

**Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Hadtudományi Doktori Iskola**

**Tézisfüzet**

Tóth Eszter százados

**Vezetőkiválasztás generációs vetületének pszichológiai és módszertani aspektusai  
a Magyar Honvédségben**

című Doktori (PhD) értekezésének szerzői ismertetője

**Témavezető:** Prof. em. dr. Bolgár Judit ny. ezredes

**Budapest, 2024**

## **Tartalomjegyzék**

<b>A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA .....</b>	<b>3</b>
<b>KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS CÉLOK .....</b>	<b>4</b>
<b>KUTATÁSI MÓDSZEREK.....</b>	<b>6</b>
<b>AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLATOK TÖMÖR LEÍRÁSA .....</b>	<b>7</b>
<b>ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK.....</b>	<b>9</b>
<b>ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....</b>	<b>13</b>
<b>KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA, AJÁNLÁSOK .....</b>	<b>14</b>
<b>A SZERZŐ TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE.....</b>	<b>17</b>
<b>SZAKMAI TUDOMÁNYOS ÉLETRAJZ .....</b>	<b>18</b>

## A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A megváltozott biztonsági környezet, a jelenlévő konfliktusok (orosz-ukrán konfliktus, közel-keleti és afrikai polgárháborúk, az Egyesült Államok és Kína között fennálló feszültség) a mesterséges intelligencia fokozatos térnyerése és az új generációk megjelenése is jelentős feladatot generál a közszolgálati intézmények számára. Mindezek pedig óhatatlanul szükségessé teszik a vezetői paradigmaváltás szükségességét, azaz az küldetésalapú vezetés alkalmazását.

A vezetés és az ehhez kapcsolódó kompetenciák vizsgálata igen releváns téma az emberi erőforrás tudományok, valamint a pszichológia területén. Fontos kérdés, hogy milyen kompetenciák jellemzik a hatékony vezetőket és milyen pszichológiai tulajdonságaik alapján lehet őket kiválasztani. A hatékony vezetők kijelölése az új körülmények között még fontosabbá vált, hiszen a bizonytalan, változó és válságos időszakokban a jó vezetés még inkább felértékelődik. A tiszt kiválasztás folyamata és módszerei központi fontosságúak, mivel a tisztjelöltek szelekciója határozza meg, hogy kik, milyen készségekkel és képességekkel tudják majd betölteni a katonai vezetői pozíciókat a jövőben.

Az évszázadok alatt a katonai vezetőket sokfajta szempont szerint választották ki: katonai készségek, nemesi származás, gazdagság, fizikai, vagy politikai erő stb. Napjaink világában a katonai parancsnokok azok köréből kerülnek ki, akik tiszt lehetnek. Egy frissen kinevezett, kezdő tisztből több ezer katonáért felelős tábornok válhat. Nyilvánvaló, hogy a kezdő tiszt kiválasztásának olyan paraméterek alapján kell megtörténni, amelynek hosszú távú előnyei vannak, ezért a honvédségben, a világban és a geopolitikában bekövetkező változásokra való tekintettel fontos áttekinteni a katonai vezetőkre vonatkozó szelekciós módszereket.

A technikai eszközök sokfélesége után nem mehetünk el a humán erőforrás változatossága mellett sem. Jelenleg három különböző generáció képviselteti magát a Magyar Honvédségben: az X, Y és Z generáció. Ezen csoportok között, nem csak a szakirodalom szerint, de a mindennapi tapasztalatok alapján is vannak jelentős kommunikációs és attitűdbeli különbségek. Kérdés, hogyan tudnak szót érteni az egyes generációk tagjai egymással, hogyan tudnak együttműködni, vezetni más-más generációkhoz tartozó beosztottakat. A honvédségben mindhárom korosztály megtalálható vezetői pozícióban. Első lépésben meg kell vizsgálni a személyiségbeli jellemzőiket: meg kell nézni miben hasonlítanak és miben térnek el egymástól. Ez a későbbiekben segítheti, hogy közös pontokat találjanak és ezáltal növelni lehet az együttműködést.

A probléma következő forrása a honvédség vezető kiválasztó rendszere, ami jelenleg ajánlásokat és kidolgozott Assessment Center (AC) feladatokat tartalmaz. A vezetőknek “csak” alkalmasság vizsgálaton kell részt venniük ahhoz, hogy állományba kerüljenek vagy magasabb beosztást töltsenek be. A jövő szempontjából mindenképpen hasznos lenne a jelenlegi alkalmassági vizsgálati rendszer, különös tekintettel a személyiség vizsgálatának finomhangolása, hiszen az évek során jelentős tapasztalat halmozódott fel ebben a témakörben a Magyar Honvédség Alkalmasságvizsgáló Intézetében. Mivel a személyiség vizsgálata kiemelt területe az alkalmasságvizsgálatnak, és vannak stabil személyiségjellemzők melyek nem változnak, ezért döntöttem a vizsgálat mellett. Amennyiben paradigmaváltást szeretnénk elérni a katonai vezetésben fontos kérdés, hogy milyen vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a jelenlegi vezetői állomány tagjai és milyen módszerrel történik a vizsgálatuk. Továbbá milyen hasonlóságok és különbségek figyelhetők meg a katonatisztek különböző generációi, illetve a jelenlegi honvédtiszt jelölti állomány tagjai között. Ezt követően lehet meghatározni, hogyan lehetne módosítani a jelenlegi vezetés szocializációját, amellyel közelebb kerülhetne a Magyar Honvédség az angolszász vezetési rendszerhez. A tudományos problémát tehát alapvetően a következő pontokban foglalom össze:

- a felsorolt változások miatt szükségessé vált paradigma váltás - mind módszertani, mind tartalmi szempontból - szükségessé teszi a honvédségi pszichikai alkalmasság vizsgálati rendszerének korszerűsítését,
- a kiválasztási rendszernek hosszú távú előre jelző érvényességűnek kell lenni,
- a pszichikai kiválasztásnál feltétlenül figyelembe kell venni a vezetés három generációs struktúráját.

## **KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS CÉLOK**

Az ismertett tudományos problémára való tekintettel, empirikus vizsgálataim kutatási hipotéziseit és célkitűzéseimet a következők szerint határoztam meg:

**H1:** *Feltételezem, hogy a különböző generációkhoz tartozó katonai vezetők személyiség jellemzőik tekintetében eltérnek a másik generációtól.*

*(Az új generációk eltérő jellemzői miatt az alkalmasság vizsgálat során kapott adatok feldolgozásának módszertana korszerűsítést vagy módosítást igényel.)*

**H1.A.:** *Feltételezem, hogy a személyiség jellemzők és vezetői kompetenciák ÁSZVEK skáláiban eltérés van az X és Y generáció katonai vezetői között*

**H1.B.:** *Feltételezem, hogy a személyiség jellemzők és vezetői kompetenciák ÁSZVEK skáláiban eltérés van az X és Z generáció katonai vezetői között.*

**H1.C.:** *Feltételezem, hogy a személyiség jellemzők és a vezetői kompetenciák ÁSZVEK skáláiban eltérés van az Y és Z generációs katonai vezetői között.*

**H2:** *Feltételezem, hogy különbségek vannak a Z generációs honvédtiszt jelöltek (hallgatói állomány) és ugyanehhez a generációhoz tartozó, már csapatgyakorlattal rendelkező tisztek között.*

**H3:** *Feltételezem, hogy a jelenlegi értékelési rendszer nem differenciál kellőképpen a katonai vezető állomány esetében.*

### **Kutatási célkitűzések**

1. A személyiségjegyekben mutatkozó generációs különbségek jelentősen befolyásolják a katonai vezetői kompetenciák pszichikai jellemzőit. Ez a totális szervezetekben, mint amilyen a Magyar Honvédség is, jelentősen befolyásolhatja a hatékony vezetői stílus kialakítását. Ezért kutatási célom empirikus vizsgálattal kimutatni a vezetői kompetenciákban rejlő különbségeket. Kutatni kívánom, hogy a Z generációba tartozó katonai állomány esetében a csapatnál eltöltött gyakorlat hasonló hatással van a vezetői kompetenciákra, mint az X, Y állománynál. (Kutatásomban egy olyan összehasonlítást kívánok végezni a katonai vezetők különböző generációi között, amelyre korábban nem került sor.)
2. Megvizsgálom miben hasonlítanak és térnek el egymástól a Z generációs csapatgyakorlattal rendelkező katonai vezetők a Z generációba tartozó honvédtiszt jelöltek tulajdonságaitól.
3. Kutatásommal vizsgálni kívánom a jelenlegi vezetői pszichológiai alkalmasságvizsgálat értékelési rendszert.

4. Javaslatommal kívánok élni az előzőkben felsorolt jelenségekhez jobban alkalmazkodó, a jelenlegitől szemléletében eltérő pszichológiai alapú vezetői értékelési rendszer korszerűsítésére.

## **KUTATÁSI MÓDSZEREK**

A kutatásom elvégzéséhez elengedhetetlen feltétel a kutatási terv elkészítése. Ehhez első lépésként összegyűjtöttem, elemeztem és értékeltem a releváns szakirodalmat, ezt követően meghatároztam kutatási céljaimat, hipotéziseimet, valamint kutatásom módszertanát. Kutatási céljaim eléréséhez, hipotéziseim igazolásához vizsgálatomban az ÁSZVEK (Általános Személyiség és Vezetői Erények Kérdőív) személyiségtesztet használtam. (A teszt 300 kérdést tartalmaz, körülbelül 30 perc alatt kitölthető, külön skálái vannak a vezetői személyiségjegyek vizsgálatára.)

Áttekintettem kilenc ország katonai alkalmassági vizsgálati és kiválasztási rendszerét. Elemeztem a Magyar Honvédség és jogelőd intézményeinél a 20. század elejétől alkalmazott pszichológiai vizsgáló eljárásokat és vizsgáló rendszereket. Áttanulmányoztam az alkalmazott vizsgálatok produkciófelületét. A fentiek alapján összegeztem kutatási céljaimat és megalkottam kutatási hipotéziseimet.

