutatási területük vagy gyakorlati tapasztalatuk alapján képesek adatelemzésre és adat alapú stratégiai döntések előkészítésére. A külsős szakértők ez esetben a rendelkezésre álló adatokból vagy akár újabb adatgyűjtést követően innovatív szemlélettel és megoldásokkal gazdagíthatnák a szervezeti működést.

4. Komplex stratégiai tervet hoznak létre, amely tartalmazza az utánpótlás különböző formáit, szakaszait, az utánpótlás biztosításának ütemét és az ezekhez rendelt részcélokat, továbbá az alkalmazni kívánt eszközök és módszerek leírását.
   a. Az ismertetett személyügyi döntések hatása, a munkaerőpiac alakulása és a generációs jegyek változása a T1-es szakaszra nézve napjainkban is összetett gondolkodást igényel. Egyrészt szükséges az azonnali utánpótlás az üres helyek feltöltésére (reaktív szemlélet). Másrészt a tervezett vagy akár a szervezet által irányított munkaerő kiáramlással felszabaduló beosztásokkal is szükséges előre tervezni. Ennek a T1-es szakaszra nézve hosszú távon, az utánpótlás

kinevelésénél lehet relevanciája (proaktív szemlélet). A két módszer még ha egymás mellett működik is, nem azonos. A stratégiai tervezésnél érdemes meghatározni, mely formára és mennyi erőforrás allokálható. Továbbá a szakaszok tervezésénél is lehetnek különbségek. Az azonnali utánpótlás gyors döntést kívánó, erős kulcsingerek, hívószavak használatát igényli. Továbbá olyan feltételek biztosítását, amelyek a belépést az egyén számára is előnyössé teszik. Ezzel szemben az utánpótlás nevelés hosszú távú, több szakaszos folyamat, amelyben a fejlődés folyamatos megélése lehet kulcsfontosságú.

További szempont mindkét formánál a nemzetközi fegyveres erők és a hazai és nemzetközi munkaerőpiaci trendeket figyelése. Mivel a fiatal generáció azonnal értesül minden számukra érdekes lehetőségről és földrajzi határokhoz sincsenek kötve, a konkurens munkaerőpiaci szereplőket újításait is érdemes elemezni.

b. Ahhoz, hogy a fentiekben leírt formák és szakaszok követése a szervezet minden szintjén megvalósulhasson, érdemes az utánpótlás biztosításának ütemét és ehhez számszerűsített részcélokat meghatározni. A T1-es szakaszt a valós munkaerőpiaci helyzethez illesztve szükséges felmérni, az üres helyek feltöltése milyen ütemben teljesíthető. Az ütemezéshez pedig irányszámok és KPI-ok rendelése a teljesítést, később pedig a visszamérést is lehetővé teszi.

c. Az ütemezés mellett az alkalmazni kívánt eszközök és módszerek meghatározása is része a szakasz tervezésének. Más típusú beavatkozásra lehet szükség a különböző formák tekintetében, de más lehet az erőforrások eloszlása a feltöltöttség fényében is. A módszerek éppen annyira jelentősek, mint a választott eszközök. Különösen igaz ez a T1-es szakaszban akkor, ha hatékony és aktív kampányt kíván folytatni a haderő.

5. Szempont a visszamérés és a kiértékelés.

A T1-es szakasz alapozza meg a szervezeti szocializációt. A szakasz minőségi elemein múlik, hogy a belépési kritériumig eljutnak-e a felek. Emellett a szakasz minőségéről árulkodik az is, ha a triád stabilizálódása nehezen vagy végül egyáltalán nem megy végbe. Ekkor ugyanis nagy valószínűséggel olyan kommunikációs torzításra alapul a belépés, amely vagy munka, vagy a szervezeti realitástól eltér. Minden ilyen esetben szükséges és hasznos a visszamérés, amely segítségével a stratégia hibás pontjai megnevezhetővé válnak és lehetőség nyílik a korrekcióra.

Összességében tehát elmondható, hogy napjainkban talán a korábbiaknál is fontosabb a fiatal munkaerőpiaci generáció elérése. Az utánpótlás biztosítása érdekében elengedhetetlen, hogy a haderőt, mint munkáltató felismerjék és reális alternatívaként tekintsenek rá. Ehhez azonban szükséges egy összetett toborzási stratégia kidolgozása. A toborzási stratégiának pedig illeszkednie kell a szervezeti szocializáció további szakaszaihoz a tervezhetőség és a tudatos erőforrás felhasználás érdekében.

5.2.2. GENERÁCIÓK A HADERŐBEN: PLASZTIKUS MEGOLDÁSOK A BELÉPÉST KÖVETŐEN

Már az X generáció esetében is felmerült a bővülő munkaerőpiaci lehetőségek megjelenése. Az Y generációval felnövő globalizáció jelensége, a rendszerváltással átalakuló munkaerőpiac és a sorkatonai szolgálat felfüggesztése hatására azonban a Magyar Honvédség is beágyazódott a versengő munkáltatók sokaságába. Míg az X generációnak a lehetőségek bővülése többségében az országhatáron belüli munkahelyeket jelentette, az Y-ok számára ez már nemzetközi viszonylatban értelmezendő. A tendencia pedig hatással van a Magyar Honvédség utánpótlás biztosítására is.[728] A szervezeti szocializáció szempontjából az Y generáció ezen sajátossága a T.1-es szakasz mellett a szervezetbelépést követően, a mindennapokban is megjelenik. A szervezet többé nem lehet rugalmatlan. Alkalmazkodnia kell, ha megfelelő minőségű humán erőforrást kíván birtokolni. [729] Az alkalmazkodás azonban nem csak a szervezet kihívása. Ahogy az integratív modellben ismertettem, a személy oldalán is megjelenik, eleinte a csoportba simulással, majd pedig a csoport formálásának szándékával. Összességében tehát a belépést követő, mind a személyt, mind a szervezetet érintő kihívás az alkalmazkodás.[730] A haderő számára megoldást kínálhat:

1. A célcsoporthoz illesztett kommunikációs csatornák alkalmazása
   Már a T.1-es szakasz tervezésénél is felmerült a célcsoporthoz illesztett eszközök, módszerek választása. A belépést követően sincs ez másképp. Hasonlóan az ismertetett Vogel-Walcutt féle felosztáshoz, a generációs sajátosságok mentén is érdemes vizsgálni és értelmezni a belépők csoportját.[731] Vogel-Walcutt és munkatársai az ismeretátadás sajátosságait a belépő felkészültségi szintje mentén rendszerezték. A szemlélet azonban

[728] Krizbai (2018): i.m. pp. 66.
[729] Jacoby, M. A. (2021). *Millennial and Generation Z Attitudes, Values, and Beliefs About the Military and Their Effect on Job Attraction and Attrition in the Military Defense Industry.* Doctoral dissertation, Keiser University.
[730] Az integratív modellben ez a triád összeállásának és stabilizálódásának szakasza. A csoportszocializációs elméletben pedig ebben a szakaszban az egyén eleinte alkalmazkodik, majd pedig alakítani kezdi a csoportot.
[731] Vogel-Walcutt, Fiorella & Malone (2013): i.m. pp. 1490-1498.

tágítható. A generációs jegyek segítségével az ismeretátadás fokozatain és módszertanán túl azokat a minőségi kritériumokat is meghatározhatjuk, amelyek kevésbé látványosan, de annál hatékonyabban befolyásolhatják a beillesztés sikerét. Érdemes lehet először is a tudományos és a szakmai közösség közti kapcsolatot kihasználni. A tudományos eredmények ismertetésével a katonai hivatás képviselői naprakész információkkal gazdagodhatnak. Emellett a párbeszéd lehetővé teszi új, a haderő funkciójához és értékrendjéhez illeszthető, de modern, a fiatal munkavállalók igényeit is kielégítő elemek beépítését. Az így kialakított módszertant pedig érdemes az egész szervezetet átfogóan leoktatni azoknak a kiképzőknek, akik a fiatalok beillesztésében érintettek. Kiegészítő lehetőség pedig ez esetben is az ismeretek egy központi tudástárba való feltöltése lehet.

2. Személyre szabott támogatás

   A T.2 és M szakaszokban az újoncnak szüksége van olyan szervezett támogatásra, amelyet többek közt a mentor program nyújthat. A program egyik szempontja lehet a nemzedékek közti együttműködés építése is. A mentorságra alkalmasnak bizonyuló személyek önálló individuumok, így elkerülhetetlen, hogy a tényszerű tudásmegosztás mellett saját generációjuk szemléletét is megjelenítik a mentorálás során. Éppen ezért a mentorokat, hasonlóan a kiképzőkhöz, érdemes lehet felkészíteni egyes nemzedékek jellegzetességeire. Az így szerzett rálátás, megértés és elfogadás az interperszonális kapcsolat minőségét emelheti.

3. A csendes kilépés jeleinek észlelése és szervezet szintű kezelése

   Az alkalmazkodás, mint kihívás nem pusztán a belépést követően jelenik meg. Mind a csoportszocializációs elmélet, mind pedig az integratív modell alapján elérkezik az a pont, amikor megjelenik az egyén oldalán a vágy a választott csoport alakítására. A generációs jegyek ismerete ennél a szakasznál a legjelentősebb. Elődeiktől eltérően már az Y-ok esetében is alátámasztható, hogy az újraértékelés szakasza gyorsabban megy végbe. A nemzedék tagjai, ha a választott közeg értéke és szükséglet kielégítő funkciója csökken, hamar és könnyedén váltanak újabb, ígéretesebb lehetőségre. A Z generáció esetében ugyan ez a tendencia látszik igazolódni, üteme azonban gyorsul.[732] Az újraértékelés szakaszának lerövidülése a divergencia és a kilépési kritérium elérését tervezhetetlenné teszi. Nem beszélve arról, hogy a felmondási és toborzási periódus

[732] Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

hossza között lényeges különbség van.[733] Kockázati tényező tehát, ha a szervezet nem veszi észre időben és nem alakít ki stratégiát a munkavállalói újraértékelés kezelésére. Fontos szempont, hogy az új munkavállalói generáció mindezt rejtve teszi. A fiatalok körében elterjedt jelenség a csendes kilépés, amely ellentétben a korábbi tapasztalatokkal rejtve, az elégedetlenség mértékét kendőzve zajlik.[734] Megoldás tehát, ha a haderő olyan, szervezet szinten alkalmazható mérési paramétereket[735] fejleszt ki és vezet be, amelyek alkalmasak az új nemzedékek esetében is jelezni: az újraértékelés szakasza megkezdődött. Emellett pedig akciótervet dolgoz ki, amely adaptív válasz lehet a megjelenési arány csökkentésére. [736]

4. Az új szemlélet befogadása és a klasszikus értelmezési- és keretrendszer bővítése

   A fentiek kapcsán kérdés, hogy maga a haderő felkészült-e arra struktúrájában, szabályrendszerében, eszközkészletében és módszereiben, hogy az Y, Z és később az alfa generációs munkavállalókat megtartsa. Napjaink, főleg HR területén gyűjtött adatai igazolják, hogy a személy oldalán hamar megjelenhet a csalódottság. Ennek oka részben a már említett elképzelés és szervezeti realitás közti különbség, az alternatívákban bővelkedő munkaerőpiaci kínálat és a fiatalok esetében a fokozott mértékű elvárások okozta korai kiégés. Salmela-Aro és munkatársai szerint a személy rendelkezik olyan védőfaktorokkal, amely ez utóbbit megelőzi. Ilyen például az optimista, feladatorientált hozzáállás, a szakmai érdeklődés és a fontosság megélése.[737] A haderő szempontjából ez azért jelentős, mert sem strukturális, sem alapvető értékekbe ütköző változást nem sürget. Szemléletmód és attitűdhöz kapcsolódó, költségvonzatot nem tartalmazó faktor annak a biztosítása, hogy a beillesztés során a különböző generáció képviselői saját szűrőjükön keresztül megélhessék a Salmela-Aro féle élményeket.

---

[733] Krizbai 2018-as adatai alapján megközelítőleg 11 hétbe telt egy pozíció betöltése. A felmondási idő pedig (a munkaszerződésben foglaltak alapján) általában megközelítőleg 4-8 hetes periódust jelöl. A lassan 7 éve készült tanulmány adatai alapján is legalább egy hónap kieséssel számolhat a szervezet.
Krizbai (2018): i.m.

[734] Joseph Fung (2022). The Causes Of Quiet Quitting And How To Overcome Them With Your Team. Forbes 2022.10.25.
https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/10/25/the-causes-of-quiet-quitting-and-how-to-overcome-them-with-your-team/ megtekintve: 2024.11.03.

[735] Burr, R. (2024). What Causes Quiet Quitting, and How to Deal With it. 2024.03.02.
https://www.linkedin.com/pulse/what-causes-quiet-quitting-how-deal-rachel-burr-9q5ee/ megtekintve: 2024.11.03.

[736] ActivTrak: How to Prevent Quiet Quitting: Causes, Signs and 7 Strategies. 2023.10.09.
https://www.activtrak.com/blog/how-to-prevent-quiet-quitting/ megtekintve: 2024.11.03.

[737] A korai kiégés pszichológiai faktorairól bővebben lásd:
Salmela-Aro, K., Tolvanen, A. & Nurmi, J. E. (2009). Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement. *Journal of vocational Behavior*, *75*(2), pp. 162-172. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.009

5.2.3. A HADERŐ KLASSZIKUS ÉRTÉKEI ÉS A GENERÁCIÓS ÉRTÉKEK: A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS STRATÉGIA GENERÁCIÓS DIVERZIFIKÁLÁSA

A korábbiakban ismertetett tényezők mentén kialakítható a szervezet jellemzőihez és a munkaerőpiaci sokaság sajátosságaihoz illesztett szervezeti szocializációs stratégia. Az utánpótlás típusainál, valamint korábban, a vonatkozó szakirodalmak ismertetésénél bemutatott szakmai szocializáció pályaorientációs és szakmai képzésre irányuló szakaszáról érdemes először említést tenni.[738] A haderők esetén ugyanis olyan speciális munkakörökről beszélhetünk, amelyek betöltése a civil szervezetek munkaköreihez képest más típusú és sok esetben magasabb fokú stresszoroknak való kitettséggel jár. Ez pedig hatással lehet a katona munkán kívüli interperszonális kapcsolataira, a munka-magánélet egyensúlyára, a katona fizikai állapotára.[739] A folyamatos utánpótlás biztosítása érdekében tehát minden esetben szükséges, hogy a munkaerőpiacon jelen legyenek olyan személyek, akik alkalmasak a szervezet speciális igényeinek kielégítésére.[740] Ennek érdekében már a pályaorientáció és szakmai képzés szakasza is felhasználható a szervezeti értékek és preferenciák átadására. Ezzel, bár speciális módon, de megkezdődik az integratív modellhez is illeszthető szervezeti szocializáció.[741] A potenciális jelöltek bevonzásához, valamint a szervezet versenyképességének növelése érdekében elengedhetetlen vizsgálni a Magyar Honvédség társadalmi megítélését és munkaerőpiaci megjelenítését is.[742] Továbbá a társadalom felé közvetített arculati elemek mellett a szervezeti értékek felülvizsgálata is hozzájárulhat a szervezet versenyképességének és a sikeresnek tekinthető szervezeti szocializációs folyamatok arányainak növeléséhez. A szervezeti értékek frissítése, jelenlegi biztonsági környezetünkhöz adaptálása ugyanis lehetővé teszi a pályakezdő fiatalok magasabb arányú bevonzását.[743] A fiatalok beléptetése kapcsán több kérdés felmerülhet, amelyekre már részletesen kitértem korábban. A generációs jegyek és a haderő értékei kapcsán azonban fontos vizsgálni, hogy a szakirodalomban említett stratégiák mennyiben illeszthetők napjaink integrációs folyamatára. Használható-e például a gondnokság stratégiája? Szükséges-e a szervezetnek változtatnia saját értékein, működésén ahhoz, hogy új tagokat integráljon? A második kérdés megválaszolása viszonylag egyszerű. Tekintettel arra, hogy a Z generáció tagjai fiatalkori kohorszélményeiknek

[738] Parsons (1909): i.m.
[739] Barna B. (2018). A munkahelyi stressz idői vetülete és forrásai a hadseregben. *Hadtudományi Szemle, XI. évf. (2018/1.)*, 124–141.
[740] Barna B. (2020): i.m. pp. 67-80.
[741] Lásd például: a már említett Honvéd Kadét program https://kadetprogram.hu/ (megtekintve: 2025.01.23)
[742] Madarász T. (2013). Időszerű katona pedagógiai kérdések. *Képzés és Gyakorlat, 11. évf. (2013/1–4.)*, pp. 147–161. https://journal.uni-mate.hu/index.php/trainingandpractice/article/view/5131
[743] Barna (2020): i.m. pp. 75.

köszönhetően már otthonosan mozognak abban a közegben, amelyre a haderőknek reflektálnia kell feladatai ellátásához, jelenlétük a szervezetekben elengedhetetlen. Azonban éppen a fejlődésüket meghatározó külső ingerek azok, amelyek a korábban adaptív szocializációs stratégiák módosítását szükségessé teszik. A gondnokság stratégiája így önmagában már azokban az esetekben sem használható, amikor a szervezet korán, a pályaorientációs és szakmai képzésre irányuló szakaszra építve kezdi meg az utánpótlásra szolgáló állomány kinevelését.[744] Azokban az esetekben pedig, amikor a pályakezdő felvételére szakismerete miatt kerül sor, a merev, változásidegen környezet olyan szabályokkal, elvárásokkal szembesíti a belépőt, amelyeket korábbi élettapasztalatai alapján nem vagy nehezen tud értelmezni.[745]

