

ZRÍNYI MIKLÓS
NEMZETVÉDELMI EGYETEM

József István

***SZERZŐDÉSES KATONÁK ALKALMASSÁGVIZSGÁLATÁNAK ÉS
MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓJÁNAK ELEMZÉSE A MAGYAR
HONVÉDSÉGBEN***

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető:

DR. RIBÁRSZKI ISTVÁN alezredes
egyetemi docens

2003

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	4
I. AZ ALKALMASSÁG ÉS A SZOCIALIZÁCIÓ ELMÉLETI KÉRDÉSEI.....	15
1. TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS.....	15
1.1. <i>Az ember és munka megfelelése</i>	15
2. ALKALMASSÁGVIZSGÁLAT.....	20
2.1. <i>Az alkalmasságvizsgálatok elméleti megközelítése</i>	21
2.2. <i>A vizsgálat kritériumai</i>	27
2.3. <i>Az alkalmasság és a beválás problémája</i>	29
3. KATONAI ALKALMASSÁG.....	31
3.1. <i>A korszerű katonai alkalmasságvizsgálatok kezdete</i>	31
3.2. <i>A katonák kiválasztásában alkalmazott pszichológiai vizsgálatok a nyugati országokban</i>	35
3.3. <i>Katonai alkalmasságvizsgálat Magyarországon a két világháború között</i>	42
3.4. <i>Az ötvenes évektől napjainkig</i>	43
4. MUNKAKÖRI ÉS MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ.....	44
4.1. <i>A munkahelyi szocializáció fogalma</i>	44
4.2. <i>A munkahelyi szocializáció tartalma</i>	46
4.3. <i>A katonai pálya szocializáció speciális kérdései</i>	50
5. MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK.....	51
5.1. <i>A motiváció általános tendenciái</i>	52
5.2. <i>A motiváció és teljesítmény kérdései a szervezetben</i>	60
5.3. <i>A munkával való megelégedettség és a motivációs elméletek kapcsolata</i>	63
II. MÓDSZERTANI KÉRDÉSEK.....	66
1. A SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNY KIVÁLASZTÁSÁNAK MÓDSZERTANI PROBLÉMÁI (KRITIKAI ELEMZÉS)	66
2. A KUTATÁS ELVI ÉS MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉSE.....	73
2.1. <i>A kutatás tárgyának értelmezése</i>	73
2.2. <i>A vizsgált minta bemutatása</i>	75
2.3. <i>Vizsgálati módszerek</i>	77
2.4. <i>A vizsgálati helyzet</i>	79
III. A VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI.....	80
1. A SORKÖTELES ÁLLOMÁNY (N = 307).....	80
1.1. <i>A minta szociológiai jellemzői</i>	80
1.2. <i>A katonai pálya megítélése</i>	81
1.3. <i>A sorkötelesek katonai pályával kapcsolatos beállítódásai (n = 307)</i>	83
2. A SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNY (N = 128).....	85
2.1. <i>A minta szociológiai és egyéb jellemzői</i>	85
2.2. <i>Szerződéses katonák pályaeérdeklődésének vizsgálata</i>	87
2.3. <i>Szerződéses katonák motivációjának vizsgálata</i>	90
2.4. <i>A szerződéses katonák munkahelyi elégedettség-vizsgálata</i>	94
2.5. <i>A szerződéses katonák munkahelyi szocializációval kapcsolatos vizsgálata</i>	97
3. PARANCSNOKI BEOSZTÁST ELLÁTÓ TISZTI ÁLLOMÁNY (N = 21).....	100
3.1. <i>A minta szociológiai jellemzői</i>	100
3.2. <i>A tiszti állomány munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismereteinek vizsgálata</i>	100

<i>IV. ÖSSZEGEZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK.....</i>	<i>102</i>
<i>V. AJÁNLÁSOK.....</i>	<i>110</i>
1. EGY ÚJ PSZICHOLÓGIAI ALKALMASSÁGVIZSGÁLÓ ELJÁRÁS TERVEZETE.....	110
2. A SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNY MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓJÁT ELŐSEGÍTŐ PSZICHOLÓGIAI PROGRAM.....	117
<i>VI. MELLÉKLETEK.....</i>	<i>124</i>
<i>A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ TANULMÁNYAIM, PUBLIKÁCIÓIM.....</i>	<i>134</i>
<i>HIVATKOZÁSI JEGYZÉK.....</i>	<i>136</i>
<i>IRODALOMJEGYZÉK.....</i>	<i>137</i>