Leíró módszerrel elemeztem a katonai vezetés pszichológiai jellemzőit és ennek relevanciáját a generációs különbségekre. Hipotéziseimet empirikus kutatással igazoltam. (A kutatásomban összesen 4780 fő szerződéses és hivatásos katonai vezető vett részt). Empirikus kutatásom adatgyűjtését és elemzését 2023. májusában lezártam.

Az adatelemzés során először meghatároztam a három generáció (X, Y és Z) katonai vezetőinek ÁSZVEK skáláinak átlagát és szórását.

Miután meghatároztam az egyes generációk ÁSZVEK skáláinak átlag értékeit, ezeket összehasonlítottam, hogy megtudjam mely skálák esetében van szignifikáns eltérés az egyes korcsoportok között.

A kutatásom során a rendelkezésre álló vizsgálati mintából létrehoztam egy új viszonyítási alapot. A vizsgálat során először a minta (4720 fő) statisztikai elemzést végeztem el, az ÁSZVEK teszt minden egyes skálájára külön lebontva határoztam meg az átlag értéket és a szórást. Az átlagba minden skála esetében a minta 68%-a került be.

## AZ ELVÉGZETT VIZSGÁLATOK TÖMÖR LEÍRÁSA

Értekezésem *bevezetésében* megfogalmaztam a kutatásom alapjául szolgáló tudományos problémát, bemutattam hogyan illeszkedik a vizsgálatom a Magyar Honvédség korábbi kiválasztással kapcsolatos kutatások sorába, indokoltam témaválasztásom időszerűségét, valamint meghatároztam kutatásom célkitűzéseit és hipotéziseit. A dolgozat egy olyan áttekintést tartalmaz, amelynek célja a szakmai alapfeltevéseimet igazoló elméleti háttér összeállítása. A témával kapcsolatos releváns szakirodalmat négy rövidebb fejezetben tekintettem át. A hatodik fejezet az empirikus kutatás eredményeit tartalmazza.

Az *első fejezetben* a vezetés elméleti hátterét mutattam be, megvizsgáltam a vezetés és hatalom kapcsolatát, a vezetés és menedzsment különbözőségeit, mindkettőt a beosztottak, katonák feletti befolyásolás alapján. Mindkét tevékenység emberekkel való együttműködést és munkát igényel, célja az eredményesség, a teljesítmény, a közös célok elérése. A vezetői szerep lehet kialakuló vagy pedig kijelölésen alapuló. A katonai vezetők legtöbbször kijelölés alapján töltik be pozíciójukat. Az alkalmasság alapja többek között a proaktív viselkedés, összetett dolgok átlátása, etikus magatartás, emberekkel való bánásmód, problémamegoldás, figyelem és törődés a munkatársakkal, alárendeltekkel és beosztottakkal. A küldetésorientált vezetés lehet válasz a 21. századi állandóan változó műveleti környezetre, a hibrid hadviselésre, a fejlődő technikára. Ha olyan vezetőket szeretnénk, akik sikeresen tudják alkalmazni a küldetésorientált vezetést akkor fontos a kompetencia és készségfelmérés, a vezetői potenciál vizsgálata, a közös értékek és küldetésmegértés, teljesítmény stressz alatti vizsgálata, együttműködés, képzés és fejlesztés, visszacsatolás, utánpótlás tervezés, sokszínűség, tapasztalatfeldolgozás, bizalomépítés és a folyamatos fejlesztés.

A *második fejezet* a generációs különbségekről szól. A fogalomnak számos meghatározása lehetséges, ezen belül is van olyan megközelítés, ami egy generációnak tekinti a munkahelyre egyidőben bekerülő munkavállalókat. A munkaerőpiacon jelenleg is jelen lévő generációk jelentősen különböznek egymástól. Az egyes generációknak nem könnyű megérteni egymást, a vezetőknek foglalkozniuk kell a munkavállalók különböző csoportjaira jellemző különbségekkel a konfliktusok megelőzése szempontjából, azonban egy jó vezető a szervezet előnyére tudja fordítani az egyes generációk tulajdonságait és hatékony együttműködést valósíthat meg közöttük. A generációs problémák megjelennek a Magyar Honvédségben is. A munkatapasztalattól az autonómiához és autoritáshoz való hozzáállásból, a katonai szocializáció elviseléséről a kötöttségek és korlátok elfogadásából, a nyelvtudásból, a technológiával való kapcsolatból és a mentális egészséghez való hozzáállásból fakadó

problémákat a hatékony vezetőnek tudnia kell kezelni, függetlenül attól, hogy ő melyik generációhoz tartozik.