A globalizáció társadalmakra és a generációs preferenciákra gyakorolt hatása a szervezeti szocializációt is kihívások elé állítja. Az integráció folyamatát befolyásoló tényezők mellett a generációs különbségek is markáns szerepet játszanak a szocializációs stratégiák kialakításában. A munkaerőpiac aktív tagjait az X, az Y[746] és a Z generáció képviselői alkotják. Míg az X generáció tagjai elődjeikhez közelebb eső, egymás számára érthető értékeket képviselnek (lásd például a baby boomerekkel való összevetést: stabilitás, lojalitás, tapasztalat, [munka]fegyelem; X: önállóság, találékonyság, felelősségvállalás), addig az Y és Z generációk gondolkodása, döntéshozatali mechanizmusai jelentős eltérést mutatnak. Az információáramlás felgyorsulása és a virtuális közösségek aktív használata lehetővé tette ugyanis olyan tulajdonságok felértékelődését, amelyek korábban kisebb arányban jelentek meg a munkavállalók válaszaiban.[747] Az Y-oknál az önbizalom, agilitás, rugalmasság, élvezet, (keretek) értelmének keresése, a Z nemzedék esetében pedig a multitasking, együttműködő tanulás, agilitás, minőségi feedback, (keretek) értelmének keresése válik hangsúlyossá.[748]

A generációs szemlélet bevonásánál is első szempontként a szervezetből hiányzó munkaerő feltöltésének ütemét és az integráció mélységét célszerű átgondolni. Érdemes tehát megtervezni, hogy mennyire gyorsan kívánja a szervezet feltölteni az üres pozíciókat, valamint rövid (pár hónaptól néhány évig) vagy hosszú távon (néhány évtől akár nyugdíjazásig) tervezi alkalmazni a belépőket. A Magyar Honvédség esetében több olyan lehetőséget ismertettem, amelyek az üres helyek feltöltését célozzák. A fentiekben is részletezett utánpótlás nevelés

[744] Barna (2020): i.m. pp. 75-76.
[745] Kissné A. K. (2019). Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? HRportal, 2010. https://www.hrportal.hu/hr/hogyanmotivalhatoakakulonbozogeneracioktagjai20100804.html (Letöltés időpontja: 2019. 12. 10.)
[746] Jenkins, J. (2019) Leading the Four Generations at Work. AMA, 01. 24. 2019. https://www.amanet.org/articles/leadingthefourgenerationsatwork/ (Letöltés időpontja: 2020. 01. 05.)
[747] Schein (1996): i. m. pp. 80–88.
[748] Barna (2020): i.m. pp. 76.

mellett bemutattam a munkaerőpiacról történő toborzást, valamint az állománykategória váltással történő utánpótlást. Ezen túl azonban kevés szó esett egy, a korábbi években több ízben alkalmazott módszerről, amely a szervezet korábban bevált tagjainak visszahívása.[749] Ez az alternatíva gyors és viszonylag hatékony megoldást nyújthat rövid távon. Ennek a formának az előnye az, hogy az integráció bizonyos alapelemei lényegében elhagyhatók. A beválás aránya pedig magas, amennyiben a fogalom alatt a szervezeti szabályokhoz való gyors alkalmazkodást és a szervezeti kultúrába simulást értjük. Maga a beválás fogalma azonban egy gyorsan változó világban az előbbiek melletti többlet tartalmakkal bír. Ebből adódóan a visszahívás hátránya lehet, hogy a baby boomerek és a „korai" X-ek szakismerete nem illeszkedik a modern kor kihívásaihoz, valamint életkorukból adódóan várhatóan csak néhány évre tervezhetők a beosztásokra.[750] A fiatalabb, szakmai tapasztalattal rendelkező X-ek bevonása is instant megoldást jelenthet. Ez már a munkaerőpiaci pool megszólításának egyik formájaként értendő. Számolni kell azonban azzal, hogy a haderők munkakörei speciálisak, így a jelöltek más szervezetnél szerzett szakmai tapasztalatai nem minden esetben adaptálhatók maradéktalanul. Továbbá szervezetbe illesztésük erőforrásigényesebb, és nagyobb kockázattal jár, mint az elsőként említett esetben. Nem beszélve arról, hogy több esetben tapasztalt szakértők tartoznak ebbe a csoportba. Ennek köszönhetően pedig nem csak a beillesztésük költségével, de a magasabb fizetési igénnyel járó kiadással is érdemes számolni. Generációs vonatkozásban további lehetőség a helyek feltöltésére az Y és Z generációs szakértők bevonása. A korai Y-ok esete a civil X-ek helyzetéhez hasonló, mind szakismeret, mind pedig kockázati értelemben. A kései Y-ok pedig a Z nemzedék munkavállalóihoz hasonlóak inkább. Az ő bevonásuk hosszú távú megoldást kínál a pozíciók feltöltöttségére, már otthonosan mozognak abban a környezetben, amely a modern kori kihívások alapját képezi. Továbbá innovatív hozzáállásuk segíthet hozzájárulni a szervezet fiatalításához, rugalmasabbá tételéhez.[751] Nehézség azonban az új kommunikációs stratégiák kialakítása, amellyel a szervezet valós kapcsolatot teremthet a fiatalokkal.[752] Ki kell emelni, hogy míg korábban ezen csoportok

[749] Erre a technikára csak közvetett forrásanyagok állnak rendelkezésre olyan személyek beszámolóiból, akik a haderőnél felsővezetői szerepet töltöttek be. Lásd például: Ruszin-Szendi Romulusz beszéde: https://www.youtube.com/watch?v=4mutdTZ_iTE

[750] Limitált időtartam adódhat a visszahívott munkavállalók egészségügyi állapotából, életkorából, mentális egészségéből, továbbá a korszerű ismeretek és innovatív gondolatok hiányából.

[751] Barna (2020): i.m. pp. 77.

[752] Az új kommunikációs stratégiák kialakítása a toborzás területén már megkezdődött és az évek alatt árnyalódott. Korábban az Irány a sereg! weboldal bevezetése lendületet adott a toborzásnak olyan kulcsszavak használatával, amelyek célja a fiatalok megszólítása volt. (http://www.iranyasereg.hu/) Fontos azonban, hogy a szervezeti átalakítások továbbra is a bizonytalanságot erősítik a szervezeti polgárok körében. Így a munkába lépést követően is ki kell alakítani és fenntartani azokat a kommunikációs csatornákat és lehetőségeket, amelyekkel az új belépők

megszólítása és bevonzása gyors megoldásnak számíthatott, a 2024-es magyar munkaerőpiacon a helyek feltöltésének üteme tendenciózus lassulást mutatott. A Behaviour magazin a civil munkahelyek kapcsán a szellemi, a vezetői és a képesítést nem igénylő pozíciókat különítette el. A szellemi és vezetői pozíciók feltöltése időigényesebbnek bizonyult. [753, 754] A képesítést nem igénylő pozíciók kapcsán viszont a fluktuáció megközelítőleg 55%-os (az irodai munkavállalókhoz képest megközelítőleg 11 százalékponttal magasabb) arányát mérték.[755] A Magyar Honvédség tekintetében csak következtetni tudunk a toborzási stratégia mögött húzódó számadatokra. Annyi bizonyos, hogy az elmúlt években a kampányszövegek egyre inkább a fiatalabb generáció számára releváns ingereket tartalmaztak.[756] 2024-ben a szervezet aktívan folytatta toborzási tevékenységét. A feltöltendő helyek tekintetében leginkább területvédelmi tartalékost kerestek. Júniusra datálható egy új fordulat a kommunikációs stratégiában, amely a „Szeretem, megvédem!" mottóra épített. A célcsoport tekintetében egyes források a 18-55 év közti korosztályt jelölték meg.[757] Emellett megjelent az „Embert a vasra!" program is, amely célja a Magyar Honvédség páncélozott harcjárművekkel felszerelt egységeinek, különösen a tatai MH Klapka György Lövészdandárnak a megerősítése volt. A felhívás ez esetben főként a fiatalok csoportját célozta, építve a modern harci eszközök iránti érdeklődésükre.[758]

A példaként hozott két toborzókampány eredményéről direkt adatok nem kerültek publikálásra. A haderő egyik online médiuma szerint az „Embert a vasra!" kampány sikeresnek tekinthető. A Magyar Honvédség a jelentkezők számának növekedését és a fiatalok aktív részvételét tapasztalta.[759] A „Szeretem, megvédem!" kampányról pedig a Magyar Nemzet számolt be. A publikum számára mindössze egy összefoglaló elérhető, amelyben a sajtóorgánum beszámolt a

---

a szervezetben tarthatók amellett, hogy hitelesen képviselik a szervezeti célokat és feladatrendszert is, valamint ezek elérésének módjait.

[753] N. Kovács B. (2024). Tetőfokon a munkaerőpiaci bizonytalanság. *Behaviour: üzleti döntéshozók humánmenedzsment lapja. XI. évf. 5. szám, 2024.05.16.* pp. 47-49.51.

[754] Dobó D. (2024). Versenyfutás az idővel a vezetőkiválasztásban. *Behaviour: üzleti döntéshozók humánmenedzsment lapja. XI. évf. 5. szám, 2024.05.16.* pp. 50-51.

[755] Egyre több magyar dolgozó törődik bele a sorsába? Ezekről a munkahelyekről kirobbantani sem lehet őket. *Pénzcentrum 2024. december 4. 19:28* https://www.penzcentrum.hu/karrier/20241204/egyre-tobb-magyar-dolgozo-torodik-bele-a-sorsaba-ezekrol-a-munkahelyekrol-kirobbantani-sem-lehet-oket-1160221 (megtekintve: 2025.01.18)

[756] Lásd például: szövegezés, plakátok stílusa, az álláslehetőségek megjelenítési felületei, stb.

[757] Czeczon E. (2024). Szeretem, megvédem. Tartalékos toborzókampányt indít a Magyar Honvédség. *Baranya Vármegyei Hírportál* 2024.06.20. https://www.bama.hu/helyi-kek-hirek/2024/06/tartalekos-toborzokampanyt-indit-a-magyar-honvedseg megtekintve: 2025.01.18.

[758] MW (2023). Ember kell a vasra! Csúcsfizetéssel várja a lövészkatonákat a Magyar Honvédség. *Vas Vármegyei Hírportál* 2023.08.11. https://www.vaol.hu/orszag-vilag/2023/08/honvedelmi-miniszter-embert-varunk-a-vasra megtekintve: 2025.01.18.

[759] Snoj P. (2023). Embert várunk a vasra! Csúcstechnológia és a legjobb katonáink együtt https://honvedelem.hu/hirek/embert-varunk-a-vasra.html megtekintve: 2025.01.18.

kampány pozitív társadalmi megítéléséről. A cikk az MH parancsnokának beszámolójára épített, aki szerint a siker mögött meghúzódó fő ok a magyar emberek hazaszeretete és a haza védelmének prioritása volt.[760]

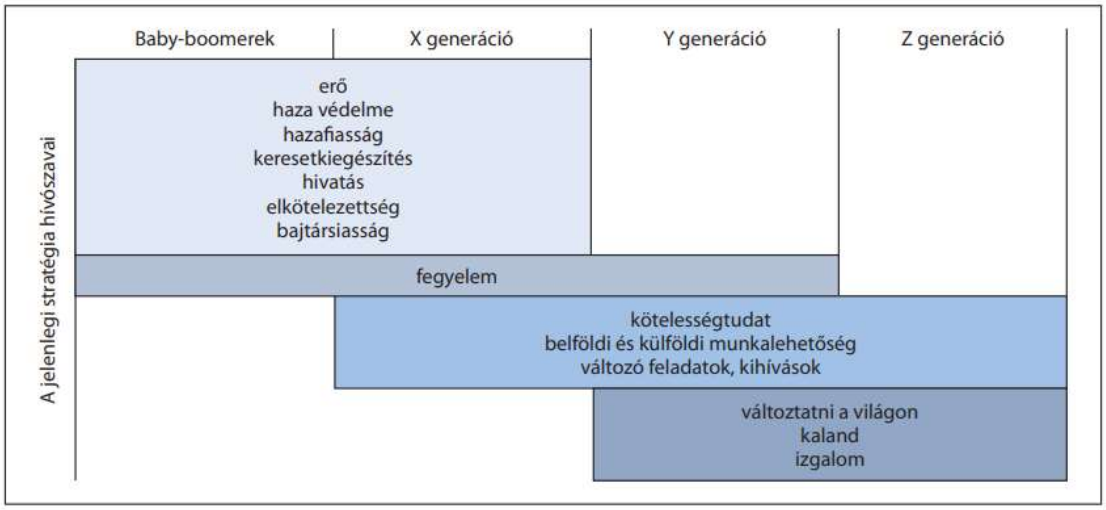
Érdemes azonban a fent idézett médiumokat kellő kritikai szemlélettel olvasni. Egyrészt érdemi számadatot egyik forrás sem tárt a nyilvánosság elé. Nem tudjuk, mit jelent a sikeres kampány, vagyis:

- nem közöltek információt a feltöltöttségre vonatkozóan, így sem a publikum, sem a civil szakmai közeg nem értesült arról, hogy mennyi helyet sikerült valójában betölteni (legalább százalékos arányban)[761];
- nem áll rendelkezésre információ a toborzás anyagi vonzatáról sem, vagyis nem történt meg egy transzparens kommunikáció a társadalom felé arra vonatkozóan, mennyit költöttek a különböző kampányokra, emellett pedig a megtérülési mutatókról sem értesülhetett a publikum;
- nem áll rendelkezésre információ arra vonatkozóan, hogy milyen arányban és a belépést követően mennyi időn belül hagyták el a szervezetet a toborzókampányok hatására bevonzott személyek.

A kritikai észrevételeket a szakmai irodalom is alátámasztja. A generációs értékek tekintetében magyaráztam és példákkal támasztottam alá, miért nem érdemes a civil munkaerő generalizált megszólítása. A „Szeretem, megvédem!” mottó kapcsán feltüntetett 18-55 éves korosztályban legalább 3 generáció (X, Y, Z) képviselői tartoznak. A sikeres megszólításhoz és információátadáshoz pedig más-más eszközök mutatkoztak hatékonynak az X, a korai Y, a kései Y és Z generációk csoportjaiban. Egy korábbi tanulmányomban vizsgáltam a toborzásnál használt kulcsszavakat.

[760] Gábor M. (2024) Soha ennyi tartalékos honvéd nem tett még esküt. Magyar Nemzet, 2024.10.12. https://magyarnemzet.hu/belfold/2024/10/soha-ennyi-tartalekos-honved-nem-tett-meg-eskut megtekintve: 2025.01.18.

[761] Az avatottak száma ez esetben nem mérvadó. Egyes esetekben ugyanis előfordult a korábbi években, hogy a már szervezetben lévő állomány részvételével felduzzasztották az alakzatokat. Ez az avatási ceremónián látványvilágában sikeresnek mutatkozhatott és a számadatok is ígéretesnek érződtek. Valójában azonban az avatottak egy része hosszabb ideje állományban lévő (és korábban avatott) személyek verbuválásából és vezényléséből tevődött ki.



1. ábra Toborzási kulcsfogalmak generációs bontásban (Barna, 2020)

Az I. ábra[762] prezentálja, hogy a korábban vizsgált 14 különböző kulcsszóból 8 a baby boomerek és az X generáció képviselői számára bírt többlettartalommal. A többi kulcsszó értéke, összevetve a generációs jegyekkel, megoszlik az X, Y és Z generációk közt. Az idézett munkámban megállapítottam, hogy bár a kulcsszavak eloszlása viszonylag arányosnak tűnhet, a fiatalabb (Y és Z) generációkhoz illesztett értékek lényegében nem kapcsolódnak a katonai hivatáshoz. Ahhoz, hogy a szervezet számára fontos, specifikus tulajdonságok a szervezeti szocializáció folyamán a „kései" Y-ok és Z-k által is értelmezhető értékekké váljanak, szükséges kidolgozni az ő preferenciáikra és kommunikációs csatornáikra alapozó stratégiát is.[763]

Összességében tehát javasolt legalább a haderő expliciten megjelenő értékeit átgondolni és a célcsoport szerint diverzifikálni. Az átfogó és általános szlogenek könnyen érthetőnek tűnhetnek. Emellett, pont az általános jellegből fakadóan akár különböző generációk képviselőinek megszólítására is alkalmasak lehetnek. Ez elég lehet a T1-es szakasz megkezdésére. Fontos és vizsgálni szükséges a jövőben azokat a számadatokat, amelyek akár a belépési kritériumra, akár a szervezeti szocializáció további szakaszaira vonatkoznak. Az adatelemzésnél érdemes olyan mérőszámokat meghatározni és következetesen ellenőrizni, amelyek alkalmasak lehetnek az adatok generációs bontásban történő vizsgálatára is. Annál is

[762] Barna (2020): i.m. pp. 77.
[763] Barna (2020): i.m. pp. 78.

inkább, mivel a haderő klasszikus (vagy akár történelmi), valamint a fiatal munkaerőpiaci generáció értékei jelentős eltérést mutatnak. Azok a fiatalok, akik a haderőt választják munkáltatójuknak kortársaikhoz hasonlóan magas elvárásokat táplálnak a szervezet felé, így a megfelelő munkaeszközök biztosításának, modern technológiák aktív használatának és az innovatív, gyors válaszreakciók hiányában elvesztik a katonai pálya iránti érdeklődésüket. A nemzedék tagjai tudják, hogy keressenek és találjanak újabb munkalehetőséget, így a haderőnek limitált idő áll rendelkezésére a szervezeti polgár értékének felmérésére, a megtartás vagy elengedés döntésének meghozatalára, valamint a döntést követő lépések megtételére. Érdemes tehát már a toborzási stratégiával egyidejűleg legalább nemzedékekre illesztett alstratégiákat is kidolgozni a beillesztésre. Célszerű tovább a generációs jegyek mellett a végzettséget is alkategóriának tekinteni és a beillesztésről is folyamat és mátrix jelleggel gondolkodni.