Bevezetés

Magyarországon már a '90-es évek elején, szinte a rendszerváltás pillanatában felvetődött a hadkötelezettségre épülő hadkiegészítési rendszer helyett az önkéntes hadkiegészítésre való áttérés célszerűségének és szükségszerűségének kérdése (*Szigeti, 2000*).

Mind több tanulmány és felmérés igazolta, hogy a társadalom és a hadsereg értékei a hadkötelezett fiatalság felfogásában éles ellentétben állnak egymással, az érintettek nagy része elvesztegetett időnek tekinti a katonai szolgálatot.

A különféle szakmai fórumokon éles vita folyt az átállásról mind a hadkötelezettséget ellenzők, mind az azt támogatók között. A hadkötelezettség melletti és elleni érvekre jellemző volt, hogy a vitázók egyszer átmeneti, máskor állandó érveket hangsúlyoztak, ugyanakkor a másik típusú érvet is fenntartották, lebegtették.

Ezekben az években a magyar politikai élet ismeretében kézenfekvő volt feltételezni, hogy az aktuálpolitikai érdekek erősebbek voltak, mint a honvédelem ügye.

A sorozott haderő eltörlését szorgalmazók szerint, ha valaki akarata ellenére vonul be, csak árt a hadseregnek és önmagának is. A megoldás szerintük az önkéntes haderő. Érvelésükben elsősorban arra hivatkoznak, hogy a világon mintegy 50 ország rendelkezik önkéntes haderővel, a '90-es évek közepétől pedig már Európában is egyre több állam tért át, vagy foglalkozik az áttérés gondolatával. Belgium, Hollandia, Franciaország már deklarálta, hogy áttér az önkéntes haderőre, a kilencvenes évek közepére pedig Olaszország is eldöntötte: háború, vagy különösen veszélyes válsághelyzet idejéig szünetelteti a kötelező katonai szolgálatot, bár

elismeri, hogy az átállás sok időbe telik. Ma az európai országok többségében inkább már csak a „mikor” kérdése a dilemma.

A fentiekkel ellentétben a sorozásnak is voltak és vannak hívei, nemcsak hazánkban, de külföldön is. Ők elsősorban Németországra hivatkoznak, habár ott is vita folyik a haderőreformról. Magyarországnak a német modellt nem célszerű követni, nemcsak történelmi okok, hanem az eltérő adottságok, a lakosság eltérő hozzáállása miatt sem. Németországban például igen jelentős a polgári szolgálatot választók aránya. A katonai, illetve polgári szolgálat elfogadottsága, a jogkövető magatartás jóval nagyobb, mint nálunk.

Az európai semleges országok gyakorlatára való hivatkozás is helytelen. Hazánkban igen lényeges a biztonságpolitika szempontjából a semlegességgel szemben a NATO-tagság. Ugyanakkor Svájc, Svédország és Finnország történelmi tapasztalatai a miénktől rendkívül távol állnak. Svájc és Svédország régóta nem volt háborúban, Finnország második világháborús szerepe pedig pozitív értéként jelenik meg a közvéleményben. Így ezekben az országokban a fegyveres honvédelem presztízse – ellentétben Magyarországgal – fennmaradt, nem diszkreditálódott.