A **harmadik fejezetben** az alkalmasságvizsgálat és kiválasztás elméleti hátterét összegeztem. Összefoglaltam az alkalmasság fogalmát és különböző értelmezési lehetőségeit, valamint a vezető kiválasztással foglalkoztam. Ebben a részben ismertettem a különböző alkalmasságvizsgálati és kiválasztási módszereket: az intelligencia tesztet, képesség, munkapróba tesztet, a szituációs gyakorlatot, az interjút, az életrajzi kérdőívet, a jelöltek egymás értékelését, az önértékelést és az Assessment Center módszert. A fejezetben bemutattam a Magyar Honvédség és a Büntetés-végrehajtás alkalmasságvizsgáló rendszereit, valamint a honvédség és a rendőrség vezető kiválasztási gyakorlatát. Elmondható, hogy a bemutatott hazai szervezetek hasonló módon végzik a vezető kiválasztást. Ugyanakkor a rendvédelem állománya számára az elmúlt években komoly szakmai protokollt dolgoztak ki a hatékony kiválasztás érdekében. A Honvédség, a Büntetés-végrehajtás, és a rendőrségi vizsgálatok során egyaránt fontos, hogy a jelentkezők, illetve a már minősítettek is szakmailag releváns vizsgálaton vegyenek részt. Mindegyik szervezetről elmondható, hogy pszichológusok vizsgálják a személyiség jellemzőket, a mentális képességeket, a mentális állapotot, és a figyelmi teljesítményt. Ezek különösen fontosak a munkavállalók esetében. Szintén ebben a fejezetben mutattam be a különböző fegyveres testületek vezető kiválasztási rendszerét. A rendőrség esetében komoly szakmai protokollt dolgoztak ki az kiválasztás érdekében. A honvédségnél kidolgozás alatt van egy szakmailag megalapozott, a gyakorlatban is használatos pszichológiai protokoll a vezető kiválasztó rendszer számára is.

A **negyedik fejezetben** megvizsgáltam kilenc külföldi ország haderejének alkalmasság vizsgálati és kiválasztási módszertanát. A kiválasztási módszerek sok esetben hasonlóak az itthoniakhoz, ugyanakkor elmondható, hogy az AC módszer valamilyen formája több helyen rutinként jelenik meg, illetve már a katonai képzésbe jelentkező hallgatókat alapos vizsgálatnak vetik alá. Sok esetben a kiválasztási rendszert időközönként felülvizsgálják. Az itt bemutatott példák mintául szolgálhatnak egy jól működő, visszacsatoláson alapuló, a folyamatos fejlődést szolgáló, karrier utat mutató vezető kiválasztó és fejlesztő rendszerhez. Ugyanakkor nem szabad egy az egyben átvenni egy külföldön jól működő metodikát. Szükséges figyelembe venni a hazai szervezeti sajátosságokat. Ehhez pedig egy saját "best practice-t" (legjobb gyakorlatot) kellene kialakítani, ami az eddigi tapasztalatokon, a szervezeti igényeken alapul, és ami végig kíséri a katonai vezető pályáját egészen a kezdetektől.



## ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A disszertációm alapfeltevése, miszerint a katonai vezető kiválasztás egy különösen fontos területe a Magyar Honvédség humán erőforrás gazdálkodásnak, melynek fejlesztésére és nyomon követésére a szervezet nem fektet kellő hangsúlyt. Vizsgálatomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a katonai vezetők különböző generációi milyen személyiségjellemzőkben és vezetői kompetenciákban hasonlítanak és térnek el egymástól. Továbbá empirikusan szerettem volna igazolni, hogy a katonai vezetőkre alkalmazott ÁSZVEK teszt kritériumrendszere nem differenciál eléggé, az egyes értékelési kategóriák intervallumszélessége eltér a jelenleg használt értékelési rendszer értékeitől.

Az adatok statisztikai feldolgozása megmutatta az X, Y és Z generációhoz tartozó katonai vezetők és csapatgyakorlattal még nem rendelkező Z generációs honvéd tisztjelöltek személyiségjellemzőit és vezetői kompetenciáit, azaz milyen tulajdonságok jellemzők kifejezetten, átlagos mértékben és kevésbé a különböző generációhoz tartozó vezetői állományra. Ezenfelül az elemzés feltárta mely vezetői kompetenciák az erősségeik és gyengeségeik a más-más generációhoz tartozó vezetőknek.

Az **X és Y generációhoz** tartozó vezetők között **szignifikáns különbséget** találtam a jó közérzet, szorongásmentesség, felelősségtudat, önkontroll, társas tolerancia, jó benyomáskeltés, közösségiesség, teljesítmény konformizmussal, teljesítmény függetlenséggel, empátia, flexibilitás, érzelmi nyitottság, altruizmus-pszichoticizmus, szociális hatékonyság, lelkiismeretesség, intellektus-kreativitás, irányítókészség, szabálytudat, teljesítményigény, megújulókészség, intellektív intelligencia és általános személyiségkapacitás és színvonal skálák esetében.

Valamint **tendencia** figyelhető meg az énerő és szociális intelligencia, extravertió-introvertió skálákban.

Az **X és Z generációhoz** tartozó katonai vezetők között **szignifikáns eltérést** találtam a dominancia, szociális ambíció, szociális fellépés, önfogadás, felelősségtudat, társas tolerancia, jó benyomáskeltés, közösségiesség, teljesítmény függetlenséggel, pszichológiai érzék, empátia, flexibilitás, érzelmi nyitottság, extrovertió-introvertió, altruizmus-pszichoticizmus, szociális hatékonyság, kellemesség, lelkiismeretesség, intellektus-kreativitás, irányítókészség, szabálytudat, megújulókészség, intellektív intelligencia, szociális intelligencia, általános személyiségkapacitás és színvonal skálák között.

Továbbá **tendencia** figyelhető meg a szocializáltság, teljesítmény konformizmussal, intellektuális hatékonyság skáláknál.