			NEMZEDÉK (pl.: X/Y/Z)			
			nem rendelkezik releváns tapasztalattal	junior, medior szintű tapasztalattal rendelkezik	expert a területén	vezetői tapasztalattal rendelkezik
Végzettség szerinti bontás	nem rendelkezik végzettséggel	Szakmai tapasztalat és háttér				
	középfokú végzettséggel rendelkezik					
	speciális végzettséggel rendelkezik					

II. ábra Mátrix a szervezetbe illesztés stratégiai és operatív tervezéséhez (készítette: a szerző)

A fenti ábra a szervezeti szocializációs stratégia tervezéséhez nyújthat segítséget. A táblázat kitöltésével olyan kérdéseket válaszolhatnak meg a szakemberek célcsoportra bontva, mint:

- Milyen értékek bizonyulnak elsődlegesnek a célcsoport számára?
- Melyek azok a szervezeti értékek, amelyek hangsúlyozása illeszkedik a célcsoport preferenciáihoz?

- Melyek azok az elvárások, amelyek a célcsoportot jellemzik? (Ezek lehetnek például: bérigény, munkaidőre, szabályrendszerre, munka-magánélet egyensúlyra, technikai eszközökre, autonómiára, stb. vonatkozó elvárások.[764])
- Mit kínál a szervezet? Mely elvárások teljesítése térül meg a szervezet számára?
- Melyek azok az elvárások, amelyek a szervezet számára fontosak? Mi az, amiből tud/nem tud engedni a szervezet?
- Mennyiben formálható a munkakör? Milyen szocializációs stratégia lehet célszerű? (például: a Schein-i hármas[765])
- Milyen módszerek és eszközök használata indokolt a beillesztés során?[766]

A fenti kérdések megválaszolása önmagában is segítheti az eredményes szervezeti szocializációs stratégia kidolgozását. A kérdések bővítése, adatokkal való alátámasztása pedig visszamérhetővé, felülvizsgálhatóvá teszi a kidolgozott rendszert.

5.3. RÉSZKÖVETKEZTETÉSEK

A fejezet célja a szervezeti szocializáció integrált modelljének vizsgálata a haderő kontextusában, különös tekintettel a generációs kihívásokra és a mentorrendszer szerepére a folyamat egyes szakaszaiban. Központi példaként a Magyar Honvédség jelent meg a fejezetben, helyenként nemzetközi megoldásokkal és adatokkal gazdagítva a vizsgálatot. A témát elméleti és gyakorlati szinten egyaránt megközelítettem, bemutatva a katonai szervezet szocializációs folyamatát a toborzástól a kilépésig, valamint javaslatokat fogalmaz meg a hatékonyabb integráció és megtartás érdekében. A fejezet további célja a H3 és H4 hipotézisek vizsgálata volt, amelyek igazolást nyertek az alábbiak szerint.

A fejezet a 3. részben bemutatott szervezeti szocializációs modellekre épít. Kiindulópontját a 4. részben ismertetett kihívások adják, amelyekre válaszul az általam megalkotott integratív modell keretrendszerében kínálok megoldási javaslatokat. Az előző fejezethez hasonlóan a megoldások is rámutatnak, hogy a hagyományos megközelítések nem elegendőek a modern kihívások kezelésére. Ezért az integratív modell gyakorlati használhatóságát vizsgáltam, amely ötvözi a folyamatszemléletet és a szereplők dinamikus kölcsönhatását. A modell öt szakasza

[764] Bővebben lásd például: Schein (1978 és 1996): i.m. [karrierhorgonyok] vagy akár Steigervald (2020): i.m. [generációs jegyek]
[765] Schein (1971): i.m.
[766] Bővebben lásd: Vogel-Walcutt, Fiorella & Malone (2013): i.m. pp. 1490-1498.

mentén megállapítottam és alátámasztottam, hogy a haderőnél a jelenlegi gyakorlat gyakran reaktív és részleges megoldásokra épül. Az előző fejezetekhez hasonlóan hangsúlyoztam és alátámasztottam, hogy a szervezeti diagnosztika, valós adatokra épülő stratégia és a célcsoport-specifikus kommunikáció nélkülözhetetlen a hatékony utánpótlás biztosításához. Részletesen elemeztem a T2-es és M.I. szakasz kapcsolatát, kiemelve, hogy a jelenlegi kiképzési módszertan nem eléggé diverzifikált. Ennek hátránya többek között az, hogy a jelenlegi módszertan nem alkalmas a hatékony ismeretátadásra. Generációs tekintetben ez kiemelten érinti az Y és Z nemzedék tagjait, vagyis a 21. század elei fiatal munkavállalók csoportját. A generációs különbségek az egyes korosztályok munkahelyi integrációját jelentős mértékben befolyásolják, amely közvetlen hatással lehet a haderő hatékonyságára, a munkavállalói elégedettségre és az alegységek dinamikájára, működésmódjára. Grusoy és munkatársai szerint, ahogy a fejezetben ismertetett példák is igazolták, az Y (milleniumi) és Z generációk tagjai a technológiai fejlesztések hatására elődeiktől jelentősen eltérő környezetben nőttek fel. Ennek köszönhetően más típusú munkakörnyezetet és értékrendet keresnek, mint a korábbi X generáció, akik gyakran stabilitást és hosszú távú elköteleződést preferálnak.[767] A haderőnél a generációs különbségek leginkább a munkamódszerek és kommunikációs preferenciákban mutatkoznak meg.

A generációs kihívások megoldásaként javaslatot tettem az oktatási stratégiák megújítására (Vogel-Walcutt-féle szemlélet), amelyek a kognitív terheléselméletre és a multimédiás tanulásra épülnek. Emellett pedig igazoltam, hogy a mentorrendszer szerepe kulcsfontosságú a beilleszkedés támogatásában[768], azonban a magyar gyakorlatban transzparencia és szisztematikus visszajelzés hiányzik. Hangsúlyoztam és példákkal támasztottam alá, hogy a mentorok szerepe túlmutat a szakmai fejlődés támogatásán. Támogató és tudásmegosztó funkciójuk mellett személyükkel a generációk közötti feszültségeket is enyhíthetik, alapozva a nyílt kommunikációra és a kölcsönös tisztelet kialakítására. [769]

A generációs kihívások kezelésére fentieken túl a proaktív tervezést és az adaptációs képességet tartottam szükségesnek. Annál is inkább, mivel az X, Y és Z generációk eltérő értékrendje megköveteli, hogy a haderő kommunikációs stratégiáit és munkahelyi feltételeit az állomány sajátosságainak megfelelően alakítsák. Vizsgáltam és igazoltam, hogy az integratív modell a

[767] Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), pp. 448-458. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

[768] Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

[769] Gibson, C. B. (2003). *Social Networks, Organizational Culture, and Organizational Change: A Longitudinal Study of a High-Technology Organization*. Academy of Management Journal, 46(6), pp. 1049–1072.

gyakorlatban is használható mérési pontokat tartalmaz, amelyek utánkövetésre, de proaktív stratégiaalkotásra is használhatók. A szervezet rugalmatlanságával kapcsolatban ismertettem a csendes kilépés jelenségét és a korai újraértékelés kockázatát, javasolva a szervezeti értékek frissítését és a fiatalabb generációk bevonását a stratégiaalkotási, visszamérési és döntéshozalati folyamatokba.

Összességében a kutatás ezen szakaszában arra a következtetésre jutottam, hogy a katonai szervezet számára az integrált modell és a generációs szemlélet alkalmazása jelentheti a hatékonyabb szervezeti szocializáció kulcsát, miközben hangsúlyoztam a rendszer szintű tervezés és a folyamatos innováció szükségességét.

6. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉS

A disszertáció záró egysége komplex célt szolgál, amely túlmutat a korábban leírtak összefoglalásán. A fejezet alapvető rendeltetése, hogy szintézist hozzon létre, amelyben a dolgozat gondolati íve és részei egyetlen, koherens és logikailag lezárt egésszé állnak össze. Ennek érdekében a részeredményeket egy egységes értelmezési keretbe helyezem és bemutatom, hogyan válaszol a kutatás a bevezetőben feltett kérdésekre.

Az összegzés fontos része a hipotézisek szisztematikus és átfogó értékelése, ezzel is igazolva a kutatási folyamat tudományos megalapozottságát és következetességét.

Cél továbbá az új tudományos eredmények megfogalmazása. Az új tudományos eredményeken keresztül bemutatom, hogy a kutatómunkám és a disszertáció – mint ennek eredménye –, mivel járultak hozzá a hadtudomány területéhez.

A fejezetben megfogalmazom az ismertetett eredményekből levont általánosabb érvényű következtetéseket és összefüggéseket. Rávilágítok a kutatás jelentőségére és a feltárt összefüggések további felhasználhatóságára. Ezzel párhuzamosan a 6. fejezetben kiemelem, hogyan képeztem hidat az elmélet és a gyakorlat között. Így a fejezet nemcsak lezárja a kutatást, hanem utat is nyit annak gyakorlati hasznosítása és a jövőbeli kutatások felé, igazolva a disszertáció valós értékét és relevanciáját.

6.1. AZ ÉRTEKEZÉS ÖSSZEGZÉSE ÉS A KAPOTT EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Az értekezés abból a központi, modern haderőket világszerte érintő problémából indult ki, hogy a 21. századi társadalmi, gazdasági és technológiai változások következtében a hagyományos szervezeti szocializációs modellek, ezzel a katonai szocializáció hatékonysága is kihívásokba ütközik. A kutatás alapját az a felismerés adta, hogy a globalizáció, az individualizáció és különösen a késői Y, valamint a Z generációk megváltozott értékrendje és munkával kapcsolatos elvárásai mélyrehatóan átformálták a munkaerőpiacot, amellyel az önkéntesség elvén működő katonai szervezeteknek is szembe kell nézniük. A haderő toborzási és megtartási nehézségei nem csupán adminisztratív problémák, hanem egy mélyebb, a szervezet és a potenciális munkavállalók közötti diszkrepancia tünetei. A kutatás megkezdéséhez hozzájárult a Magyar Honvédségnél szerzett kutatási és tapasztalategyüttes, amely rávilágított: a szocializációs gyakorlatot modernizálása szükséges.

Ehhez ad alapot az első fejezet, azáltal, hogy bemutatja a kutatás kiindulópontját és tudományos relevanciáját. Részletesen körüljárja a központi problémát: a modern haderők szervezeti szocializációs kihívásait, amelyek a megváltozott társadalmi környezetből és az új generációk eltérő elvárásaiból fakadnak. A fejezet kontextusba helyezi a témát Bronfenbrenner ökológiai modelljének segítségével, amely lehetővé teszi a jelenség többszintű, rendszerszemléletű vizsgálatát. Ezt követően kijelöli a kutatás konkrét céljait és a megválaszolandó központi kérdéseket. A fejezet tartalmazza a tudományos problémákra épített négy alaphipotézist (H1 – H4), amelyek a kutatás gerincét adták. Végezetül a fejezetben felvázoltam a dolgozat teljes szerkezetét és logikai ívét, eligazítást nyújtva az olvasó számára a tartalmakról és ezek egymáshoz való viszonyáról.

A második fejezetben részletesen bemutattam az értekezés elméleti alapjait. Kiemelt hangsúlyt fordítottam a területhez tartozó fogalmak tisztázására és viszonyrendszerének ismertetésére. A fejezetben markánsan megjelent a katonai szocializáció fogalma, bemutatva annak sajátosságait és a „civilből katonává" válás transzformációs jellegét. Az elméleti áttekintés megteremtette azt a szilárd alapot, amelyre a dolgozat további, a modern kihívásokat és a modellalkotást tárgyaló részei épülnek.

A következő fejezetben a szervezeti szocializáció klasszikus és modern elméleti modelljeinek szisztematikus elemzését végeztem el. A fejezet központi gondolatmenete, hogy bár a bemutatott modellek értékes részeredményekkel szolgáltak, mára fragmentáltak, és a 21. századi haderő specifikus kihívásaira kevéssé adaptálhatók. Rámutattam, 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 modellemet, a szervezeti szocializáció integratív modelljét. Az integratív modell képezi a disszertáció további egységeinek központi elemét. A harmadik fejezet nem csupán igazolja az első hipotézisben megfogalmazott elméleti keretrendszer létezésének hiányát, hanem meg is teremti azt a szilárd koncepcionális alapot, amelyre a dolgozat saját modellje épül.

A negyedik fejezetben a disszertáció központi problémafelvetését gyakorlati kontextusba ágyazva, részletesen bemutatásra kerülnek azok a külső környezeti tényezők, amelyek alapjaiban megkérdőjelezik a hagyományos katonai szocializációs gyakorlatok hatékonyságát. A fókuszban a munkaerőpiaci generációk okozta változás és a haderő kapcsolata áll. A generációs kutatások eredményeit felhasználva rámutattam, hogy a 21. századi munkaerőpiacon a haderőnek is aktívan versenyeznie kell a tehetségekért a civil szektorral. Az

érvelés szerint a katonai szervezet merev, hierarchikus kultúrája és a fiatal munkavállalók preferenciái közötti növekvő szakadék a toborzási és megtartási nehézségek elsődleges forrása. Az empirikus nemzetközi és hazai eredményekre épülő helyzetelemzés szolgáltatja a legfőbb indoklást arra, hogy miért van szükség egy új, a korábbiaknál jóval adaptívabb szocializációs modell kidolgozására. A fejezet igazolja a H2 hipotézist és megalapozza az ötödik fejezetben bemutatandó megoldást, valamint a H3 hipotézis igazolását.

Az ötödik fejezet az értekezés tetőpontja, 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 negyedik fejezetben azonosított generációs kihívásokra válaszolva a modell konkrét, a késői Y és Z generációk igényeire reflektáló stratégiákat vázol fel, mint például a strukturált mentorprogramok bevezetése, a transzparens kommunikáció és a személyre szabott karrierutak kialakítása. 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 hipotézis helytállóságát, de tovább erősíti a H2 és H3 hipotéziseket is.

Összességében disszertációmban olyan logikai ív mentén haladtam, amely egy valós és aktuális problémától indul és jut el a kidolgozott, tudományos alapokon nyugvó megoldásig. A kutatás alapja a modern haderő szocializációs válsága, amely kapcsán bizonyítottam: új keretrendszerre van szükség a probléma megoldásához. A hatékony válaszok kidolgozásához megtörtént a probléma szisztematikus áttekintése és a kihívások pontos meghatározása. Munkámban ezekre alapozva, saját modellemen keresztül nyújtottam a tudományos életben is tovább kutatható, de a gyakorlatban is használható megoldásokat. A kutatás fő következtetése, hogy a modern haderőknek, köztük a Magyar Honvédségnek, elengedhetetlenül szüksége van egy új, átfogó és rugalmas szervezeti szocializációs stratégiára, amely az integratív modellre épülve képes kezelni a 21. század munkaerőpiaci és generációs kihívásait, biztosítva ezzel a szükséges utánpótlást és csökkentve a fluktuációt. A dolgozat fejezetei és tudományos értéke tehát explicit módon hozzájárulnak a hadtudomány modern szemléletének gazdagításához, ezen belül is különösen a katonai szocializáció modernizálásához.

6.2. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYE

A kutatás során végzett szisztematikus irodalomelemzés és elméleti modellalkotás a bevezetőben megfogalmazott négy hipotézist igazolta. Az alábbiakban részletesen bemutatom, hogy az egyes hipotézisek verifikálása a dolgozat mely fejezetei és érvelési láncolatai mentén valósultak meg.

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.

Az első hipotézisben (H1) feltételeztem, hogy a hadtudomány jelenleg nem rendelkezik egyetlen, egységes és átfogó elméleti keretrendszerrel a katonává válás folyamatára. A hipotézis szerint hiányzik egy olyan modell, amely rendszerszinten, az elejétől a végéig feltérképezné ezt a komplex átalakulást, meghatározva annak szakaszait, mérföldköveit. Ennek a hiányosságnak a következménye, hogy a felmerülő problémákat (például a lemorzsolódást; a beilleszkedési nehézségeket) gyakran csak elszigetelten, nem pedig egy összefüggő rendszer részeként kezelik. A hipotézis rámutat, hogy ezen átfogó modell nélkül nehéz a problémák gyökerét megérteni és egymásra épülő, hatékony gyakorlati megoldásokat kidolgozni. A H1 egy jelentős elméleti és módszertani hiányosságot azonosít a katonai szervezeti szocializáció területén.

A hipotézis igazolása a 3. fejezetben bemutatott, a szervezeti szocializációval foglalkozó klasszikus és modern elméletek kritikai elemzésével történt meg. A fejezet rámutatott, hogy a meglévő modellek (pl.: Schein, Feldman, Van Maanen modelljei) a folyamatnak csupán egyes szegmenseit vagy dimenzióit ragadják meg, és nem kínálnak olyan holisztikus keretet, amely a haderő specifikus, 21. századi kihívásaira is adaptálható lenne. A részeredmények és a fragmentált modellek szintetizálásának hiánya egyértelműen alátámasztotta egy új, integratív megközelítés szükségességét, amely igazolta a hipotézist.