Szabó (2000) szerint az önkéntes katonai szolgálat bevezetése lehetőségeinek értékelésekor figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a NATO-tagországoknak eddig még csak az 1/3-a tért át az önkéntes katonai szolgálaton alapuló haderőre, és mindössze három tagállam folytatja az áttérést. A többi NATO-tagállamban továbbra is előnyben részesítik az általános hadkötelezettségen alapuló – a sorkatonai szolgálati kötelezettséget is magába foglaló – haderőszervezési elvet, megfelelően a nemzeti sajátosságoknak, a gazdasági-társadalmi előfeltételeknek, és a természetesen figyelembe véve az egyén katonai szolgálathoz való

viszonyát. A haderő létszámának csökkenő tendenciáit figyelembe véve, illetve a kiképzendő sorállomány arányát a szükségletek oldaláról vizsgálva megállapítható viszont, hogy az önkéntes katonai szolgálat bevezetése megkerülhetetlen. Az áttérést leginkább szakmai érvekkel, a professzionális haderő olcsóbb, hatékonyabb voltával indokolják. Még azokban az államokban is megfigyelhető a sorozás hanyatlása, ahol az áttérést az önkéntes haderőre még nem tűzték ki célként. Egyre kevesebb területen alkalmaznak sorkatonákat, egyre csökken a sorkatonák száma. Az önkéntes haderőre történő átállítás azonban jelenleg is érzékelhető problémákat hordoz. A hazai viszonyok között a katonai szakemberek a legfőbb veszélynek az alábbiakat tartják:

- nem garantálható a megfelelő létszámban és minőségben történő szolgálatvállalás;
- még elegendő számú szolgálatot vállaló esetén sem biztosítható a honvédség háborús szükségletének tartalékos állománya;
- az önkéntes katonai szolgálat bevezetése esetén a hadkiegészítési rendszer teljes egészét át kell alakítani, amelynek rövid távon sem a pénzügyi-gazdasági, sem egyéb feltételei nem teremthetők meg.

A jelenlegi sorozott haderővel szembeni érv többek között az, hogy a hadköteles katonák számottevő része nincs igazán motiválva a szolgálat minél magasabb szintű teljesítésére. A kiképzési feladatokat csak a legszükségesebb szinten teljesíti, fegyverzetének és felszerelésének megóvására kevesebb gondot fordít, a gondjaira bízott fegyverzet és technikai eszköz megóvásában nem érdekelt. Ez a hozzáállás és magatartás növeli a haderő fenntartási költségeit. Így – bár a nagyszámú tartalék állományba kerülő fiatal jelentős mozgósítható erőként jelenik meg – voltaképpen az ország fegyveres védelme feladatainak teljesítésére csak korlátozottan és bizonyos idejű átképzés után kész és képes.

Az áttérés mellett szól az is, hogy a sorozott hadsereg számára egy bizonyos határon túl nehéz a technikai és technológiai fejlődés követése, hiszen ennek gyors változása azt jelenti, hogy a tartalékos hadkötelesek feladataik teljesítésére csak ismételt kiképzést követően képesek valamilyen szinten megfelelni.

Kiss (1996) szerint a hivatásos hadsereg jóval hatékonyabb, a katonák magas szinten képzettek, motivációjuk, kezdeményezőkészségük magasabb értékkel bír, mint a hadkötelezettség alapján bevonult sorkatonáké. *Magyar és Szternák (1996)* is hasonlóképpen gondolkodnak, amikor kifejtik, hogy a minden tekintetben korszerű fegyveres erő nem nélkülözheti a jól képzett, sokoldalúan művelt, a tényleges katonai szolgálatot elfogadó személyi állományt. Ma azonban, amikor a társadalom már elfogadta az átállást, még mindig kevés az önkéntes, nem minden tekintetben működik jól a kiválasztás, egyes beosztásokban nagy a fluktuáció, a jól képzettek, iskolázottak kevésbé jelentkeznek katonának, s a jelentkezők jelentős része az alacsonyabb társadalmi csoportokból származik.

Szabó (1998) szerint ez nemcsak Magyarországon van így. Példájában az olasz hadsereget említi, ahol hasonló gondok tetézik a hivatásos hadseregre történő áttérést. „Korlátozott professzionalizmus szomorú feltételeinek” titulálja az itáliai állapotokat. Nemzetközi tendencia tehát a sorozott haderőről a professzionális, szerződéses haderőre való áttérés, de ez az áttérés jelentős időbe telik, az előnyeit (sokoldalúan képzett, elkötelezett, motivált, társadalmilag elfogadott, állandóan bevethető haderő) az áttérés nehézségei (nincs elég pénz, nincs elég önkéntes, nem működik jól a kiválasztás, a jelentkezők demográfiai összetevői pl. Olaszország stb.) némileg lecsökkentik.