Az **Y és Z generációs** katonai vezetők között **szignifikáns különbséget** tárt fel a statisztikai elemzés a következő skálák között: szociális ambíció, önfogadás, társas tolerancia, intellektuális hatékonyság, pszichológiai érzék, empátia, flexibilitás, altruizmus-pszichoticizmus, szociális hatékonyság, irányítókészség, és a megújulóképesség.

**Valamint tendencia** figyelhető meg a szocializáltság, énerő, közösségiesség, általános személyiség kapacitás és színvonal skáláknál

A statisztikai elemzés felfedte milyen személyiségbeli és vezetői kompetenciabeli különbségeik vannak a **Z generációs csapatgyakorlattal rendelkező katonai vezetők és ugyanazon generációhoz tartozó, honvéd-tisztjelöltek** (hallgatói állomány) között.

**Szignifikáns eltérést találtam a** szociabilitás, szociális fellépés, jó közérzet, szorongásmentesség, felelősségtudat, önkontroll, jó benyomáskeltés, teljesítmény konformizmussal, érzelmi nyitottság, stabilitás-emocionalitás, extroverzió-introverzió, kellemesség, emocionális kontroll, lelkiismeretesség, intellektus- kreativitás, frusztrációs tolerancia, szociális kompetencia, szabálytudat, teljesítményigény, intellektív intelligencia, szociális intelligencia, érzelmi intelligencia szocializáltság, énerő, általános személyiség kapacitás és színvonal skáláknál, szociális ambíció, önfogadás, társas tolerancia, intellektuális hatékonyság, empátia, altruizmus-pszichoticizmus, szociális hatékonyság, irányítókészség skálák esetében.

**Továbbá tendencia figyelhető meg:** dominancia, közösségiesség, flexibilitás skáláknál.

Megállapítható, hogy vannak olyan személyiségjellemzők, amelyek **mindhárom katonai vezető csoportban** ugyanolyan mértékben jelennek meg: szociabilitás, stabilitás-emocionalitás, emocionális kontroll, frusztrációs tolerancia, szociális kompetencia és érzelmi intelligencia.

Eredményeim alapján elmondható, hogy az X generációs katonai vezetők általános jellemzése többnyire megfelel a szakirodalom által meghatározott jellemzőknek. Az ÁSZVEK teszt által kapott eredmények megerősítik a generációs jellemzőket, mely szerint ebbe a csoportba tartozó személyek, jól képzett, munkájuk iránt lelkes emberek, akik kellőképpen határozott és magabiztos fellépésűek. A többiekhez képest szeretnek előre haladni a karrierjükben, vélhetően a katonai hierarchia magasabb szintjén, stratégiai szinten állnak. Képességeikkel tisztában vannak, munkájukban alaposak, türelmesek, fegyelmezettek. Fontos számukra a tisztánlátás, azaz a világos elvárások és célkitűzések esetén jobban teljesítenek.

Ugyanakkor a szakirodalom szerint jellemző az X generáció tagjaira a szorongás, azonban a kapott eredmények azt mutatják, hogy a korcsoporthoz tartozó katonai vezetők

szorongásoktól mentesek, érzelmileg kiegyensúlyozottak, akik gyakran ellenállóak a stresszel szemben. Teljesítményhelyzetben nem tartanak a kudarcától vagy az elutasítástól.

A Z generációs katonai vezetők általános jellemzői alapján megállapítható, hogy ők azok, akik megvágatja a szabályokat, társas normákat, mások véleményének változó mértékben tulajdonítanak jelentőséget. Úgy tűnik megvágatják, milyen szabályokat fogadnak el és miket nem. Ezek az adatok meglepőnek tűnnek katonai viszonylatban, azonban egybevágnak, Katz, Ogilvie, Shaw és Woodhead eredményeivel, akik kutatásukban kimutatták, hogy ezen generáció tagjai nagyobb valószínűséggel fogják megkérdőjelezni a szabályokat és a tekintélyt, és az új helyzetekben nem mindig tudják, mire is van pontosan szükségük.

Kutatásom során kapott eredmények közül kiemelném a Flexibilitás és a Megújulóképesség skála értékeinek alakulását a különböző generációk esetében. A Flexibilitás skála értékei az X generáció esetében 43, az Y generációnál 41, a Z generációnál 39,6, a tisztjelöltekénél viszont 43. Látható, hogy az X generáció esetében és a tisztjelölt csoportnál az értékek magasabbak, mint az Y és Z generációnál. Az eredmények arra utalnak, hogy az Y és Z generációs katonai vezetők nehezebben tudnak alkalmazkodni az emberekhez és a változó körülményekhez.

A Megújulóképesség skála értékei az X generációnál 49, az Y generációnál 47, a Z generáció esetében 46, a tisztjelöltekénél 45,6.