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

A második hipotézis (H2) az elsőben felismert hiányosságra építve egy konkrét, konstruktív megoldást javasol. Azt állítja, hogy a haderő számára elengedhetetlen egy új, átfogó szervezeti

szocializációs modell kidolgozása. Ennek a modellnek kettős követelménynek kell megfelelnie: egyrészt legyen általánosan alkalmazható keretrendszer, másrészt legyen elég rugalmas ahhoz, hogy figyelembe vegye a generációs különbségekből fakadó kihívásokat. A hipotézis kulcseleme, hogy a modellnek képesnek kell lennie a szocializációs folyamat diverzifikálására a célcsoportok egyedi jellemzői szerint. Lényege, hogy egy modern, adaptív modell megalkotása elengedhetetlen a katonai beilleszkedés hatékonyságának növeléséhez.

A hipotézis igazolása a dolgozat 4. és 5. fejezetében valósult meg. A 4. fejezetben feltártam azokat a munkaerőpiaci és generációs kihívásokat (kiemelten az Y és Z generációk eltérő preferenciáira), amelyek a modern haderőket érik. Az 5. fejezetben bemutattam, hogy a kidolgozott integratív modell miként alkalmazható ezen specifikus problémák kezelésére. A modell rugalmassága és a személy-szervezet-munka (P-O-J) triádjára épülő struktúrája lehetővé teszi a célcsoport-specifikus, diverzifikált beavatkozások tervezését, ezzel igazolva a hipotézisben megfogalmazott szükségességet és a kidolgozott modell relevanciáját.

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.

A harmadik hipotézis (H3) a generációk beillesztéséről szólt. Feltételeztem, hogy a késői Y és a Z generációk esetében a katonai szocializáció sikeressége egyfajta paradigmaváltást igényel a beillesztési módszertanban. A hipotézis szerint a hagyományos, mereven hierarchikus modell már nem ad hatékony választ ezen korosztályok megváltozott értékrendjére és elvárásaira. Ehelyett egy olyan támogató rendszerre van szükség, amelynek alapkövei a személyes mentorálás, a transzparens, kétirányú kommunikáció és a rugalmasan tervezhető karrierút. A hipotézis lényege, hogy a parancsuralmi elvek helyett a személyes fejlődés előtérbe helyezése és a bizalmon alapuló viszonyrendszer kialakítása a kulcs. Ez a megközelítés növeli a fiatal katonák elköteleződését és hozzájárul a hosszú távú megtartásukhoz.

A hipotézist az 5. fejezetben igazoltam. Miután a 4. fejezet bemutatta a fiatalabb generációk értékrendjét és az ezekből fakadó kihívásokat, az 5. fejezetben konkrét, a klasszikus modellektől eltérő megoldásokat javasoltam. A mentorrendszer (5.1.5. és 5.1.6. alfejezetek), a karrierút-tervezés (5.1.7. alfejezet) és a generációs értékekre reflektáló, plasztikus megoldások (5.2. alfejezet) részletes kifejtése bizonyította, hogy a támogató, egyéni fejlődést előtérbe

helyező szocializációs stratégia hatékonyabb választ ad a modern kor kihívásaira, mint a merev, parancsuralmi megközelítés.

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).

Az utolsó, negyedik hipotézis (H4) állítja, hogy a modern haderőnek nem szükséges teljesen egyedi megoldásokat keresnie a szervezeti szocializációs kihívásokra, hanem sikeresen adaptálhatja a civil szektorban már bevált gyakorlatokat. A hipotézis szerint ez az átvétel három, egymást kiegészítő szinten valósulhat meg: stratégiai, operatív és egyéni szinten. Stratégiai szinten az adatalapú döntéshozatalt, operatív szinten a célcsoport-specifikus mentorprogramokat és a digitális onboarding eszközöket, míg az egyén szintjén a személyre szabott fejlődési terveket emeli ki. Feltételeztem, hogy a piaci szféra humánerőforrás-menedzsment innovációinak katonai környezetbe való átültetése egy pragmatikus és hatékony út az integráció és a megtartás javítására, felhívva a figyelmet a szervezeti tanulás és a külső jó gyakorlatok integrálásának lehetőségére.

A hipotézist az 5. fejezetben bizonyítottam. Vizsgáltam és a katonai szervezethez illesztettem a civil szférából átültethető gyakorlatokat. A bizonyításhoz használt érvelés rámutatott, hogy az adatalapú utánkövetés, a professzionális mentorprogramok, a digitális onboarding platformok és a személyre szabott fejlesztési tervek nem csupán a profitorientált vállalatoknál, hanem – a katonai szervezet sajátosságaihoz igazítva – a haderőben is sikeresen alkalmazhatók. Ezzel az értekezés igazolta, hogy a haderőnek nem kell elzárkóznia a piaci szektorban bevált humánerőforrás-gazdálkodási innovációktól.

6.3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A dolgozat jelentősége nem egyetlen felfedezésben vagy megalkotott modellben rejlik. A disszertáció legfőbb eredményének azt tekintem, hogy három, egymástól gyakran elszigetelten kezelt területet – a szervezetpszichológiát, a hadtudományt és a generációs szemléletű, többségében szociológiai kutatásokat – egyetlen, koherens és a gyakorlatban is alkalmazható keretrendszerbe integráltam. Emellett azonban öt új, konkrét egymástól jól elkülöníthető tudományos eredményt azonosítottam, amelyek alátámasztják a kutatás fontosságát.

A kutatás első új eredménye egy metodológiai innováció, vagyis a katonai szervezeti szocializáció problémakörének rendszermodellben történő értelmezése. Az eredmény alapját bár Bronfenbrenner ökológiai rendszermodellje adta, az általam kidolgozott rendszer túlmutat ezen. Az ökológiai modelltől eltérően nem csak szintenként, hanem leginkább dinamikájában értelmezi a szervezeti szocializáció folyamatát. Önmagában az ökológiai modell alkalmazása is újszerű eredmény lehetne, hiszen a szervezetbe illesztésre (más területektől eltérően, mint például: veteránok reintegrációja, egészségügyi állapot alakulása) eddig még nem alkalmazták. A disszertációban megalkotott és bemutatott keretrendszer azonban saját, egyedi konstruktum, amely először teszi lehetővé a katonai szocializáció tágabb kontextusban történő vizsgálatát. Ennek fényében:

1. Elsőként dolgoztam ki egy olyan szempontrendszert, amelyben a haderő toborzási és megtartási nehézségei dinamikusan, folyamatában értelmezhetők amellett, 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.

Az általam megalkotott szempontrendszer lehetővé tette a civil szférából ismert P-O-J fit modell újraértelmezését és kiterjesztését a katonai szervezet egyedi sajátosságaira. Míg a civil szférában a „munka” illeszkedése elsősorban a konkrét feladatkörre vonatkozik, a kutatás rámutat, hogy a haderő esetében ez egy sokkal tágabb, az életformával, a bajtársiassággal és az identitás teljes átalakulásával járó dimenziót is magában foglal. A haderő-specifikus P-O-J triád árnyaltabb megközelítést biztosít a katonai vezetés számára, amellyel pontosabban felmérhető, hogy egy jelölt, vagy egy fiatal katona mennyire illeszkedik a szervezet komplex valóságához, ezzel előre jelezve a beilleszkedés sikerességét. Új tudományos eredménynek tekintem, hogy:

2. 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.

A kutatás első lépése a holisztikus szempontrendszer kidolgozása; második lépése a triádikus kapcsolat haderőre illeszthetőségének vizsgálata volt. Ahhoz, hogy a szervezeti szocializációt a gyakorlati életben is használható, több visszamérési pontot és szocializációs mérföldkövet tartalmazó rendszerbe foglaljam, modellt alkottam. A modellalkotásnál figyelembe vettem és felhasználtam a területen született civil és katonai kutatások eredményeit, kiemelve ezek közül

is a klasszikus szervezeti szocializációs modelleket és a tudományos közösség modern szemléletét. A felhasznált anyagokat kritikai szempontokkal egészítettem ki. Feltártam, vizsgáltam és észrevételeket tettem azokra a tényezőkre is, amelyekre eddig a tudományos közeg nem reflektált. Ilyen pontnak tekintem többek közt a katonai szocializáció területén született eredmények rendszerbe integrálásának hiányát. Hiánypótló módon új, integratív modellt alkottam, amely a kutatásomat megelőző eredmények, ezek kritikái és a gyakorlatban használt módszerek és tapasztalatok összességén alapuló átfogó, komplex és felhasználhatóságában flexibilis keretrendszer. Az integratív szervezeti szocializációs modell ennek köszönhetően jelentős mértékben hozzájárul:

- a szervezetbe illesztés tudományos vizsgálatához,
- a szervezetbe illesztési stratégiák, programok és akciótervek szervezetre illesztett kidolgozásához,
- a beillesztés operatív szintű megvalósításához, követéséhez és utánkövetéséhez,
- az új belépők szervezeti polgárrá válásának sikeréhez,
- a tagok adaptációjához a szervezeti kultúrában.

Új tudományos eredménynek tekintem, hogy:

3. Elsőként alkottam meg az integratív szervezeti szocializációs modellt, amely alkalmas komplexitásában és dinamikusan lekövetni a szervezeti szocializáció folyamatát.

A kutatás konkrét, diagnosztikai értékű eredménnyel is szolgál: szisztematikusan azonosítja és feltérképezi azokat a pontokat, ahol a késői Y és Z generációk elvárásai a legélesebben ütköznek a hagyományos katonai kultúrával, így kihívást jelenthetnek. A kihívást jelentő pontok meghatározása nem csupán rálátást ad az integrációs problémák egy részére, hanem gyakorlati eszközként is használható. Ebben az értelmezésében felfedi, hogy pontosan mely területeken van szükség a beavatkozásra és a folyamat modernizációjára. Új tudományos eredménynek minősül, hogy:

4. Elsőként foglaltam egységes, átfogó keretrendszerbe a katonai szocializáció kihívásait a szervezeti szocializáció szemszögéből.

Az átfogó szempontrendszer részeként, az integratív modell mentén gyakorlatban használható módszereket rendeltem a szakaszokhoz. Először az integratív modell szakaszait a haderő beillesztési folyamatára illesztettem. Kifejlesztettem és kutatási eredményekkel támasztottam

alá a katonai szocializáció különböző szakaszaiban használható módszereket és eszközkészletet. Ezek a módszerek és eszközök hozzájárulnak:

- a katonai szocializációról való gondolkodás megújításához anélkül, hogy a szervezet főbb értékei sérülnének,
- a beáramló munkaerő és a haderő közötti kapcsolat kiépítéséhez, a szervezet iránti lojalitás megalapozásához és a katonai pályához köthető hivatástudat kialakításához,
- a katonai szervezetek munkavállalói esetében is megfigyelhető generációs különbségek transzparens megjelenítéséhez és kölcsönös megértésen nyugvó áthidalásához,
- a fluktuációs ráta fokozatos csökkentéséhez,
- a szervezeti értékek, a szabályrendszer érthető átadásához és elfogadtatásához,
- a beillesztési időszak optimalizálásához.

Ezekkel támogatva a hatékonyság növelését. Új tudományos eredmény, hogy:

5. 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.

A kutatás eredménye, hogy hidat képez a civil és a katonai szféra között. A dolgozat nem csupán bizonyítja, hogy a civil jó gyakorlatok átvehetők, hanem az ötödik fejezetben egy adaptációs keretrendszert is felvázol arra, hogy a profitorientált környezetben kifejlesztett HR-eszközöket (pl.: mentorálás, digitális onboarding, tehetséggondozás) hogyan lehet és kell átalakítani, hogy azok hatékonyan működjenek a haderő parancsuralmi struktúrájában. Ez a keretrendszer egy pragmatikus útmutató a szervezeti tanuláshoz, amely segít elkerülni a mechanikus másolás buktatóit. Végezetül új tudományos eredménynek tekintem, hogy:

6. Bizonyítottam a civil szektor humánerőforrás-innovációinak haderőre illeszthető adaptációs keretrendszerét.

6.4. JAVASLATOK, AJÁNLÁSOK

A 21. század felgyorsult, folyamatosan változó világában a haderő sikerének kulcsa egyre inkább az adaptációs képességében rejlik. A merev, bürokratikus struktúrák önmagukban már nem képesek hatékonyan reagálni a külső környezeti és a belső, társadalmi kihívásokra. Ebben

a kontextusban a szervezeti szocializáció eredményessége stratégiai jelentőségűvé válik, mivel ez az a folyamat, amelyen keresztül a szervezet legfontosabb erőforrása, az ember, integrálódik a rendszerbe.

A disszertációban bemutatott kutatás rávilágított, hogy a Magyar Honvédségben – a legtöbb modern szervezethez hasonlóan több eltérő értékrenddel és munkastílussal rendelkező generáció dolgozik együtt. Ez megváltoztatta a szocializáció természetét. A folyamat hídképző szerepe felértékelődik. A célja a katonává válás mellett a generációk közötti interaktív kapcsolat támogatása, amely a kölcsönös tanulásra és a kölcsönös előnyökre épül. A fiatalabb generációk digitális kompetenciája és innovatív szemlélete éppúgy értéket jelenthet a szervezet számára, mint az idősebb korosztályok tapasztalata és lojalitása. A több szinten megtervezett szervezeti szocializáció a megalkotott dinamikus modell és ennek részeként a disszertációban részletesen kidolgozott strukturált mentorprogrammal támogatja a beillesztést és lehetőséget teremt a generációk közötti párbeszédre és a katonai szervezet rugalmasabbá, tanulóképesebbé válására. A következő ajánlások ennek tükrében kerültek megfogalmazásra.

6.4.1. AJÁNLÁS, AZ ÉRTEKEZÉS FELHASZNÁLHATÓSÁGA

Az értekezés eredményei felhasználhatók a haderő szakpolitikai, stratégiai, operatív szintjein és a hadtudomány területén végzett oktatási, kutatási munkákban.

Szakpolitikai és stratégiai szintű tervezés

A dolgozat stratégiai szintű döntéshozók számára egy új, átfogó szemléletmódot kínál a haderő egyik legégetőbb problémájára: a humánerőforrás utánpótlására és megtartására.

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, küölönösen 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 figyelembevétele 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 folyamatelemzésére a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és más felsőoktatási intézmények számára is értékes tananyag és hivatkozási alap lehet.
7. Az értekezés szempontrendszere, 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.

6.4.2. ÚJ KUTATÁSI IRÁNYOK

A haderők utánpótlásának biztosítása és a katonai szocializáció napjainkban is aktuális kérdés. Főleg az önkéntes alapon szerveződő haderők esetében kihívásként jelenik meg a fiatalabb generációk képviselőinek megszólítása, felvétele és szocializációja. Ennek okait a disszertációban ismertettem. Az értekezés értéke azonban amellett, hogy tisztáz és keretrendszerbe foglal egy témát az is, hogy számos új, izgalmas kutatási irány számára nyit kaput. A dolgozat eredményeire és módszertanára alapozottan építhetők:

1. Empirikus validációs és hatásvizsgálati kutatások, amelyek keretében kontrollcsoportos vizsgálat használatával össze lehet hasonlítani egy olyan alakulatot, ahol bevezetik az integratív modell elemeit (pl. strukturált mentorprogram, új típusú visszajelzési rendszer), egy olyan kontrollcsoporttal, ahol a hagyományos módszereket alkalmazzák. Mérni lehetne a fluktuációs rátát, az elégedettséget, az elköteleződést és a teljesítményt a két csoport között egy meghatározott időtávon (pl. 1-3 év).
2. (Kvantitatív) mérőeszközök kidolgozása, amelyek katonai környezetre validáltak és a szocialaizációs triád illeszkedésének mérésére alkalmasak. Az eszközök támogathatják a beilleszkedés sikerességének objektív mérését és a lemorzsolódás előrejelzését.
3. A dolgozat a haderőt nagyrészt egységes egészként kezeli, így érdemes lenne az egyes állománykategóriák vagy szakterületek közötti különbségeket vizsgálni. Ilyen lehet az állománykategória szerinti bontás vagy a haderőnemi, fegyvernemi különbségek szerinti felosztás és összehasonlítás.
4. Longitudinális vizsgálattal is mérhető lehetne az integratív modell hatása, amelyben a katonai karrierút követés megvalósulhat.
5. További módszertani és technológiai fejlesztéseknek is alapul szolgálhat a dolgozat, amelyek kidolgozása a jövőbeli beillesztési folyamatot javíthatja. Ilyen lehet például egy digitális onboarding és mentor platform fejlesztése vagy akár gépi tanulási modelleket felhasználó, adatalapú prediktív fluktuációs ráta előrejelző rendszer.