Hazánkban az elmúlt néhány évben határozott lépések történtek az átállással kapcsolatban, politikai döntés született az áttérésről. A korábbi

tapasztalatokat leszűrve az alábbi érvek szólnak elsősorban az önkéntes haderő mellett:

- az önkéntes katonák számára a hosszabb idejű katonai szolgálat nagyobb szakértelmet, jártasságot nyújt, amely alapján több feladatot is képesek ellátni;
- szakszerűbben tudják kezelni a bonyolult és igen nagy értékű haditechnikai eszközöket, így azok élettartama növekszik;
- az önkéntességre épülő kiegészítési rendszer mentesíti a hadsereget a katonai szolgálatot különböző okok miatt nem vállalókkal való foglalkozástól;
- az önkéntes katonai szolgálat bevezetése hozzájárulhat a fiatalok átmeneti elhelyezkedési problémáinak (munkanélküliség) csökkentéséhez is;
- az önkéntesekből álló csapatok a világon bárhol alkalmazhatók (bizonyítják ezt a öbölháború tapasztalataival is);
- a demokráciát szolgálja, hogy a haderő az Alkotmányra és nem az éppen hatalmon lévő államvezetésre tesz esküt. *(Szabó 2000)*

Az önkéntes haderő hátrányai ezzel szemben, hogy az önkéntességen alapuló légénységi kiegészítés kisebb haderő kiegészítését teszi lehetővé, és alapvetően csak a békeidőszakban meghatározott feladatok (határvédelem, alacsony intenzitású konfliktus rendezésében való közreműködés, légtéroltalmazás) végrehajtását és korlátozott célú és nagyságú nemzetközi feladatok megoldását biztosítja. Csak részben és az önkéntesség alapján teszi lehetővé a háborús feladatokhoz szükséges katonai személyi és szervezeti keretek előkészítését és a haderő szervezeteinek bővítését (a hadkötelezettségnek a háború kirobbanásakor való bevezetése nemcsak költséges, hanem az országvédelem szempontjából veszélyesen időigényes is). Hazánkban tehát egyelőre marad a sorozott haderő (az áttérés tervezett

időpontja 2006, de politikai elhatározás van 2005-re is). Ugyanakkor az áttérésig a hadsereg – akarata ellenére is – társadalmi feszültségeket gerjeszt. Az új kiképzési rendszer, a csökkenő létszám, a jelenlegi katonai megfontolások következtében nem minden férfit vonultatnak be, túl sok kibúvó létezik, ezért ez társadalmi igazságtalansághoz vezet. A megoldás a jóval olcsóbbnak tűnő, bizonyítottan hatékony, elkötelezett professzionális katonaság. A tiszti és tiszthelyettesi állomány tekintetében felmerülő problémák (egymáshoz viszonyított létszám-aránytalanságok) nem akadályozzák az átállást, gyakorlatilag a teljes tiszti és tiszthelyettesi állomány jól képzett hivatásos katonákból áll, s a létszámproblémákat a vezetés rövid időn belül megoldja.

A probléma a sorállomány felváltására hivatott legénységi állományú szerződéses katonákkal van. Kormányhatározat szabja meg az érintett állomány hosszútávú biztosításának feladatait, és a tárca humánstratégiájának kidolgozását (*Krizbai, 2001*) Ezen belül a szerződéses legénységi állomány létszámát folyamatosan emelik. Kidolgozásra került egy motivációs rendszer, ami vonzóvá teszi ezt a szolgálati formát, illetve egy olyan ösztönzési rendszer, amellyel növelni lehet az állomány honvédség iránti elkötelezettségét, így – más országokhoz hasonlóan – lehetőség nyílik megtartani a már szolgálatot vállalt állományt is. A fejlett juttatási rendszer mellett fontos szerepet kap a szervezeti megfelelést támogató szociálpolitikai rendszer létrehozása és működtetése is.