Ezek az eredmények eltérnek a szakirodalom által leírtaktól és ezáltal a várt eredményektől, hiszen éppen a fiatalabb generációknál magasabb a vállalkozó szellem és ők azok, akik rugalmasabbak. Az eltérésnek véleményem szerint oka lehet a vezetési szint, az X generáció tagjai valószínűsíthetően magasabb vezetési szinten, stratégiai szinten töltenek be beosztást, így több lehetőségük van rugalmasnak lenni. Ugyanakkor az Y és Z generáció alacsonyabb vezetési szinteken helyezkedik el, erre utalhatnak ezen a skálán megjelenő értékek. A honvéd tisztjelölt csoport ugyanakkor még nem teljesen része a katonai hierarchiának, ők még tanulnak, egy egyetem polgárai. Esetükben a munkahelyi, azaz az alakulati szocializáció még nem történt meg, ezáltal lehetnek rugalmasabbak.

Ez azt mutatja, hogy a fiatalabb korosztály vállalkozó szelleme és az új helyzetekhez való rugalmas alkalmazkodás szintje alacsonyabb, mint az idősebb korosztályoké. A küldetésalapú vezetés személyi kritériumai közé tartozik, a magasabb szintű autonómia, az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság. Az említett két skála tartalma azonban pont azt jelzik, hogy ezek alacsonyabb szinten vannak a katonai vezetők új, fiatalabb generációiban. Így ezzel a problémával érdemes foglalkozni a továbbiakban.

Gyakorlati tapasztalatom alapján megjegyzem, hogy a rugalmasság skála esetében nem volt probléma az alacsony érték a katonai vezetők alkalmasságvizsgálata során.

Az empirikus kutatással foglalkozó fejezet eredményei alapján hipotéziseim igazolása az alábbiak szerint sikeresnek mondható.

Az empirikus vizsgálatból kiderült, hogy az **ÁSZVEK teszt egyes személyiségjellemezőnek máshova esnek az átlagai**. A személyiségteszt minden egyes itemjéhez öt fokú skálán meghatároztam az átlag értéket, az átlag alatti és feletti értékeket, illetve az alacsony és magas értékeket. Ez a típusú elemzés egy alaposabb és pontosabb személyiségvizsgálatot tesz lehetővé.

Az összehasonlító táblázatokból kiderült, hogy a legnagyobb változás a honvéd tisztjelölt csoport esetében figyelhető meg. A katonai mintához hasonlítva a csoport két kategória ugrás is előfordul, azaz átlagból a nagyon alacsony kategóriába kerül át, a teljesítmény konformizmussal, stabilitás-emocionalitás, emocionális kontroll, frusztrációs tolerancia és érzelmi intelligencia skála. Érdekes, hogy a teljesítmény konformizmussal skála kivételével a többi az érzelem szabályozásról, érzelmi stabilitásról szól.

Elgondolkodtató, hogy a jövő tisztjei rosszabbul teljesítenek, ha kívülről mondják meg nekik mit kell csinálniuk. Pedig a tisztjelölt hallgatók végzésüket követően, az első beosztásukban nagyrészt a tiszt hierarchia aljára fognak kerülni, ahol kevesebb mozgásterük lesz maguknak beosztani a feladataikat.

Szembetűnő az összehasonlítás a hallgatói csoport esetében: a hallgatói csoport több skálaértéke alacsony, illetve nagyon alacsony kategóriába került át. Amennyiben a katonai vezetők csoportjához hasonlítanánk őket, ezen értékek alapján nem lennének alkalmasak. Ezért óvatosan kell bánni az ilyen típusú összehasonlításokkal, hiszen nem lehetnek ugyanazok a követelmények egy tanulmányait éppen végző, csapat szocializációval még nem rendelkező honvéd tisztjelölt számára, mint egy több éves gyakorlattal rendelkező tiszttel szemben. Ugyanakkor ez az összehasonlítás arra jó, hogy a végzősök esetében pontosan meg lehet határozni milyen személyiség jellemzőket kell fejlesztenie a sikeres katonai vezető karrierhez.

Összességében elmondható, hogy a kutatásom során több olyan eredményt kaptam az egyes generációk viszonylatában, amelyek eltérnek az egyes generáció általános jellemzőitől. Ilyen az X generáció szorongása, a Flexibilitás és Megújulóképesség skála értékeinek alakulása az egyes korcsoportok esetében.

Ezek alapján megállapítható, hogy a katonai szocializáció olyan személyiségformáló erővel bír, amely túlmutat az egyes generációk általános jellemzőin, létrehozva egy saját katonai generációs mintát.

## ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Összegyűjtöttem, elemeztem és értékeltem az alkalmasság vizsgálati és kiválasztási rendszer, valamint generációs különbségekben rejlő sajátosságok szempontjából a hazai és nemzetközi szakirodalmat, melynek alapján **széles körű, konzisztens alapot teremtettem a további kutatások számára.**
2. Az elmúlt 10 évben alkalmasság vizsgálaton megjelent hivatásos és szerződéses katonai vezetők pszichológiai alkalmasságvizsgálati eredményeiből egy **önálló, statisztikailag elemezhető adatbázist hoztam létre**, amely lehetőséget biztosít további kutatások elvégzésére.
3. **Empirikusan igazoltam, hogy szignifikáns különbségek vannak a különböző generációhoz tartozó csapattisztek személyiségjellemzői és vezetői kompetenciái között**, amely ismeretek birtokában meghatározhatók azok a jellemzők, amelyek segítséget teremtenek a vezetőfejlesztés és a mindennapi együttműködés hatékonyságának növelése érdekében.
4. A Magyar Honvédségben **elsőként hasonlítottam össze** empirikus adatok alapján a Z generációhoz tartozó katonai vezetők és a Z generációhoz tartozó honvéd tisztjelöltek személyiségjellemzőit. Empirikus adatok alapján **elsőként igazoltam a Z generációs honvéd tisztjelöltek és csapatgyakorlattal rendelkező tisztek személyiségjellemzői és vezetői kompetenciái közötti különbségeket.** Ezek az ismeretek hozzájárulhatnak a sikeres munkahelyi szocializáció gyakorlati hátterének kialakításához.
5. Statisztikai módszerekkel **új viszonyítási rendszert hoztam létre, az ÁSZVEK kérdőív skáláinak értékelésére.** A skálák finomhangolásával a későbbiekben egy adekvát vezető kiválasztó, illetve fejlesztő rendszer hozható létre. A jelenleg alkalmasság vizsgálatban alkalmazott személyiségteszt minden egyes itemjéhez öt fokú skálán meghatároztam az