Végezetül fontosnak tartom kiemelni, hogy munkám során az önkéntességet kulcstényezőnek tekintettem. Ennek eredményeként azok az esetek, amelyekben a katonai szocializáció erőszakkal történik, csak marginálisan jelennek meg a dolgozatban. Napjaink biztonságpolitikai fordulatai miatt azonban a jövőben ezeket az eseteket is vizsgálni szükséges. A kutatásom kezdete óta kirobbant fegyveres konfliktusok (például: orosz-ukrán háború) a Magyar Honvédség állományánál is éreztetik hatásukat. Érdemes a jövőben azokat a kihívásokat is vizsgálni, amelyek a toborzási folyamatoknál, illetve egy esetleges sorozás kapcsán merülnek fel a haderő integrációs folyamatában. Szükséges továbbá ezekre az esetekre is vizsgálni akár

jelen dolgozat kutatási eredményeinek használhatóságát is. A vizsgálat eredménye fényében pedig szükségessé válhat újabb megoldások kidolgozása is.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: 1. táblázat

AZ ÖKOLÓGIAI RENDSZERSZEMLÉLET ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS KIHÍVÁSOK FELTÁRÁSÁBAN (Bronfenbrenner, 1994[1])		
	EGYÉN	KATONAI SZERVEZET
mikrorendszer	• Milyen értékek jelennek meg az egyén közvetlen környezetében? • Hogyan szerveződik az egyén közvetlen környezete? • Milyen közösségekhez tartozik az egyén?	• Ismeri-e és számol-e az egyéni tényezőkkel? • A beillesztésnél számba veszi és kezeli-e az egyén közvetlen környezetéből érkező kérdéseket, kihívásokat?
mezorendszer	• Hogyan viszonyulnak egymáshoz a mikrorendszerek?	• Van-e aktív kapcsolat a katonai szervezet és a katona életében szerepet játszó egyéb mikrorendszerek között? • Hogyan válhat a szervezet aktív tényezővé a kapcsolat alakításában?
exorendszer	• Milyen lehetőségek jelennek meg az egyén oldalán?	• Megjelenik-e a haderő, mint munkáltató az egyén pályaválasztásában?
makrorendszer	• Milyen értékei, sajátosságai vannak az adott kultúrának, társadalomnak?	• Hogyan reflektál a haderő a társadalmi változásokra és értékekre?
kronorendszer	• Hogyan változik az egyént körülvevő környezet az idő múlásával? • Milyen állapot és élethelyzet változásokon megy keresztül az egyén?	• Szempont-e a megtartásnál az egyén élethelyzetében/állapotában beálló változás? • Számol-e a szervezet az élethelyzetváltozásból fakadó személyes preferencia módosulásával?

[1] Bronfenbrenner (1994): i.m. 37-43.

HIVATKOZOTT IRODALOM

Adler, S., Weiss, H. M. (1988). Criterion aggregation in personality research: A demonstration looking at self-esteem and goal setting. *Human Performance*, *1*(2), pp. 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0102_2

Ahmad, H., Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *204*, pp. 14-18. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.104

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, *32*(2), pp. 237-256. https://doi.org/10.1177/0149206305280103

Allen, T. D., McManus, S. E. & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, *54*(3), pp. 453-470. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1674

Allport, G. W., Bruner, J. S., & Jandorf, E. M. (1941). Personality under social catastrophe: ninety life-histories of the Nazi revolution. *Character & Personality; A Quarterly for Psychodiagnostic & Allied Studies, 10,* pp. 1–22. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1941.tb01886.x

Andrew K., Richards, R., Eberline, A. D. & Templin, T. J. (2016). Secondary professional socialization through professional organizations: An exploratory study. *Journal of Teaching in Physical Education* 35.1, pp. 70-75. https://doi.org/10.1123/jtpe.2014-0180

Antalovits, M. (2000). Munkaköri/munkahelyi szocializáció. In.: Mészáros, A. (Ed.): *Munkapszichológia*. Gödöllő, Szent István Egyetem szöveggyűjteménye, pp. 65–77.

Aranyos K. (1996). Mindennapi anomáliáink! *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 43.

Aronson, E., Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 59*(2), pp. 177–181. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0047195

Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1997). On the dimensionality of Jones'(1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, *5*(4), pp. 200-214. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00061

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology 2007*, pp. 1-70. DOI:10.1002/9780470753378

Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, *70*(3), pp. 447-462. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001

Bagdy E. (1994). *Családi szocializáció és személyiségzavarok.* Budapest: Tankönyvkiadó Intézet.

Bailyn, L., Schein, E. H. (1976). Life/career considerations as indicators of quality of employment. In: Biderman, A. D. and Drury, T. F. (Eds.) *Measuring Work Quality for Social Reporting*, Sage, New York.

Basch, M. F. (1981). Psychoanalytic interpretation and cognitive transformation. *The International Journal of Psycho-Analysis*, *62*, pp. 151.

Baker, B. T., Hocevar, S. P., Johnson, W. B. (2003). The prevalence and nature of service academy mentoring: A study of Navy midshipmen. *Military Psychology*, *15*(4), pp. 273-283. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1504_2

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barna B. (2018) A munkahelyi stressz idői vetülete és főbb forrásai a hadseregben. Hadtudományi Szemle XI. évf. 1. szám pp. 124-141. https://orcid.org/0000-0001-7839-0086

Barna B. (2020). A pályakezdő katonák megszólításának és megtartásának lehetősége a szervezeti szocializáció eszközével. *Honvédségi Szemle–Hungarian Defence Review*, *148*(6), pp. 67-80. https://doi.org/10.35926/HSZ.2020.6.6

Barnao, C. (2019). Military training. group, culture, total institution, and torture. *Italian Sociological Review*, *9*(2), pp. 289-304. https://doi.org/10.13136/isr.v9i2.281

Baruch, Y., Szűcs, N. & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career development international*, *20*(1), pp. 3-20. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137

Bauer, T. N., Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of applied psychology*, *79*(2), pp. 211.

Bauer, T.N., Morrison, E.W. & Callister, R.R. (1998): Organizational socialization: a review and directions for future research, in Ferris, G., R. (ed.): Research in personnel and human resources management, CT: JAI Press, Greenwich, pp. 149-214. Megtekinthető: Researchgate

Bálint L. (2021) Gondolatok a küldetésorientált vezetésről. Honvédségi Szemle 2021/5. szám. pp. 74-85. https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.5.6

Bäckström, P. (2019). Are Economic Upturns Bad for Military Recruitment? A Study on Swedish Regional Data 2011–2015. *Defence and Peace Economics*, *30*(7), 813-829. https://doi.org/10.1080/10242694.2018.1522572

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, *12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Benkő, T. (2016). Hivatástudat és technológiai fejlődés a Magyar Honvédségben. *Hadtudomány*, *26*(Klsz), pp. 6-14. https://doi.org/10.17047/HADTUD.2016.26.K.6

Billett, S. (2003). Workplace mentors: Demands and benefits. *Journal of workplace learning*, *15*(3), pp. 105-113. https://doi.org/10.1108/13665620310468441

Biswas, S., Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, *38*(1), pp. 27-40. https://doi.org/10.1177/0256090920130103

Black, J. S. (1992). Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure, and role innovation. *Group & Organization Management*, *17*(2), pp. 171-192. https://doi.org/10.1177/1059601192172005

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. (DOI: 2nd ed. 1986: https://doi.org/10.4324/9780203792643)

Bockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel psychology*, *24*(2). 10.1111/j.1744-6570.1971.tb02470.x

Bokor A. (2007) Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 38 (2)*. pp. 2-21. DOI 10.14267/VEZTUD.2007.02.01

Bolgár J. (1998). Az emberi erőforrás minőségbiztosításának kérdései a pszichológia szemszögéből. *Humán Szemle 14. évf. 1. szám* pp. 17-27.

Bolgár J., Szekeres Gy. (2015). A pályaorientáció jellemzői, kapcsolata a pályaalkalmassági vizsgálattal. *Hadtudományi Szemle* (8) 1. pp. 283-293.

Borbély-Pecze T. (2017). Az életúttámogató pályaorientáció rendszere változó gazdasági és társadalmi környezetben. *Munkaügyi Szemle*, *60*(1), pp. 11-15. Megtekinthető: Researchgate

Borgen, F. H. (1991). Megatrends and milestones in vocational behavior: A 20-year counseling psychology retrospective. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(3), pp. 263-290. https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90037-M

Braddy, P. W., Meade, A. W. & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, *20*, pp. 525-543. https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4

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

Brown, D., Brooks, L., Associates (1984). *Career Choice and Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Brown, J. A. C. (1963) *Techniques of Persuasion.* Baltimore: Penguin Books.

Brown, S. D., Lent, R. W. (2023). Social cognitive career theory. In W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung, & F. T. L. Leong (Eds.), *Career psychology: Models, concepts, and counseling for meaningful employment*. American Psychological Association. pp. 37–57. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0000339-003

Buchanan II, B. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University.

Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4 (Dec., 1974), pp. 533-546.

Buda B. (1986). *A személyiség fejlődés és a nevelés szociálpszichológiája.* Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, *54*(1), pp. 1-23. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, *87*(5), pp. 875-884. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.5.875

Caplow, T. (1964). *Principles of organization.* New York: Harcourt, Brace and World.

Catanzaro, D., Moore, H. & Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, *25*, pp. 649-662. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, *79*(5), pp. 730. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.5.730

Christensen, J. (2016). A critical reflection of Bronfenbrenner s development ecology model. *Problems of Education in the 21st Century*, *69*(1), pp. 22-28.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(11), pp. 2268-2294. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967

Cohen-Scali, V. (2003). The influence of family, social, and work socialization on the construction of the professional identity of young adults. *Journal of career development*, *29*, pp. 237-249. https://doi.org/10.1023/A:1022987428665

Cole, M., Cole, S. R. (2003) Fejlődéslélektan. Budapest: Osiris Kiadó.

Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. *The multi-generational and aging workforce*, pp. 3-36. DOI:10.4337/9781783476589.00007

Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International journal of selection and assessment*, *13*(2), pp. 116-128. https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x

Cox, L. V. (2016). *Understanding millennial, Generation X, and Baby Boomer preferred leadership characteristics: Informing today's leaders and followers*. Brandman University. Doctoral dissertation.

Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K. & Armstrong, D. J. (2013). The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, *45*(8), pp. 949-973. https://doi.org/10.1177/0095399712451885

Cronbach, L. J., Furby, L. (1970). How we should measure "change": Or should we? *Psychological Bulletin, 74*(1), pp. 68–80. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0029382

Czuprák O. (2019). Katonai előmenetel. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 531-532.

Csirszka J. (1966). *Pályalélektan*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Csirszka J. (1985). *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája.* Budapest: Akadémiai Kiadó.

Csutorás G. Á. (2020). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél. PhD dolgozat. pp. 19. http://hdl.handle.net/20.500.12944/16245 megtekintve: 2023.12.20.

Dalenberg, S., Op den Buijs, T. (2013). Military socialization effects and effective leadership behaviour in operations. In.: H. Amersfoort, R. Moelker, J. Soeters, D. Verweij (Eds.) *Moral Responsibility and Military Effectiveness.* Asser Press. pp. 97-116. https://doi.org/10.1177/07388942231155396

Darr, W. (2011). Military personality research: A meta-analysis of the Self Description Inventory. *Military Psychology*, *23*(3), pp. 272-296. https://doi.org/10.1080/08995605.2011.570583

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, *25*, pp. 191-199. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2

Delobbe, N., Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle: enquête dans le secteur bancaire. Le travail humain. 64(1), pp. 61-89. https://doi.org/10.3917/th.641.0061.

Dobó D. (2024). Versenyfutás az idővel a vezetőkiválasztásban. *Behaviour: üzleti döntéshozók humánmenedzsment lapja. XI. évf. 5. szám, 2024.05.16.* pp. 50-51.

Drachuk, M. A. (2022). Probation Upon Hiring: A Need For Transformation. *European And Asian Law Review*, *5*(4), pp. 23-31. https://orcid.org/0000-0003-3137-565X

Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment
of blue-collar and clerical workers, *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-421. https://doi.org/10.2307/2392000

Dunnette, M. D., Borman, W. C. (1979). Personnel selection and classification systems. *Annual review of psychology*, *30*(1), pp. 477-525. https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.ps.30.020179.002401

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology,* John Wiley & Sons, pp. 283–357.

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, *39*(2), pp. 292-339. https://doi.org/10.5465/256782

Elton, C. F., Rose, H. A. (1970). Male occupational constancy and change: Its prediction according to Holland's theory. *Journal of Counseling Psychology*, *17*(6p2), pp. 1. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0030136

Elton, C. F. (1971). Interaction of environment and personality: A test of Holland's theory. *Journal of Applied Psychology, 55*(2), pp. 114–118. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0030772

Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, *196*(4286), pp. 129-136. https://doi.org/10.1126/science.847460

Evans, T. W. (1993). The all-volunteer army after twenty years: Recruiting in the modern era. *Army History*, (27), pp. 40-46. http://www.jstor.org/stable/26304113

Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. Administrative Science Quarterly, 21, pp. 433-452.

Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, *6*(2), pp. 309-318. https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859

Feldman D. C. (1981, August). The Multiple Socialization of Organization Members: A Longitudinal Study. In *Academy of Management Proceedings.* Vol. 1981, No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. pp. 380-384.

Fleming, K. (2023). Reducing staff turnover through the implementation of a peer mentoring program. *Nursing management*, *54*(1), pp. 32-39. *DOI:* 10.1097/01.NUMA.0000905016.75550.3f

Festinger, L., Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58*(2), pp. 203–210. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0041593

Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Res Pers Hum Res Manag*, *4*, pp. 101-145.

Fox, K. C. (2010). Mentor program boosts new nurses' satisfaction and lowers turnover rate. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, *41*(7), pp. 311-316. https://doi.org/10.3928/00220124-20100401-04

French, J. R. P., Caplan, R. D. & Harrison, R. V. (1982). Mechanisms of Job Stress and Strain. New York: John Wiley.

Furnham, A. (2012). Vocational choice, organizational selection and socialization. In.: Furnham, A. (Ed.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization.* Hove and New York, Psychology Press, 2012, pp. 107-158.

Gagne, R. M. (1962). Military training and principles of learning. *American psychologist*, *17*(2), pp. 83. https://doi.org/10.1037/h0048613

Ganesan, M., Antony, S. P. & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, *37*(5), pp. 425-438. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055

Galavandi, H., Rajaeepour ,S., Molavi, H. & Sharif, S.M. (2010). Astudy of the relationship between quality of work like and career anchors with organizational performance perspective among faculty members of the Universities. *Journal of Psychology*, Vol. 5, No. 19, pp.113-134. https://sid.ir/paper/120378/en

Gardner, W. L., Reithel, B. J., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O. & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture: Effects of recruitment strategy and the Five-Factor Model on subjective person–organization fit. *Management Communication Quarterly*, *26*(4), pp. 585-622. https://doi.org/10.1177/0893318912450663

Gehrke, N. (1988). Toward a definition of mentoring. *Theory into practice*, *27*(3), pp. 190-194.

Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, pp. 7-20. DOI:10.1111/b.9781405133739.2007.x

Gevrenova, N. (2013). Probation Period Clause In The Employment Contract: Myths, Problems And Reality. In.: Sasho Penov (Ed.) *Annual Of Sofia University "St. Kliment Ohridski" Faculty Of Law.* (86) Sofia: St. Kliment Ohridski University Press. pp. 326-356.

Ghalavandi, H., Arbabisarjou, A., Yarmohammadzadeh, P., Soltanzadeh, V., Iman, S., & Sokooti, N. (2012). Relationship between career anchors and organizational commitment among faculty members. *Journal of Studies in Education*, *2*(1), pp. 58-71. http://dx.doi.org/10.5296/jse.v2i1.1439

Gibson, C. B. (2003). *Social Networks, Organizational Culture, and Organizational Change: A Longitudinal Study of a High-Technology Organization*. Academy of Management Journal, 46(6), pp. 1049–1072.

Ginges, J., Atran, S. (2008). Humiliation and the inertia effect: Implications for understanding violence and compromise in intractable intergroup conflicts. *Journal of Cognition and Culture*, *8*(3-4), pp. 281-294. https://doi.org/10.1163/156853708X358182

Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S. & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: An approach to a general theory.* Columbia University Press.

Ginzberg, E. (1972). Toward a theory of occupational choice: A restatement. *Vocational guidance quarterly*, *20*(3), pp. 2-9.

Goffman, E. (1990): A homlokzatról. Síklaki, I. (2008). *Szóbeli befolyásolás I* (Vol. 1). Typotex Kft.

Goslin, D.A. (1969) Handbook of Socialization Theory and Research. Chicago: Rand McNally and Company.

Grande, P. P. (1964). Tiedeman and O'Hara on Career Development, Choice, and Adjustment. *The Catholic Counselor and Readings*, *8*(3), pp. 103-105. https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.1964.tb00183.x

Greguras, G. J., Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, *94*(2), pp. 465-477. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014068

Gu, D. Y., Gu, D. Y. (2016). Mentoring and informal socialization. *Chinese Dreams? American Dreams? The Lives of Chinese Women Scientists and Engineers in the United States*, pp. 91-107. https://doi.org/10.1007/978-94-6300-540-1_7

Guan, Y., Deng, H., Bond, M. H., Chen, S. X., & Chan, C. C. H. (2010). Person–job fit and work-related attitudes among Chinese employees: Need for cognitive closure as moderator. *Basic and Applied Social Psychology*, *32*(3), pp.250-260. https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495664

Guimond, S. (1995). Encounter and metamorphosis: The impact of military socialisation on professional values. *Applied Psychology*, *44*(3), pp. 251-275. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01079.x

Gundry, L. K., Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human relations*, *47*(9), pp. 1063-1088. https://doi.org/10.1177/001872679404700903

Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), pp. 448-458. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002

Guttmann, A. (1965). Political Ideals and The Military Ethic. *The American Scholar*, *34*(2), pp. 221–237. http://www.jstor.org/stable/41209271

Gyarmati I. (1998). A haderőreform jövője, a honvédség közép- és hosszú távú perspektívája. *Hadtudomány VIII. évf. 4. szám*
https://www.mhtt.eu/hadtudomany/1998/ht-1998-4-1.html

Györffi Á. (2016). Katonanők pályaszocializációjának folyamatvizsgálata az alapkiképzéstől a missziós feladatok vállalásáig. NKE: PhD dolgozat. https://doi.org/10.17625/nke.2017.03

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, *60*(2), pp. 159-170. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0076546

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hall, D. T., Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, *3*(1), pp. 12-35. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90024-X

Hall, D.T. (1976). Careers in Organizations. Pacific Palisades, California: Goodyear

Hall, M. E. (2018). *How Much Does Teacher Turnover Matter? The Mediating Impact of Teacher Turnover upon Student Socioeconomic Status and Student Achievement* Doctoral dissertation, University of Houston.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.