Mindezen feladatokat magas szinten hajtotta végre a Humán Főcsoportfőnökség, a gyakorlati megvalósításában az alakulatok és a rendszer más elemeinek tekintetében azonban problémák merülnek fel.

Témaválasztásomat elsősorban az a kérdés befolyásolta, hogy – az előzőeket figyelembe véve – hogyan lehet az átállást minél

zökkenőmentesebben végrehajtani úgy, hogy mind az egyén, mind a szervezet érdekei összhangban legyenek egymással.

Kutatásaimat 1998-ban kezdtem el, amikor a társadalom az átállást tekintve még vita-stádiumban volt. Akkor a szerződéses állomány tekintetében – több más probléma mellett – a legfőbb problémát az óriási fluktuáció jelentette, ami hosszú távon károsan érintette a honvédség átállási stratégiáját. Munkapszichológusként elsődlegesen az a kérdés foglalkoztatott, hogy vajon mi okozza ezeket a problémákat, és hogyan lehet kiküszöbölni azokat. Az átállásról szóló akkori viták és a tényleges helyzet tükrében azt tűztem ki célul, hogy megvizsgáljam: az alkalmasságvizsgálat, a munkahelyi beilleszkedés és a szocializáció milyen kölcsönhatásban van egymással, s ezek elemzésével milyen módon és mértékben lehet előre lépni a szerződéses állomány tekintetében. Adott ugyanis egyfelől egy probléma, s hozzárendelve egy látszólagos megoldás (a fluktuáció és a humán intézkedések), ugyanakkor a szerződéses állományt alkalmazó alakulatok évi három-négyezer embert küldenek vizsgálatra, ami mégis csak felvet bizonyos kérdéseket a probléma megoldására hozott intézkedések hatékonyságával kapcsolatban.

Ezért tartottam célszerűnek összekapcsolni az általam vizsgált két területet. Abból a feltevésből indultam ki, hogy a szerződéses legénységi állományra történő átállás során jelentkező problémák elsősorban az alkalmasságvizsgálat módszerében és megközelítésében, a beosztásba helyezésben, valamint a munkahelyi szocializáció hiányában található. (Nem elhanyagolható ugyanakkor az illetmény és a munkakörülmények kérdésköre sem. Bár az előbbit az elmúlt évben jelentősen emelték, s a munkakörülmények javítására is jelentős áldozatot hoz a hadsereg, ennek ellenére a fluktuáció – ha kisebb mértékben is – de még mindig megvan, így a probléma megoldására nem elégséges csak az utóbbi feltételeket

rendezni.) A két területnél (alkalmasság és szocializáció) önállóan van egy fejlődési folyamat, de a kettő összekapcsolása tudományos szempontból még nem került megvizsgálásra. Mindkét területen kidolgozásra kerültek a megfelelő utasítások és intézkedések, de ezek egymással összefüggő és gyakorlati végrehajtásában több kérdés merül fel.

Tarján (1996) sorkatonákkal végzett vizsgálatai igazolták, hogy a bevonulás és a beosztás kettős érdekproblémát takar. Egyrészt a katona egyéni érdeke, hogy olyan helyre és beosztásba kerüljön, amely korábbi életmódjához közel áll, szakképzettségének, érdeklődési körének megfelel. Másrészt a hadseregnek is érdeke, hogy a katona a beosztásában kiemelkedő teljesítményt érjen el. E két – látszólag különböző – érdek egymással való találkozása kell, hogy cél legyen a szerződéses állomány alkalmazásánál is.

Az előbbi vizsgálatok azt is igazolták, hogy a bevonulás és a beosztásba helyezés során a fiatalok készségének és jártasságának figyelembevételével a pályaválasztás és tanácsadás elveinek és módszereinek felhasználásával jobban megvalósítható a fiatalok viszonylag töretlenebb életpályájának folytatása, aminek egyenes következménye a könnyebb beilleszkedés, a hadseregben elvártak jobb teljesítése. Ezek az elvek nemcsak a sorkatonákra vonatkoznak, hanem a szerződéses állományra is. Minél kisebb az eltérés a katonai szolgálat ideje alatt a korábbi életpályától, annál rövidebb az adaptációs idő.