átlag értéket, az átlag alatti és feletti értékeket, illetve az alacsony és magas értékeket. Ez a típusú elemzés egy alaposabb, pontosabb személyiségvizsgálatot tesz lehetővé, amelynek segítségével könnyen meghatározható a meglévő kompetencia megléte és annak az ideálistól való eltérése, ezáltal láthatóvá válik, hogy milyen képességeket kell fejleszteni, hogy a vizsgált személy hatékonyabb vezetővé váljon. Így a későbbiekben konkrétan válhat a vezetői értékelési rendszer, mivel a fejlődési potenciál számszerűen értékelhető.

## **KUTATÁSI EREDMÉNYEK GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁGA, AJÁNLÁSOK**

Eddigi szakmai tapasztalataim és tanulmányaim alapján úgy vélem a pszichológiai vezető kiválasztás központi fontosságú a haderő számára, melynek nagyobb hangsúllyal kellene megjelenie a Magyar Honvédség humánpolitikájában.

Hazánkban az 1970-es években hoztak létre egy pszichológiai laboratóriumot, amelynek feladata a “problémás emberek” kiszűrése volt. Illetve ekkor alakult meg a Kecskeméti Repülőorvosi- Egészségvizsgáló- és Kutató Intézet, ahol a légierő számára végeztek vizsgálatokat, továbbá az intézet feladata volt az űrhajósok kiválogatása. Látható, hogy két rendszerrel beszélhetünk ebben az időben: egy negatív kiválasztásról (alkalmatlanok kiszűrése) illetve kiválasztási folyamatról (űrhajósok kiválogatása).

Jelenleg a Repülőorvosi Alkalmasságvizsgáló és Gyógyító Intézetben, Kecskemétem történik az alkalmasságvizsgálat, ami a mai napig a negatív szűrő szerepét tölti be, és továbbra is itt zajlanak a légierő számára végzett vizsgálatok. Ugyanakkor hiányzik egy lépcsőfok, ami a kiválasztással, konkrétan a vezetői állomány kiválasztásával foglalkozik. A külföldi példákból látható, hogy hatékony, ütőképes haderők milyen komoly pszichológiai vizsgálatokat folytatnak és milyen bekerülési feltételeket szabnak jövőbeli vezetőik számára.

A katonai feladatok jellegéből adódóan, a haderő szervezeti kultúráját és a személyi állomány különböző generációinak jellemzőit figyelembe véve a Magyar Honvédség esetében is lényeges lenne egy vezető kiválasztó rendszer létrehozása, amely figyelembe veszi az egyes generációk jellemzőit. Az általam empirikusan vizsgált vezetői jellemzők, a különböző generációk közötti hasonlóságok és különbségek, valamint a megalkotott új sztenderd hozzásegítheti az alkalmasság vizsgálatok fejlődését, illetve jó alapot teremthet egy vezető kiválasztó rendszer kialakításához.

Az elvégzett elméleti elemzések és empirikus vizsgálati eredmények lehetőséget kínálnak egy új, koherensebb alkalmasságvizsgálati rendszer kidolgozására, amely a katonai

állomány vételtől a vezetői alkalmasságvizsgálati rendszer teljes spektrumát is felöleli így egy olyan koherens pszichikai alkalmasságvizsgálati rendszer együttes hozható létre, amely az állományba vételtől kezdődően a leszerelésig vagy nyugdíjazásig működhet.

Az alkalmasságvizsgálat adatai alapján jó egyéni visszajelzés adható az alkalmassági potenciálok megítéléshez és fejlesztéséhez, amely segítséget nyújthat az önfejlesztéshez így a rendszer nemcsak kiválasztást, hanem a katonai szocializáció elősegítését is szolgálja.