Hansen, L. S. (1997). *Integrative Life Planning: Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Harris-Boundy, J., Flatt, S.J. (2010). Cooperative Performance of Millennials in teams. Review of Business Research, 10(4), pp. 30-46.

Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H. & Halbusi, H. A. (2020). Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees. *Global Business Review*, pp. 1-26. https://doi.org/10.1177/0972150920926966

Hautzinger Z. (2010) A katonai büntetőjog rendszere, a katonai büntetőeljárás fejlesztési irányai. pp. 62. https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/15666

Herr, E., Cramer, S. (1994). Pályairányítás és pályatanácsadás az egész élet során. Szisztematikus megközelítések. In.: Ritoók Pálné (Ed.): *Pályalélektan. Fejlődés elméletek.* Kézirat. Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pályaszocializációs és Munkapszichológiai Szakcsoport, pp. 281-399.

Hersey, P., Blancard, K. (1990). *Leadership situazionale*. Sperling & Kupfer Editori.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988). *Management oforganizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work.* New York: Wiley.

Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, *18*(4). 10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x

Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. In *Organizational Behavior 1.* Routledge. pp. 61-74.

Hess, N., Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, *14*(3), pp. 261-283. https://doi.org/10.1108/13620430910966433

Héra G., Ligeti Gy. (2014). *Módszertan. Bevezetés a társadalmi jelenségek kutatásába.* Budapest, Osiris Kiadó, 2014. 44.

Hidy P. (1996). Vészhelyzet vagy alulinformáltság avagy kor- és kórkép a helyőrségi művelődési intézmények helyzetéről. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 44.

Hinote, S. C., Sundvall, T. J. (2015). Leading millennials: An approach that works. *Air & Space Power Journal*, *29*(1), pp. 131-139.

Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: a theory of careers.* Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.

Holland, J. L. (1985): i.m. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

Holló J. (2003). Szocializációs és vezetői folyamatok a hadseregben. *A III. Országos Neveléstudományi Konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.* pp. 27-34. https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/tudasmenedzsment-2003-2.pdf#page=27 megtekintve: 2024.10.01.

Hornyák P. (2013). Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz. *Nagyerdei almanach* 2013/2. 4. évf., 7. pp. 96-126.

Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.

Hughes, E. C. (1958). Men and their work. Glencoe, Ill.: Free Press.

Hulin, C. L., Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, *48*(2), pp. 88. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040811

Hunkár M. (2013). *A kutatás módszertana. Gyakorlati jegyzet.* Debrecen: Debreceni Egyetem, AGTC. 33.

Hurrelmann, K. (1988). *Social structure and personality development: The individual as a productive processor of reality*. CUP Archive.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, *44*(4), pp. 764-791. https://doi.org/10.2307/2667055

Ivanov, K. (2003). „Azt hittem, majd megváltom a világot”: Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők munkahelyi szocializációjáról. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *34*(11), pp. 46-55.

Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, *24*(1), pp. 53-63.

Jacoby, D. (1990). Rewards make the mentor. *Compensation & Benefits Review*, *22*(2), pp. 57-61. https://doi.org/10.1177/088636879002200207

Jacoby, M. A. (2021). *Millennial and Generation Z Attitudes, Values, and Beliefs About the Military and Their Effect on Job Attraction and Attrition in the Military Defense Industry.* Doctoral dissertation, Keiser University.

Jelicic, Z., Drenovac, M. (2007). A katona pszichikai felkészítése. In.: Pavlina, Z. & Komar, Z. (Eds.) *Katonapszichológia. II. kötet.* HM Zrínyi Kommunikációs és Szolgáltató Kht. - Zrínyi Kiadó. pp. 133-146.

Jobbágy Z. (2015). Biztonságpolitika, haderőreformok. A humánerőforrás-gazdálkodás katonai életpályával összefüggő kérdései. *Hadtudomány: Elektronikus különszám.* Konferenciakötet - 1. panel: Életpálya modellek, karrier utak, attitűdök, az egészség, mint versenyelőny, generációk lehetőségei a munka világában. 30-40. https://www.mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus_kulonszam/6_JOBBAGY_ZOLTAN.pdf

Jobbágy Z., Krizbai J. (2019). Humánpolitikai kihívások NATO-tagságunk múltja és a honvédség jövõje szemszögébõl – 1. rész. *Hadtudomány 2019/4.* pp. 30-38.

Jobbágy Z., Krizbai J. & Papp T. (2020) *Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Zrínyi Kiadó

Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational behavior and human performance*, *27*(3), pp. 443-463. https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90033-7

Johnson, W. B., Huwe, J. M., Fallow, A. M., Lall, R., Holmes, E. K. & Hall, W. (1999). Does Mentoring Foster Success? Yes-according to a survey of 691 admirals. *Proceedings-United States Naval Institute*, *125*, pp. 44-46.

Johnson, W. B., Andersen, G. R. (2010). Formal mentoring in the US military: Research evidence, lingering questions, and recommendations. *Naval War College Review*, *63*(2), pp. 113-126. https://www.jstor.org/stable/26397105

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, *29*(2), pp. 262-279. https://doi.org/10.5465/256188

Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, pp. 207-241.

Juhász I., Matiscsákné Lizák M. (2013). *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Eger, Eszterházy Károly Főiskola: Médiainformatikai Kiadványok. pp. 70-75. https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf letöltve: 2023.06.12.

Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(15), pp. 3002-3019. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841

Kanyó L. (2002) A honvédtiszti pályát választó, katonai vezető szakos hallgatók rekrutációja. ZMNE: PhD értekezés. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/11938/ertekezes.pdf?sequence=1 megtekintve: 2018.10.28.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9 (2). pp. 131–133. https://doi.org/10.1002/bs.3830090206

Katz, D., Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In.: Miner, J. B. (Ed.) *Organizational Behavior 2.* Routledge. pp. 152-168

Kenderfi M. (2012). A pályaorientáció szakaszának korszerű értelmezése. In: Dr. Szilágyi Klára: *A pályaorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Pályatervezési és Tanárképző Intézet (2012) 6-11. https://tatk.elte.hu/dstore/document/1547/Szilagyi_A_palyaorientacio_szerepe.pdf

Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), pp. 232-241. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.2.232

Kiss D. (2018). A magyar haderő átalakítása 1987 és 1992 között. VERITAS Történetkutató Intézet.

Kissné Gombos, K. (2018) Tudattalan tanári pályaválasztás és a kötődési stílus összefüggése. *Sárospataki Pedagógiai Füzetek*, pp. 207-218.

Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge 2000 Kiadó, pp. 835.

Klein S. (2018) *A munka.* In.: Klein S. (Ed.) Munkapszichológia. pp. 212.

Klein S. (2018) *A kiválasztás módszerei.* In.: Klein S. (Ed.) Munkapszichológia. pp. 288-386.

Knouse, S. B. (1994). Impressions of the resume: The effects of applicant education, experience, and impression management. *Journal of Business and Psychology*, *9*, pp. 33-45. https://doi.org/10.1007/BF02230985

Kolosi T., Tóth I. Gy. (2008) A rendszerváltás nyertesei és vesztesei – generációs oldalnézetből. Tíz állítás a gazdasági átalakulás társadalmi hatásairól. https://www.researchgate.net/publication/269166388_A_rendszervaltas_nyertesei_es_vesztesei_-_generacios_oldalnezetbol

Korb, L. J., Duggan, S. E. (2007). An all-volunteer army? Recruitment and its problems. *PS: Political Science & Politics*, *40*(3), pp. 467-471. https://doi.org/10.1017/S1049096507070953

Kovács T. (2015). A Magyar Katonai Jogi és Hadijogi Társaság nemzetközi katonai büntetőjogi konferenciáinak történeti és tartalmi áttekintése. *Katonai Jogi és Hadijogi Szemle, 2015/2. szám*, pp. 139-200.

Kowske, B. J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), pp. 265-279. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8

Koziol, L. F., Budding, D. E. (2012). Procedural learning. *Encyclopedia of the Sciences of Learning*, pp. 2694-2696. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_670

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

Kristof-Brown, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, *49*(1), pp. 1-49. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Krizbai J. (1996). Emberek a szervezetben. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 16-22.

Krizbai J. (2004) Mentor rendszer létrehozása a honvédségben. Humán Szemle (4)

Krizbai J. (2012) A modern fegyveres küzdelem humán vonatkozásai, a katonai hivatás sajátosságai. Hadtudomány 2012/3-4. pp. 111-124.

Krizbai J. (2016) Humánerõforrások kihívásai a honvédségben. *Hadtudomány*. *26. különszám* pp. 15-24.

Krizbai J. (2019). A szervezeti kultúra fejlesztésének kérdései a honvédségben. *Hadtudomány*, *3*, pp. 118-127.

Krizbai J. (2019). Katonai szocializáció. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 572-573.

Krizbai J. (2019). Konformitás. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 627.

Krizbai J. (2019). Totális szervezet. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 1094-1095.

Krizbai, J. (2020). A szervezeti stratégia, struktúra és kultúra új egységének kialakítása a honvédségben: Fejlesztési kérdések a Magyar Honvédség szervezeti kultúrájában. *Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata*, *148*(2), pp. 12-19.

Krizbai J. (2020). Munkaerőpiaci áttekintés. In.: Jobbágy Z.; Krizbai J. & Papp T. (Eds.) *Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Zrínyi Kiadó, pp. 48-72.

Kun Á. (2010). Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In.: Juhász M. (Ed.): *A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel.* Budapest: Typotex Kiadó, pp. 243-268.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, *19*(1), pp. 65-76.

Lampek K., Horváthné Kíves Zs. (2015). Általános kutatásmódszertani alapok. In.: Boncz I. (ed.). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, pp. 9-59.

Lawson, K. M., Crouter, A. C. & McHale, S. M. (2015). Links between family gender socialization experiences in childhood and gendered occupational attainment in young adulthood. *Journal of vocational behavior*, *90*, pp. 26-35. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.003

Leidner, B., Sheikh, H., & Ginges, J. (2012). Affective dimensions of intergroup humiliation. Plos ONE, 7(9). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0046375 megtekintve: 2024.01.09.

Lengyel Zs. (2008). A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról. *Hadtudományi szemle 1(1),* pp. 64-69.

Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance [Monograph]. *Journal of Vocational Behavior, 45,* pp. 79-122. https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027

Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, *4*(1), pp. 255-311.

Lent, R.W. (2005). A social cognitive view of career development and counseling. In S.D. Brown, & R.W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work.* New York: Wiley.

Leuzinger-Bohleber, M., Hautzinger, M., Fiedler, G., Keller, W., Bahrke, U., Kallenbach, L. & Beutel, M. (2019). Outcome of psychoanalytic and cognitive-behavioural long-term therapy with chronically depressed patients: a controlled trial with preferential and randomized allocation. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *64*(1), pp. 47-58. https://doi.org/10.1177/0706743718780340

Levine, J. M., Moreland, R. L. (1982). Socialization in Small Groups: Temporal Changes in Individual-Group Relations. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 15, pp. 137-192. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60297-X

Levine, J. M., Moreland, R. L. (1994). Group socialization: Theory and research. *European review of social psychology*, *5*(1), pp. 305-336. https://doi.org/10.1080/14792779543000093

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New Your: Harper

Lindner, E. (2006). *Making enemies: Humiliation and international conflict*. Bloomsbury Publishing USA.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1279-1350.

Loh, E. S. (1994). Employment probation as a sorting mechanism. *ILR Review*, *47*(3), pp. 471-486. https://doi.org/10.1177/001979399404700307

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, pp. 226-251. https://doi.org/10.2307/2392453

Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R. & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *24*(4), pp. 553-573. https://doi.org/10.1108/09596111211226824

Lutfey, K., Mortimer, J. T. (2003). Development and socialization through the adult life course. In *Handbook of social psychology*, Boston, MA: Springer Us. pp. 183-202 https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_8

Luttrell, R., McLean, D. (2013). A new generation of professionals: Working with Millennials in 5 easy steps. *Public Relations Tactics*, *20*(4).

Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, *35*(S1), S139-S157. https://doi.org/10.1002/job.1913

Madarász T. (2013). Időszerű katona pedagógiai kérdések. *Képzés és Gyakorlat, 11. évf. (2013/1–4.)*, pp. 147–161. https://journal.uni-mate.hu/index.php/trainingandpractice/article/view/5131

Magyar I. (2019). Alapkiképzés. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 30.

Maierhofer, N. I., Griffin, M. A. & Sheehan, M. (2000). Linking manager values and behavior with employee values and behavior: a study of values and safety in the hairdressing industry. *Journal of occupational health psychology*, *5*(4), pp. 417-427. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.4.417

Makk L. (2008). A haderő átalakítása a hidegháború utáni korszak biztonsági kihívásainak tükrében. A Magyra Honvédség haderőátalakításai a rendszerváltástól a NATO tagságig (1989-1999). Doktori (PhD) értekezés. pp. 80.

Malomsoki J. (1996). Jegyzetek a humán erőforrás-gazdálkodásról. *Hadtudományi Tájékoztató*. 2996/5.sz. pp. 96-105.

Manekin, D. (2017). The limits of socialization and the underproduction of military violence: Evidence from the IDF. *Journal of Peace Research*, *54*(5), pp. 606-619. https://doi.org/10.1177/0022343317713558

March, J., Simon, H. (1958). Organization. New York: Wiley.

Matiscsákné Lizák M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. CompLex Kiadó Kft.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(1), pp. 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayer, R. E. (2014). Cognitive Theory of Multimedia Learning. In R. E. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning.* Cambridge: Cambridge University Press. pp. 43–71.

McCarley, K. E. (2009). *The humiliation experience: Causes, emotional correlates, and behavioral consequences*. University of Denver: PhD thesis. https://digitalcommons.du.edu/etd/872

McClelland D.C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28, pp. 1–14. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, *9*(5), pp. 331-339. https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065

Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, *6*(1), pp. 68.-78.

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, *11*(2), pp. 313-320.

Menges, C. (2016). Toward improving the effectiveness of formal mentoring programs: Matching by personality matters. *Group & Organization Management*, *41*(1), pp. 98-129. https://doi.org/10.1177/1059601115579567

Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen–szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, *48*(10), pp. 10-18. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02

Mérei F., V. Binét Á. (1975). *Gyermeklélektan*. Gondolat Kiadó, Budapest

Milton, J. (2001). Psychoanalysis and cognitive behaviour therapy-Rival paradigms or common ground?. *The International journal of psychoanalysis*, *82*(3), pp. 431-447. https://doi.org/10.1516/DVLN-RK5E-C1YV-ME4V

Molnár F. (2020). A katonai szubkultúrák és a vezetői szemlélet szerepe a szervezeti változásban. *Honvédségi Szemle 2020/2.* pp. 20-28.

Moreland, R.,L., Levine, J.,M. (2001): Socialization in Organizations and work groups. In.: Turner, M. E. (Ed.): *Groups at work: theory and research*, LEA Publishers, London, pp. 70-112.

Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, *9*(2), pp. 131-155. https://doi.org/10.1177/0893318995009002001

Morrow, J. M. (1971). A test of Holland's theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology, 18*(5), pp. 422–425. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0031506

Mortimer, J. T., Simmons, R. G. (1978). Adult Socialization. *Annual Review of Sociology*, *4*, pp. 421–454. http://www.jstor.org/stable/2945977

Moskos, C. (1999). Short-term soldiers. *Washington Post*, *8* March. pp. A19.

M. Szabó M. (2008). A Varsói Szerzõdés és a Magyar Néphadsereg viszonyrendszerének néhány kérdése az 1960-as években. *Hadtudomány 2008/1.* pp. 3-19.

Murry, R. T., Pujar, L. A. T. A. (2017). Influence of socioeconomic status on career decision making of undergraduate emerging adults. *Int. J. Educ. Res*, *7*, pp. 55-62.

Nagyné B. Sz., Fűrész J. (2008). Pszichológiai katonai alkalmasságvizsgálat vagy feladat specifikus kiválasztás. I-II. rész. Honvédorvos (60) 1-2. szám pp. 58-75.

Neil, H., William, S. (1992). Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Perennial.

Nevill, D. D., Super, D. E. (1988). Career maturity and commitment to work in university students. *Journal of Vocational Behavior*, *32*(2), pp. 139-151. https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90011-5

N. Kovács B. (2024). Tetőfokon a munkaerőpiaci bizonytalanság. *Behaviour: üzleti döntéshozók humánmenedzsment lapja. XI. évf. 5. szám, 2024.05.16.* pp. 47-49.51.

Niehoff, B. P. (2006). Personality predictors of participation as a mentor. *Career Development International*, *11*(4), pp. 321-333. https://doi.org/10.1108/13620430610672531

Nnambooze, B. E., Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar. *Corporate Ownership and Control*, *13*(2), pp. 244-257.

Novaco, R. W. (1988). Stress Reduction Programs In.: Druckman, D., Swets, J. A. (Eds.). (1988). *Enhancing human performance: Issues, theories, and techniques*. National Academies Press. pp. 63-145

Ogle, A. D., Barron, L. G. & Fedotova, A. V. (2015). Job analysis of United States Air Force military training instructor duty: Identification of screening criteria for instructor candidate suitability. *Military Psychology*, *28*(1), pp. 50-63. https://doi.org/10.1037/mil0000103

Ostroff, C., Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational behavior*, *42*(2), pp. 170-183. https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012

Österberg J., Nilsson J., Hellum N. (2020). The motivation to serve in the military among Swedish and Norwegian soldiers: A comparative study. *Journal of Defense Resources Management*, 11(1), 30–42.