Feltételezhető, hogy az alkalmasság megállapítása rendkívül fontos, de csupán az egyik feltétel. A helyes beosztásba helyezés, illetve a már elfoglalt beosztás hatékonyabb ellátása, azaz az egyén munkához, munkakörhöz való alkalmazkodása (munkaköri beválása) túlmutat az alkalmasság problematikáján, ezek a feltételek – kiegészülve a munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedésével és tartós

elkötelezettségével – feltételezik a helyes munkaköri és munkahelyi szocializációt is.

Mindezekből következően kutatásom megtervezésekor két alapvető hipotézist fogalmaztam meg.

Az első hipotézisem szerint a szerződéses katonai pályát választó fiatalok katonai alkalmassága nem elegendő a sikeres munkahelyi szocializáció eléréséhez.

Ehhez a tényhez feltétlenül kapcsolódnia kell a helyes beosztásba helyezésnek, valamint az egyén és a szervezet érdekei (kettős érdekprobléma) találkozásának. E hipotézisből több kutatási feladat adódik. Fontos a szerződéses katonai szolgálatra jelentkezők katonai pálya iránti motivációjának, ezen túlmenően a munkához való viszonyának vizsgálata. Ezért azt kívánom feltárni, hogy milyen a szerződéses jogviszonyt választók katonai szolgálathoz való viszonya, az érintett fiatalok milyen okok alapján döntöttek e pálya mellett. Végül a beosztásba helyezés mennyire szolgálja ki a katona egyéni érdekét, azaz az általa betöltött beosztás milyen mértékben áll közel korábbi életmódjához, szakképzettségéhez, érdeklődési köréhez?

Második hipotézisem szerint jelenleg a Magyar Honvédségben a munkahelyi szocializáció mint intézmény csak kevéssé működik. Ez egyrészt nagymértékben hozzájárul a szerződéses állomány fluktuációjához, mivel a nem teljesen adekvát módszerekkel végrehajtott beosztásba helyezést nem követi a fiatalok töretlen életpályájának folytatása, aminek egyenes következménye lehetne a könnyebb beilleszkedés, a szervezettel való azonosulás. Másrészt a szervezet nem segíti a beilleszkedést, nincsenek, vagy csak spontán működnek azok az „intézmények”, amelyeknek feladata lenne a beilleszkedés és az azonosulás elősegítése.

Második kutatási hipotézisemhez szintén több kérdés kapcsolódik. Egyrészt az érintett állomány beszámolójából kiderül, hogyan élik meg mindennapjaikat, milyen mértékben sikerül beilleszkedniük, ezt hogyan, milyen eszközökkel segítette a szervezet. Gondolkodnak-e azon, hogy elhagyják a pályát, és ha igen, erre milyen okok késztetik őket? Másrészt a szervezet oldaláról is szükséges megvizsgálni a kérdést. Mit gondol a parancsnoki beosztást betöltő állomány a munkahelyi szocializációról, ismeri-e ezt a fogalmat és annak tartalmát.

Hipotéziseim igazolására értekezésem elé a következő kutatási célokat tűztem ki:

- Elkészítem a legénységi állományú szerződéses katonák alkalmasságvizsgálatának kritikai elemzését, hogy a kapott eredmények tükrében javaslatot tehessek egy hatékonyabb, korszerűbb módszeregyüttes alkalmazására.
- Megvizsgálom a szerződéses katonai szolgálatot esetlegesen választók motivációját, a hadsereggel kapcsolatos beállítódását.
- Megvizsgálom a jelenleg szerződéses szolgálatot teljesítők motivációját, munkahelyi elégedettségét és munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismereteit.
- Megvizsgálom a pályaelhagyás leggyakoribb okait.
- Ellenőrzöm a parancsnoki beosztást ellátóknál a tudatos és tervszerű munkahelyi szocializációs folyamat ismeretét és meglétét.

Vizsgálatom elkezdése óta számos területen történt változás (pl. jelentősen emelték a katonák illetményét). A megváltozott helyzet egyrészt nehézséget jelent az eredmények egy részének a mai helyzetre adaptálásához, másfelől alátámasztja a témaválasztás aktualitását, hiszen mások is felismerték a változtatás szükségességét.