A pszichológiai vezetői alkalmasságvizsgálat és kiválasztás szakirodalmát, hazai és nemzetközi példáit áttekintve, valamint empirikus kutatásom során a következő javaslatokat, ajánlásokat teszem:

- A vezető kiválasztásnak lényegesen nagyobb hangsúlyt kell kapnia a Magyar Honvédség humánpolitikájában. Az új haditechnikai eszközök beszerzésével párhuzamosan, valamint a világban jelenlévő újabb konfliktusokkal összhangban nem szabad megfeledkeznünk a vezetők megújuló szerepéről. Ők azok, akik felelősek a beosztottakért, a technikáért. Hiszen “a háborút fegyverekkel vívják, de emberekkel nyerik meg”.<sup>1</sup>
- A hazai fegyveres testületi és nemzetközi tapasztalatokból kiindulva javaslom egy koherens, többlépcsős kiválasztási rendszer kidolgozását és bevezetését, amely a hallgatói állományba kerülés előtt elkezdődne:
- Az első lépcsőben történne az alkalmasság vizsgálat, mely megőrizné szűrési funkcióját.
- Erre épülne egy szigorú kiválasztási rendszer, amelyben fel lehetne használni a pszichológiai protokoll ajánlásait és a már meglévő kidolgozott vezetői AC feladatokat.
- A kiválasztási részt követően a jelölt visszajelzést kaphatna a teljesítményéről, fejlesztési javaslatokkal.
- Ez egy alaposabb, szigorúbb kiválasztást tenne lehetővé. A „nehezített” állományba kerülési feltételek egyúttal a katonai vezető szakma presztízsét is növelhetnék.

---

<sup>1</sup> George S. Patton

- Az alkalmasságvizsgálati, kiválasztási rendszer hatékonyabbá tételéhez elengedhetetlen a folyamatos visszacsatolás, a beválás vizsgálata. Ez a mérce mutatja meg a kiválasztás hatékonyságát.

Javaslom a jelenlegi katonai vezető állomány számára egy olyan vizsgálati rendszer kialakítását, amely pontos képet ad a vezetői képességekről és a fejlesztendő területekről. Ehhez javaslom bevezetni az általam kidolgozott új ÁSZVEK értékelési rendszert, amely megmutatja ezeket a területeket.

Javaslom a fent említett fejlesztéshez vezető fejlesztő programok olyan tartalmú kidolgozását, ami az elméleti képzésen túl gyakorlati elemeket is tartalmaz.

Javaslom, hogy a kidolgozás és bevezetés alatt álló katonapszichológiai protokollban foglaltak alapján történjék meg a jelenlegi alkalmasságvizsgálati rendszer szakmai felülvizsgálata és a fentiekben jelzett szempontok alapján történő korszerűsítése.



## **A SZERZŐ TÉMÁVAL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉKE**

### **SZAKCIKK MAGYAR NYELVŰ FOLYÓIRATBAN MAGYAR NYELVEN**

1. Tóth Eszter: Nők az Űrben - Hadmérnök IX. évfolyam. 3. szám p.: 204-208, 2014
2. Tóth Eszter: A katonai alkalmasság vizsgálatok múltja, jelene és lehetséges jövője - Honvédségi Szemle, 143. évf. 2015./6.szám p.: 75-84
3. Tóth Eszter: A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológiai aspektusai - Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 3. szám p: 613-620
4. Tóth Eszter: Vezető kiválasztás a Magyar Honvédségben - Hadtudományi Szemle, 2023. 16. évf. 2. szám

### **SZAKCIKK MAGYAR NYELVŰ FOLYÓIRATBAN IDEGEN NYELVEN**

5. Tóth Eszter: Preparing Leaders Against Hostile Psyops activity- Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 3. szám p.: 411-428
6. Tóth Eszter: Occupational socialisation opportunities for teenagers within the Hungarian Defence Forces - Hadtudományi Szemle, 2017. X. évfolyam 3. szám p.: 592-601

## **SZAKMAI TUDOMÁNYOS ÉLETRAJZ**

Tóth Eszter 1981-ben született Debrecenben, a Jókai Mór Gimnáziumban érettségizett, majd pszichológus diplomát szerzett 2007-ben a Debreceni Egyetemen.

2007-ben helyezkedett el az MH HEK Alkalmasságvizsgáló Intézetében közalkalmazottként, majd katonai alapkiképzése után, beosztott tisztként főhadnagyi rendfokozatban. Fő feladata a katonai és rendvédelmi alkalmasságvizsgálatok voltak.

2011-ben helyezték át a Kecskeméti Repülőorvosi Alkalmasságvizsgáló és Gyógyító Intézetébe, a Pszichológia Osztályra, ahol korábbi munkája kiegészült a repülő hajózó állomány alkalmasságvizsgálatával

2013-ban a Budapesti Műszaki Egyetem, munka- és szervezet pszichológia szakképzésén szerzett diplomát.

2014-ben századossá léptették elő.

2016-ban a Honvédelmi Minisztériumba helyezték át a Kiképzési és Oktatási Csoportfőnökség Oktatási Osztályára, ahol fő feladatuként a Honvéd Kadét Program kidolgozásában vett részt. 2019-ben került át a Honvédkórház Pszichológia Osztályára a Szervezetlélektani alosztályra.

Doktori tanulmányait egyéni felkészülökként 2023 őszén kezdte meg, abszolutóriumot 2024. januárjában szerzett.

Angol nyelvből középfokú, német nyelvből alapfokú nyelvvizsgával rendelkezik.

A Magyar Tudományos Művek tára által nyilvántartott közleményeinek száma 6, melyből 2 idegen nyelvű publikáció.