Park, J., Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *international journal of Hospitality Management*, *31*(4), pp. 1195-1202. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007

Parry, E., Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, *13*(1), pp. 79-96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston, MA: Houghton Mifflin

Parsons, T. (1951). *The Social System.* New York: Free Press.

Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California management review*, *27*(2), pp. 26-41. https://doi.org/10.2307/41165127

Pákozdi M. (2022). A katonai pálya motivációinak kvalitatív vizsgálata. ELTE: PhD dolgozat. DOI: 10.15476/ELTE.2022.051

Péter U. P. (2022). A kisebbségi stressz okozza-e a szexuális kisebbségek rossz mentális egészségét?. *Psychiatria Hungarica*, *37*(4).

Pfund, C., Spencer, K. C., Asquith, P., House, S. C., Miller, S. & Sorkness, C. A. (2015). Building national capacity for research mentor training: an evidence-based approach to training the trainers. *CBE—Life Sciences Education*, *14*(2), ar24. https://doi.org/10.1187/cbe.14-10-0184

Pintér I. (1996). Tisztek 2000 után. *Humán Szemle XII. évf.1-2. szám*, pp. 7-11.

Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Preves, S. E., Mortimer, J. T. (2013). Socialization for primary, intimate, and work relationships in the adult life course. In.: DeLamater, J., Ward, A. (Eds.) *Handbook of social psychology*. Dordrecht: Springer Netherlands. pp. 151-187. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_6

Price, J. L. (1977). The study of Turnover. Ames, IA: Iowa State University Press.

Ragins, B. R., Verbos, A. K. (2017). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In *Exploring positive relationships at work.* Psychology Press. pp. 91-116.

Raisova, T. (2012). The Comparison Between The Effectiveness Of The Competency Based Interview And The Behavioral Event Interview. *Human Resources Management & Ergonomics*, *6*(1).

Randall, D.M. (1988) Multiple Roles and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 4, pp. 309-317 https://doi.org/10.1002/job.4030090403

Reiserson, L. E. K., Kjærnes, J. H. (2018). *The impact of organizational culture on recruitment in international companies* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

Riotto, A. M. (2021). Teaching the Army. *Military Review*. 89-99.

Ritoók P. (1986). *Személyiségfejlesztés és pályaválasztás*. Budapest: Tankönyvkiadó.

Riotto, A. M. (2021). Teaching the Army. *Military Review*. 89-99. https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/January-February-2021/Riotto-Teaching-the-Army/

Rockoff, J. E. (2008). *Does mentoring reduce turnover and improve skills of new employees? Evidence from teachers in New York City* (No. w13868). National Bureau of Economic Research. DOI: 10.3386/w13868

Rókusfalvy P. (1969) *Pályaválasztás, pályaválasztási érettség.* Budapest: Tankönyvkiadó.

Roos, L., Hofstetter, M. C., Mäder, U. & Wyss, T. (2015). Training methods and training instructors' qualification are related to recruits' fitness development during basic military training. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, *29*, S178-S186. 10.1519/JSC.0000000000001106

Ruiz-Quintanilla, S. A., Claes, R. (1995). The impact of early career experiences on youth's proactive work socialization behavior. https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/6c682aff-bea9-4241-a39c-6f0132e3ec85/content megtekintve: 2024.01.23.

Sachdev, S., Dixit, S. (2024). Military to civilian cultural transition experiences of retired military personnel: A systematic meta-synthesis. *Military Psychology*, *36*(6), pp. 579-592. https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2237835

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, *21*(7), pp. 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of vocational behavior*, *70*(3), pp. 413-446. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Salmela-Aro, K., Tolvanen, A. & Nurmi, J. E. (2009). Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement. *Journal of vocational Behavior*, *75*(2), pp. 162-172. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.009

Sam, D. L. (2006). Acculturation: Conceptual background and core components. In.: Sam, D. L., & Berry, J. W. (Eds.). *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, pp. 11-26.

Sarkesian, S. C. (1975). The professional army officer in a changing society.

Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9: pp. 1-16

Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *7*(4), pp. 401-426. https://doi.org/10.1177/002188637100700401

Schein, E. H. (1971) Organizational socialization and the profession of management. In.: David A. Kolb et al. (Eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*: 1-14. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice- Hall.

Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley

Schein, E. H. (1980). Developing your career: Know your career anchors and develop your options. https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1968/SWP-1148-08927036.pdf megtekintve: 2022.12.15.

Schein, E. H. (1987). Identifying Your Career Anchors: Self Report. *Unpublished Document, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*.

Schein E.H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 10, No. 4, Careers in the 21st Century (Nov., 1996), pp. 80-88. https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321

Schiller, N. G., Darieva, T. & Gruner-Domic, S. (2014). Defining cosmopolitan sociability in a transnational age. An introduction. In *Cosmopolitan Sociability*. Routledge. pp. 1-20.

Scott, C., Myers, K. K. (2005). The socialization of emotion: Learning emotion management at the fire station. *Journal of Applied Communication Research*, *33*(1), pp. 67-92. https://doi.org/10.1080/0090988042000318521

Schüttler T. (1983). *A pályaválasztás indítékainak vizsgálata.* PhD dolgozat. Szegedi Tudományegyetem. https://doktori.bibl.u-szeged.hu/id/eprint/3723

Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry*, *7*(1), pp. 68-78.

Setyanto, A. D., Hanoum, S. (2023). Job Evaluation Based on Hay Method for Developing the Compensation System for The Internal Audit Function in A Transforming Oil and Gas Company. *Jurnal Teknobisnis*, *9*(2), pp. 53-65.

Shahr, H. S. A., Yazdani, S., & Afshar, L. (2019). Professional socialization: an analytical definition. *Journal of medical ethics and history of medicine*, *12*. https://doi.org/10.18502/jmehm.v12i17.2016 megtekintve 2023.04.02.

Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed forces & society*, *33*(2), pp. 286-295. https://doi.org/10.1177/0095327X06294173

Singh, P., Raj, S., Bhandaker, A. (2012). Millennials and the Workplace : Challenges for Architecting the Organizations of Tomorrow. New Delhi: SAGE Publications India Pvt., Ltd., India. https://doi.org/10.1108/HRMID.04421gaa.003

Sipeki, I. (2018). Társadalmi egyenlőtlenségek és pályaválasztás. https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/afb02e9d-5d5d-4224-9974-7169be51178e/content megtekintve: 2020.08.12.

Smart, J. C., McLaughlin, G. W. (1974). Variations in goal priorities of academic departments: A test of Holland's theory. *Research in Higher Education*, *2*, pp. 377-390. https://doi.org/10.1007/BF00991784

Smith, D. (2002). The humiliating organization. The functions and dysfunctions of humiliation. *The Civilized Organnisation. Norbert Elias and the Future of Organisation Studies, John Benjamins*. https://doi.org/10.1075/aios.10 letöltve: 2024.02.01.

Somlai, P. (1997). *Szocializáció: a kulturális átörökítés és a társadalmi beilleszkedés folyamata*. Budapest: Corvina Kiadó.

Spokane, A. R. (1985). A review of research on person-environment congruence in Holland's theory of careers. Journal of Vocational Behaviours, 26, pp. 306-343. https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90009-0

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. IIMB Management Review (2012) 24, pp. 48-66. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004

Stark, S., Chernyshenko, O. S., Drasgow, F., Nye, C. D., White, L. A., Heffner, T. & Farmer, W. L. (2014). From ABLE to TAPAS: A new generation of personality tests to support military selection and classification decisions. *Military Psychology*, *26*(3), pp. 153-164. https://doi.org/10.1037/mil0000044

Starr, P. D. (1982). Military socialization in the university: The role of subcultures in Navy-Marine ROTC. *Human Organization*, *41*(1), pp. 64-69. https://doi.org/10.17730/humo.41.1.8n50112k461r0520

Steigervald K. (2020). Generációk harca. Pertvonal kiadó. pp. 95-112.

Steinberg, A. G., Foley, D. M. (1999). Mentoring in the Army: From buzzword to practice. *Military Psychology*, *11*(4), pp. 365-379. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1104_2

Strand, S. (2022). The birth of the enterprising soldier: governing military recruitment and retention in post-Cold War Sweden. *Scandinavian Journal of History*, *47*(2), 225-247. https://doi.org/10.1080/03468755.2021.1997797

Strand, S. (2023). The Reactivation and Reimagination of Military Conscription in Sweden. *Armed Forces & Society, 50(4),* 1175-1195. https://doi.org/10.1177/0095327X231164740

Stroebe, W., Hewstone, M. & Jonas, K. (2014). Einführung in die Sozialpsychologie. In: W. Stroebe, & M. Hewstone (Eds.) *Sozialpsychologie*. Berlin: Springer. pp. 1-28. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41091-8_1

Subramony, M., Krause, N., Norton, J. & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, *93*(4), pp. 778.

Suls, J., Rothman, A. (2004). Evolution of the Biopsychosocial Model: Prospects and Challenges for Health Psychology. *Health Psychology, 23*(2), pp. 119–125. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.23.2.119

Super, D. E. (1954). Career patterns as a basis for vocational counseling. *Journal of Counseling Psychology, 1*(1), pp. 12–20. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0061989

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers; an introduction to vocational development.* Harper & Bros.

Super D. E. (1968). *Career Development: Self-concept Theory*. New York, College Entrance Examination Board.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, *16*(3), pp. 282-298. https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1

Super, D. E. (1994). A life span, life space perspective on convergence. In M. L. Savikas & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice.* CPP Books. pp. 63–74.

Szabó I. (1998). *Bevezetés a szociálpszichológiába.* Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

Szabó J. (1996). A NATO kompatibilitás és a védelmi szektor humán erőforrásai Magyarországon. *Humán Szemle, XII. évf. 1-2. szám* pp. 1-6.

Szabó J. (1998). NATO-csatlakozás kihívásai. *Hadtudomány 1998/3.*, pp. 23-36.

Szabó J. (1998). Az állampolgári tudat és a honvédelmi szocializáció. *Iskolakultúra*, *8*(4), pp. 49-58.

Szántó M. (2002). Oktatás és tudományos tevékenység. In.: Szántó M. (Ed.) *A Magyar Honvédség a rendszerváltástól a NATO tagságig. (1989-1999).* Budapest: Egyetemi Kiadó pp. 37-39.
https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15625/magyar_honvedseg_a_rendszervaltastol.pdf?sequence=1

Szelei I., Bárdos L. (2007) A katonai pálya szocializációjának elősegítése pedagógiai eszközökkel
Új Honvédségi Szemle: A Magyar Honvédség Központi Folyóirata (1991-2007) 61:7 pp. 54-67.

Szelei, I. (2018). Gondolatok a katonai kiscsoportok szerepéről. *Hadtudományi Szemle* (11) 4. pp. 421-429. https://orcid.org/0000-0002-6770-2969

Szelei I. (2019). Azonosulás. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 73.

Szelei I. (2019). Parancsnoki szuggesztió. In.: Krajnc Z. (Ed.) *Hadtudományi Lexikon*. Budapest: Dialóg Campus. pp. 877.

Szigeti L. (2000) A hadkiegészítés rendszere. *Hadtudomány X. évf. 3. szám*

Szilágyi K. (1993). Tanácsadási elméletek. Gödöllő, GATE, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Tanárképző Intézete.

Szilágyi K. (2005). A pályaorientáció folyamatának korszerű értelmezése a felnőttkorban. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet. https://konyvtar.nive.hu/files/12szilagyi.pdf megtekintve: 2023.03.21.

Takács I. (2006). A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. *Mészáros Aranka (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.*, Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. pp. 296-315.

Tam-Seto, L., Imre-Millei, B. (2022). Scoping review of mentorship programs for women in the military. *Journal of Military, Veteran and Family Health, Vol. 8, No. s1.* https://doi.org/10.3138/jmvfh-2021-0075

Tang, M. (2018). Career Development Theories II. *Career development and counseling: Theory and practice in a multicultural world*. Sage Publications.

Tedeschi, M., Vorobeva, E. & Jauhiainen, J. S. (2022). Transnationalism: current debates and new perspectives. *GeoJournal*, *87*(2), pp. 603-619. https://doi.org/10.1007/s10708-020-10271-8

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959) The social psychology of groups. John Wiley & Sons, New York.

Thorsteinson, T. J., Highhouse, S. (2003). Effects of Goal Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness 1. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(11), pp. 2393-2412. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01891.x

Tiedeman, D. V., O'hara, R. P. (1963). *Career development: Choice and adjustment*. New York: College Entrance Examination Board.

Toarniczky A. (2009). A szervezeti szocializáció – I. rész Mi az idő és kontextus szerepe a szocializációs folyamatban? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, *40*(10), pp. 16-28. 10.14267/VEZTUD.2009.10.02

Tóth L. (2017) Tapasztalatfeldolgozás a parancsnoki munkában. Honvédségi Szemle 2017/5. szám. pp. 61-70.

Tourangeau, A. E., Wong, M., Saari, M. & Patterson, E. (2015). Generation-specific incentives and disincentives for nurse faculty to remain employed. *Journal of Advanced Nursing*, *71*(5), pp. 1019-1031. https://doi.org/10.1111/jan.12582

Tömböl L. (2009). Szerződéses katonai szolgálat a Magyar Honvédségben. *Sereg Szemle VII. évfolyam, 4. szám*, pp. 5-12.

Trent, K. (2019). Motivating and educating millennials. *Journal of Military Learning*, *3*(1). https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-19/Trent-Educating-Millennials.pdf

Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Tulgan, B. (2015). *Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to todays young talent*. John Wiley & Sons.

Tustanovski, E., Pejić Bach, M., & Vrankić, I. (2015). Testing the sustainability of the Croatian military forces: A system dynamics approach. *Croatian operational research review*, *6*(1), 55-70. https://doi.org/10.17535/crorr.2015.0005

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 201-210. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

Tziner, A., Meir, E. I. (1997). Work adjustment: Extension of the theoretical framework. *International review of industrial and organizational psychology*, *12*, pp. 95-114.

Ulmer Jr, W. F. (2010). Military leadership into the 21st century: Another "bridge too far?". *The US Army War College Quarterly: Parameters*, *40*(4), pp. 21. 10.55540/0031-1723.2562

Van Breukelen, W., Van der Vlist, R. & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional'turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(7), pp. 893-914. https://doi.org/10.1002/job.281

Van Maanen, J. E. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative science quarterly*, pp. 207-228. https://doi.org/10.2307/2391695

Van Maanen, J. (1975) Breaking in: socialization to work. In: Dubin, R. (Ed.), *Handbook of Work, Organization, and Society*. Chicago: Rand-McNally

Van Maanen, J. E., Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1 megtekintve: 2022.05.16.

Van Maanen, J. (1977). Experiencing Organization: Notes on the Meaning of Careers and Socialization. In J. Van Maanen (Ed.) *Organizational Careers: Some New Perspectives.* New York: John Wiley & Sons, pp. 15-45.

Van Maanen, J. E., Schein, E.H. (1979): Toward a theory of organizational socialization, In.: Staw, B. M. (Ed.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 209–264.

Vaulch T. (2015). A jelenkori magyar társadalom. Budapest, Osiris Kiadó https://real.mtak.hu/32810/1/valuch_beliv_vege.pdf megtekintve: 2024.07.23.

Végh F. (1997) A NATO-csatlakozás és a magyar haderőreform. In.: Kereszty András (Ed.) Tények könyve: NATO. Arcanum: https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/TenyekKonyve-tenyek-konyve-1/nato-16647/magyar-honvedseg-17B7B/a-nato-csatlakozas-es-a-magyar-haderoreform-17B7C/ megtekintve: 2024.08.11.

Vogel-Walcutt, J. J., Fiorella, L., & Malone, N. (2013). Instructional strategies framework for military training systems. *Computers in Human Behavior*, *29*(4), pp. 1490-1498. https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.038

Völgyesy P. (1976). *A pályaválasztási döntés előkészítése.* Budapest: Tankönyvkiadó.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation.* New York: John Wiley and Sons.

Wadham, B., Skrzypiec, G., & Slee, P. (2014). Young Australians' attitudes to the military and military service. *SAGE Open*, *4*(3), https://doi.org/10.1177/2158244014547197

Wakefield, J. R. H., Kellezi, B., Stevenson, C., McNamara, N., Bowe, M., Wilson, I., ... & Mair, E. (2022). Social Prescribing as 'Social Cure': A longitudinal study of the health benefits of social connectedness within a Social Prescribing pathway. *Journal of health psychology*, *27*(2), 386-396. https://doi.org/10.1177/1359105320944991

Walsh, W. B., Vaudrin, D. M. & Hummel, R. A. (1972). The accentuation effect and Holland's theory. *Journal of Vocational Behavior*, *2*(1), pp. 77-85. https://doi.org/10.1016/0001-8791(72)90009-7

Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers.* Prentice Hall.

Way, J. P. (2021). Military Training. In.: *Empire and Popular Culture*. Routledge. pp. 115-121.

Weinrach, S. G. (1984). Toward improved referral making: Mutuality between the counselor and the psychologist. *The School Counselor*, *32*(2), pp. 89-96. http://www.jstor.org/stable/23900610

Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, *18*(1), pp. 1-74.

Wendover, R. W. (2007). Getting Millennials to engage. *Personality and Social Psycholog y*, *73*(1), pp. 73-90.

Whelan, C. P. (2018). Generational change: Implications for the development of future military leaders. In.: *Military Leadership*. Routledge. pp. 265-283.