A téma feldolgozását alapvetően elméleti anyagok feldolgozásával, empirikus kutatásokkal, valamint a kutatások másodelemzésével végeztem. Különös hangsúlyt fektettem az alkalmasságvizsgálatok elemzésére, szerződéses katonák motivációjának és munkahelyi elégedettségének, valamint a munkahelyi szocializációs folyamatok elemzésére.

Kutatásomban három célcsoport szóbeli és írásbeli vizsgálatát végeztem el. Összegeztem a felmerült kérdésekre kapott válaszokat, ajánlásokat fogalmaztam meg azok megoldására, ill. ajánlást fogalmaztam meg egy új pszichológiai alkalmasságvizsgáló eljárásra, valamint egy munkahelyi szocializációt elősegítő programra.

Vizsgálati eredményeim felhasználhatók az alkalmasságvizsgálatok és a munkahelyi szocializáció további elméleti és módszertani kutatásához.

I. Az alkalmasság és a szocializáció elméleti kérdései

1. Történeti áttekintés

Az alábbiakban az alkalmasság és a szocializáció elméleti kérdéseinek összefüggését vizsgálom, a történeti előzményektől a napjainkban alkalmazott eljárások áttekintéséig.

Foglalkozom a motiváció elméleti megközelítésével, mint olyan tényezővel, amely elengedhetetlenül fontos a szocializációs folyamatban. Mindezek áttekintése elegendő elméleti alapot szolgáltat hipotéziseim felállításához, valamint a kérdésekre adandó válaszaim tudományos megközelítéséhez.

1.1. Az ember és munka megfelelése

Ember és munka megfelelése, mint követelmény és mint probléma nagyon régen tudatosodott a történelem során. A természetes, vagy az irányított munkamegosztás első jelentkezésétől kezdve a gyakorlatban egyrészt a kiválasztás, másrészt az irányítás formájában lépten-nyomon érvényesül az alkalmasság. A különféle történelmi korokban érvényesülő ideológiák alkalmasság-kritériumai egymástól nagyon eltérnek, folyamatosan változnak, gyakran az előzővel szembeforduló felfogások tűnnek elő. Már a legrégebb időkből származó írásos és művészeti emlékeink között is található olyanok, amelyekből kiolvashatók, hogy őseink mindig érvényesíteni akarták az alkalmasság, sőt a megfelelés elvét: egyes munkatevékenységeket bizonyos személyeknek tartottak fenn, illetve

meghatározott személyeket alkalmasabbnak ítélték, mint másokat. Számos irodalmi emlék (naiv eposzok, mitológiák, ősi népmesék) szól a fent említett témáról, de egyes természeti népek avatási szertartásai is mind-mind megannyi alkalmasságvizsgálat. Szinte minden közös emberi tevékenységben mindenkor megtalálható valamilyen formában a törekvés, hogy ezeket a tevékenységeket optimálisan és az egyéni adottságok figyelembevételével kell végezni.

Az emberiség történelmének korai korszakaiból ránk maradt tárgyi emlékek és egyéb örökségek (szerszámok, fegyverek, jelek, képek stb.) arra utalnak, hogy az azonosság, az összetartozás érzése mellett az ember szinte kezdettől fogva tudatában volt annak, hogy minden ember különbözik is embertársaitól. Nem tudatos formában a harcnak, ennek az ősi emberi tevékenységnek is velejárója volt a kiválasztás, felkészítés. Már a korai időkben felismerték, hogy a hosszabb utakra, nehezebb vadászatokra, törzsi háborúkba csak olyan fiatalokat vihetnek magukkal, akiknek erejéről, bátorságáról és ügyességéről már meggyőződtek, s alkalmasnak találták őket ezekre a feladatokra. Ezt a megismerést szolgálták a korabeli „alkalmasságvizsgálatok”: a különböző avatási próbák és szertartások (pl. vadászmágia).