Wils, T., Wils, L., & Tremblay, M. (2014). Revisiting the career anchor model: A proposition and an empirical investigation of a new model of career value structure. *Relations industrielles*, *69*(4), pp. 813-838. https://doi.org/10.7202/1028113ar

Wrong, D. H. (1963). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In N. J. Smelser & W. T. Smelser (Eds.), *Personality and social systems*. John Wiley & Sons, Inc. pp. 68–79. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/11302-004

Yang, C. C., Hu, C., Baranik, L. E. & Lin, C. Y. (2013). Can protégés be successfully socialized without socialized mentors? A close look at mentorship formality. *Journal of Career Development*, *40*(5), pp. 408-423. https://doi.org/10.1177/0894845312467499

Yousf, A., Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, *28*(1), pp. 35-46. https://doi.org/10.1177/09722629211013608

Želimir P., Zoran K. (2007). *Katonapszichológia I-III.* Zrínyi Kiadó, Budapest.

Zichermann, G. (2013). *Gamification az üzleti játékokk forradalmasítása. Játékosítás a piaci verseny leküzdésére.* Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. 119-121.

Zhang, Y. P., Huang, X., Xu, S. Y., Xu, C. J., Feng, X. Q. & Jin, J. F. (2019). Can a one-on-one mentorship program reduce the turnover rate of new graduate nurses in China? A longitudinal study. *Nurse Education in Practice*, *40*, 102616. https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.08.010

HIVATKOZOTT JOGI SZABÁLYOZÓK

3327/1991. számú határozat alapján került elfogadásra és végrehajtása az MHPK 00235/1991. számú intézkedés

21/2004. (VIII. 21.) HM rendelet: A 2004. évi sorállományváltás végrehajtásának rendjéről szóló 16/2004. (VI. 29.) HM rendelet módosításáról. Magyar Közlöny, 2004 augusztus 21., 118. szám, pp. 10257.

53/2008. (HK 12.) HM utasítás „a Magyar Honvédség humánstratégiája (2008–2017)" kiadásáról melléklete: A Magyar Honvédség Humánstratégiája (2008–2017). Magyar Közlöny. https://njt.hu/jogszabaly/2008-53-B0-15 megtekintve: 2023.08.12.

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

2012. évi C. törvény - a Büntető Törvénykönyvről451.§ (1)-(3)
https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1200100.TV&pagenum=7

2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról

10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról
https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500010.hm

6/2017. (VI. 8.) HM rendelet a külföldi szolgálatot teljesítők egyes járandóságairól szóló 18/2013. (IX. 5.) HM rendelet, valamint a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról szóló 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet módosításáról

64/2017. (XI. 30.) HM utasítás a katonai toborzás rendjéről
https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A17U0064.HM&txtreferer=00000001.TXT

16/2019. (III. 5.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról

205/2019. (III.26.) HM utasítás a Magyar Honvédség katonáit érintő humánerőforrás-gazdálkodás fejlesztésével kapcsolatos, a 2019–2023. közötti időszakban végrehajtandó fő feladatokat tartalmazó program kiadásáról. 1. melléklet V. 22.
https://njt.hu/jogszabaly/2019-25-B0-15

2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről. https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2100140.TV&searchUrl=/gyorskereso

30/2022. (VII.29.) HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzatáról

8/2023. (I. 17.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény hatálya alá tartozókra vonatkozó egyes veszélyhelyzeti intézkedésekről

171/2024. (VI. 29.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény hatálya alá tartozókra vonatkozó egyes veszélyhelyzeti intézkedésekről szóló 8/2023. (I. 17.) Korm. rendelet hatályon kívül helyezéséről

137/2024. (VI. 28.) Korm. rendelet a honvédek jogállásáról

INTERNETES FORRÁSOK

KUTATÁSI JELENTÉSEK, BESZÁMOLÓK

Boldizsár G., Németh J. L. (2016). A komplex biztonság mérésének katonai és társadalmi dimenziói: az Átfogó honvédelmi jelentés.
https://www.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/2016_-evi-30_-szam-a-komplex-biztonsag-meresenek-katonai-es-tarsadalmi-dimenzioi-az-atfogo-honvedelmi-jelentes.original.pdf

Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021). *Adatfeldolgozás és elemző tanulmány. A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben.* GINOP-5.3.3-18-2020-162
https://www.hsz.hu/a-munkaero-hiany/elkeszultek-a-projekt-szakmai-anyagok

Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2022). *Javaslatcsomag. A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben.* GINOP-5.3.3-18-2020-162
https://liganet.hu/images/a11244/Javaslatcsomag_00162.pdf

Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája; Honvédszakszervezet (2021-2022). A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a honvédelemben. Tájékoztató füzet.
https://www.hsz.hu/file/news/83471/file/tajekoztato-fuzet_162.pdf

Jobbágy Z., Krizbai J., Papp, T. (2018). *Tematikus Honvédelmi Jelentés - Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás*. Speciális Jelentés.
https://joallamjelentes.uni-nke.hu/SpecJelentesek/Tematikus%20Honv%C3%A9delmi%20Jelent%C3%A9s_2018.pdf

Krizbai J. (2018). Munkaerőpiaci áttekintés. In.: *Tematikus Honvédelmi Jelentés – Haderő és humánerőforrás-gazdálkodás.* Speciális Jelentés 2018. pp. 55.

NATO (2017). Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations to the NATO Committee on Gender Perspectives.
https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2019_09/20190909_190909-2017-Summary-NR-to-NCGP.pdf

NKE KTI - Kutatásmódszertani és Mérésügyi Iroda (2019). Jó Állam Jelentés.
https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2019_pages_PDF/Jo_Allam_Jelentes_2019_Elso_Valtozat.pdf

United Kingdom: Ministry of Defence (2023). Quarterly service personnel statistics 1 January 2023
https://www.gov.uk/government/statistics/quarterly-service-personnel-statistics-2023/quarterly-service-personnel-statistics-1-january-2023

EGYÉB FORRÁSOK

ActivTrak: How to Prevent Quiet Quitting: Causes, Signs and 7 Strategies. 2023.10.09.

https://www.activtrak.com/blog/how-to-prevent-quiet-quitting/ megtekintve: 2024.11.03.

Agadan, J. D. Critique Paper On Eli Ginzberg's Career Development Theory citation. https://www.scribd.com/document/561370776/Critique-on-Eli-Ginzberg-s-Career-Development-Theory megtekintve: 2024.03.05.

Andó S., Bolgár J. (2003) A munka- és szervezetpszichológia szakmai protokollja: 3.6. Magyar Honvédség sorozás, alkalmasságvizsgálat pp. 165-173. https://www.pszichoerdek.hu/Protokollok/Munkap/15_2.pdf megtekintve: 2024.08.14.

Arcanum - A magyar nyelv értelmező szótára. Emberöltő. https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/e-e-2529E/emberolto-27DA5/ megtekintve: 2023.12.18.

Arcanum - Magyar etimológiai szótár. Generáció. https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-magyar-etimologiai-szotar-F14D3/g-F2250/generacio-F22BA/

Arcanum - A magyar nyelv értelmező szótára. Generáció. https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/g-2CDF3/generacio-2D1E0/ megtekintve: 2023.12.18.

Arcanum: A magyar nyelv értelmező kéziszótára. Próbaidő. 1. értelmezés. https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/p-44572/probaido-466DB/

Bergstrom, J. (2025). Solving declining military recruitment. Harvard Model Congress. https://static1.squarespace.com/static/5cb7e5637d0c9145fa68863e/t/672f89af764f6a76702b8d71/1731168692066/Senate+Armed+Services+-+Military+Shortages.pdf

Bik, A. (2013). *Mortification at the Royal Netherlands Military Academy*. Bachelor graduation paper, Breda: NLDA.

Burr, R. (2024). What Causes Quiet Quitting, and How to Deal With it. 2024.03.02.

https://www.linkedin.com/pulse/what-causes-quiet-quitting-how-deal-rachel-burr-9q5ee/ megtekintve: 2024.11.03.

Business and Professional Women Foundation (2011): Gen Y Women in the Workforce https://bpwfoundation.org/wp-content/uploads/2015/02/YC_SummaryReport_Final_lowres.pdf

Carter, S. P., Dudley, W., Lyle, D. S. & Smith, J. Z. (2016). *The effects of mentor quality, exposure, and type on junior officer retention in the United States Army*. National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22383/revisions/w22383.rev0.pdf?sy=383

Colby, S., Ortman, J. M. (2014). *The baby boom cohort in the United States: 2012 to 2060*. Washington, DC: US Department of Commerce, Economics and Statistics Administration, US Census Bureau. pp. 25-1141 https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2014/demo/p25-1141.pdf

Crowley, M. (2003). Generation X speaks out on civic engagement and the decennial census: An ethnographic approach. *US Census Bureau*. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=121a3f94a4cabd8e81ce7ebbe4679e0e15621b88

Czeczon E. (2024). Szeretem, megvédem. Tartalékos toborzókampányt indít a Magyar Honvédség. *Baranya Vármegyei Hírportál* 2024.06.20. https://www.bama.hu/helyi-kek-hirek/2024/06/tartalekos-toborzokampanyt-indit-a-magyar-honvedseg megtekintve: 2025.01.18.

Davis, A. D. (1999). *Emerging Non-Traditional Security Issues for the New Millennium*. US Army War College. https://apps.dtic.mil/sti/html/tr/ADA368247/

Debreceni Egyetem: https://psycho.unideb.hu/sportpszichodiagnosztika/fejezetek/hg_sportteams/_book/group-socialization.html megtekintve: 2024.01.10.

De La Puente, M. (2004). *Census 2000 ethnographic studies*. Bureau of the Census. https://www2.census.gov/prod2/pred/www/rpts/TR15.pdf

Douglas Coupland fonds (RBSC-ARC-1643) (2016): University of British Columbia Library Rare Books and Special Collections pp. 3. https://rbscarchives.library.ubc.ca/downloads/douglas-coupland-fonds.pdf megtekintve: 2024.02.01.

Egyesült Államok JROTC és ROTC program: veterán foglalkoztatás: https://www.usnews.com/education/best-colleges/what-rotc-programs-are-and-how-they-work megtekintve: 2024.02.09.

Egyre több magyar dolgozó törődik bele a sorsába? Ezekről a munkahelyekről kirobbantani sem lehet őket. *Pénzcentrum 2024. december 4. 19:28* https://www.penzcentrum.hu/karrier/20241204/egyre-tobb-magyar-dolgozo-torodik-bele-a-sorsaba-ezekrol-a-munkahelyekrol-kirobbantani-sem-lehet-oket-1160221 (megtekintve: 2025.01.18)

ENSZ: https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/

Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség definíciója (pszichoszociális kockázat): https://osha.europa.eu/hu/themes/psychosocial-risks-and-stress

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

Fung, J. (2022). The Causes Of Quiet Quitting And How To Overcome Them With Your Team. Forbes 2022.10.25. https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/10/25/the-causes-of-quiet-quitting-and-how-to-overcome-them-with-your-team/ megtekintve: 2024.11.03.

Gábor M. (2024) Soha ennyi tartalékos honvéd nem tett még esküt. Magyar Nemzet, 2024.10.12.

https://magyarnemzet.hu/belfold/2024/10/soha-ennyi-tartalekos-honved-nem-tett-meg-eskut megtekintve: 2025.01.18.

Gheesling, R. H. (2010). A study of formal and informal mentoring in the United States Air Force. https://scholar.afit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3115&context=etd

Gond Gy. (2020). *Munkahelyi szocializáció – Megszokik vagy megszökik.* https://azuzlet.hu/munkahelyi-szocializacio-megszokik-vagy-megszokik/

Henning, C. A. (2009). *US Military Stop Loss Program: Key Questions and Answers* (Vol. 40121). Congressional Research Service. https://apps.dtic.mil/sti/html/tr/ADA520802/ Honvédelmi Minisztérium (korábbi hivatalos weboldal): https://2015-2019.kormany.hu/hu/honvedelmi-miniszterium/szervezet

Holland, C. (2009). Workplace mentoring: A literature review. https://ako.ac.nz/assets/Knowledge-centre/RHPF-n33-Professional-development-for-mentors-in-industry/Workplace-Mentoring-a-literature-review.pdf megtekintve: 2024.02.22.

Honvéd Kadét Program: https://kadetprogram.hu/

Irány a sereg!: https://iranyasereg.hu/

Jenkins, J. (2019) Leading the Four Generations at Work. AMA, 01. 24. 2019. https://www.amanet.org/articles/leadingthefourgenerationsatwork/ (Letöltés időpontja: 2020. 01. 05.)

Kissné A. K. (2019). Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? HRportal, 2010. https://www.hrportal.hu/hr/hogyanmotivalhatoakakulonbozogeneracioktagjai20100804.html (Letöltés időpontja: 2019. 12. 10.)

Kratochvil Károly Honvéd Középiskola és Gimnázium: https://kratochvil.hu/

KSH: https://www.ksh.hu/fiatalok-es-idosek

KSH: https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2307.html

KSH: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0007.html

Letitnk A. (2019): No, Millennials will NOT be 75% of the Workforce in 2025 (or ever)! https://www.linkedin.com/pulse/millennials-75-workforce-2025-ever-anita-lettink/

Magyar Honvédség Altiszti Akadémia: https://mhaa.honvedseg.hu/

McCrindle M., Wolfinger E. (2010): Az XYZ ábécéje, a nemzedékek megahtározása Korunk folyóirat 2010. 11. szám pp. 13-18. http://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf megtekintve: 2023.12.20.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, *358*(374), pp. 5. https://static1.squarespace.com/static/60bddec1a93337235ecfdbcf/t/6205165bca24ea4adc4943df/1644500572175/McGregor_Thinker.pdf

Múlt Kor (2009) Páneurópai piknik és határnyitás 1989-ben. https://mult-kor.hu/20090819_paneuropai_piknik_es_hatarnyitas_1989ben

MW (2023). Ember kell a vasra! Csúcsfizetéssel várja a lövészkatonákat a Magyar Honvédség. *Vas Vármegyei Hírportál* 2023.08.11. https://www.vaol.hu/orszag-vilag/2023/08/honvedelmi-miniszter-embert-varunk-a-vasra megtekintve: 2025.01.18.

NATO: https://www.nato.int/nato-welcome/index_hu.html

NATO: The Alliance's Strategic Concept (1999) https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_27433.htm

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar: https://hhk.uni-nke.hu/

Nemzeti Közszolgálati Egyetem – Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar: Az alkalmassági vizsgálat (PDF dokumentum) letöltve: 2024.01.26. https://hhk.uni-nke.hu/document/hhk-uni-nke-hu/T%C3%A1j%C3%A9koztat%C3%B3%20az%20alkalmass%C3%A1gi%20vizsg%C3%A1latr%C3%B3l%20a%20katonai%20vezet%C5%91i,%20a%20katonai%20logisztika%20valamint%20a%20katonai%20%20infokommunik%C3%A1ci%C3%B3%20alapk%C3%A9pz%C3%A9si%20szakokra%20t%C3%B6rt%C3%A9n%C5%91%20jelentkez%C3%A9s%20eset%C3%A9n.pdf

Oktatási Hivatal Pályaorientációs mérő- és támogatóeszköz: https://pom.oktatas.hu/

O*NET OnLine: https://www.onetonline.org/

Oxford Dictionary of Sociology: work socialization https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803124756932

Rostker, B. D. (2006) The Evolution of the All-Volunteer Force. RAND. https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9195.html

Richard Nixon Foundation (2013) 40 Years Ago, RN Creates the All Volunteer Force. https://www.nixonfoundation.org/2013/07/40-years-ago-rn-creates-the-all-volunteer-force/

Ring, B. (2022). Scientific Approach to Solving Army Retention and Recruiting Problem Self-Determination Theory and Authentic Leadership Theory. *Small Wars Journal*. https://smallwarsjournal.com/2022/09/10/scientific-approach-solving-army-retention-and-recruiting-problem-self-determination/

Ruszin-Szendi Romulusz beszéde: https://www.youtube.com/watch?v=4mutdTZ_iTE

Snoj P. (2023). Embert várunk a vasra! Csúcstechnológia és a legjobb katonáink együtt https://honvedelem.hu/hirek/embert-varunk-a-vasra.html megtekintve: 2025.01.18.

Szenes Zoltán: A hadseregben humánpolitikai kísérlet zajlik. Szabad Európa 2024. július 18. Lampé Ágnes írása.

https://www.szabadeuropa.hu/a/szenes-zoltan-a-hadseregben-humanpolitika-kiserlet-zajlik/33026906.html

The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning Over the Next Generation of Leaders (2016): https://youthrex.com/report/the-2016-deloitte-millennial-survey-winning-over-the-next-generation-of-leaders/ megtekintve: 2023.06.21.

US War Department (1941). *Basic Field Manual. Military Training.* United States Government Printing Office, Washington. https://curioandrelic.com/fieldmanuals/fm21-basic/FM21-5-Military-Training.pdf megtekintve: 2024.12.10

Új honvédelmi életpályáról. hosz.hu 2015. 0 1. 19. www.hsz.hu/hsz-hir/5365-az-uj-honvedelmi-eletpalyarol
https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/katonai-eletpalyamodell/ (megtekintve: 2024.12.05)

Vardi, A. (2019): With virtual reality, Israeli soldiers train in simulated terror tunnels. The Times of Israel, 2019.08.27
https://www.timesofisrael.com/with-virtual-reality-israeli-soldiers-train-in-simulated-terror-tunnels/

https://njt.hu/document/d6/d67e201415B0000053_3.PDF

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

Barna B. (2018). A munkahelyi stressz idői vetülete és forrásai a hadseregben. *Hadtudományi Szemle, XI. évf. (2018/1.)*, 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

Boglárka, B. (2018). The Security Situation of Egyptian Christians in 2018. In Budapest Report 2018 On Christian Persecution (pp. 77–86).