Már a Bibliában is találhatunk utalást az emberek közötti különbségre alapozott kiválogatásra. Az Ótestamentumban Jehova katonákat választ ki Gideon számára a midianiták elleni harcra. E célra „két lépcsős alkalmasságvizsgálati rendszert” használt: először felszólította azokat, akik féltek, hogy távozzanak; a megmaradókat arra kérte, igyanak a folyóból. Akik lehajoltak, és a nyelvükkel, mint a kutya lefetyelték a vizet, ugyancsak elküldte. Csak azt a 300 embert tartotta meg, aki lehajolt a folyóhoz, és a kezével merített belőle. A kiválasztási eljárás eredményességét az „bizonyította”, hogy megnyerték a csatát.¹

Bizonyos társadalmi és közgazdasági rendszerekben az alkalmasság meghatározásában a származási, vagyoni, rendi adottságoknak volt döntő szerepe. A magántulajdon megjelenésével egy szűk réteg fokozatosan elszakadt a munkától. Vagyonának és előjogainak védelmében egyre fontosabbá vált számára a harci felkészítés, s így kialakulhatott a testkultúra intézményesülése, amit csak válogatott férfiakból álló csapattal lehetett véghezvinni. Jó példa erre Spárta, ahol 9 000 lakóniai uralkodott 30 000 rabszolgán. Spárta harci felkészítésében lehet megtalálni először a pszichikai felkészítés tudatosan alkalmazott elemeit.

Az alkalmasság elvének legelső tudományos igényű megfogalmazását *Platón* adta: „... nincs két ember, aki születésénél fogva azonos lenne, hanem mindegyik különbözik a többitől képességei szerint, és az egyik erre, a másik arra a foglalkozásra alkalmas”.²

A feudalizmusban számtalan, sok tekintetben ma is tanulságos mű fogalmazódott meg (XVI. sz. - Paracelsus, Juan Huarte, XVII. sz. Bernardino Ramazzini stb.), de hosszú utat kellett megtenni, míg a megfigyelésekből származó vélekedések, különféle irányból feltűnő jelzések egységes rendszerré strukturálódtak. Az alkalmasság elvének fokozatos előretörését az egyedi érdek és az intézményesség igénye jelezte.

A francia forradalom az egyéni szabadság alapján jelentős lendületet adott a megfelelés elvének (a foglalkozásválasztás szabadságát hangsúlyozta), és az európai, az amerikai iparosodás, valamint a kapitalizmus gyors térhódítása is elősegítette az alkalmasság tudományos megalapozottságát. Elterjedt a „Megfelelő ember a megfelelő helyre!” elv.

Az első világháború és az azt követő idők gazdasági szükségletei újabb sajátos igényekkel léptek fel az emberi munkaerő terén. Egyrészt a figyelem az egyéni alkalmasság alapján történő kiválasztásra irányult, másrészt a háború után a rokkantak és hadiözvegyek számára olyan

megoldásokat kellett keresni, hogy az egyének társadalmilag értékes és gazdaságilag hasznos munkát legyenek képesek végezni.

Az alkalmazott pszichológia első megjelenését a pszichotechnika korszakának nevezték. Az irányzat számos hibája és hiányossága ellenére a további fejlődés szempontjából jelentős eredményt ért el, egy sor alkalmasságvizsgálati módszert dolgozott ki. Két cél: a pályaválasztási tanácsadás és az üzemi alkalmasságvizsgálatok fejlődtek elsősorban, de nagy áramlat volt a munka tudományos racionalizálása is.

A pszichotechnikai irányzat számos változáson ment keresztül:

- Először *W. Stern (1911)* megkülönböztette a pszichodiagnosztikát és a pszichotechnikát, vagyis az emberismeretet és az emberekkel való bánást.
- Másodsor *H. Münsterberg (1912)* már a pszichotechnikát mint gyakorlati alkalmazást és ennek elméletét fogalmazta meg.
- Végül a szó harmadik jelentése gazdasági, ipari és üzemi célokat szolgáló munkaalkalmassággal, munkateljesítménnyel, munkahelyi beosztással foglalkozó tudományos tevékenység lett.

A pszichotechnika korszakának első fázisára a racionalizmus uralma, a másodikra pedig egyfajta szintetizáló álláspont jellemző, de a virágzó természettudományok is nagy szerepet játszottak az alkalmasságvizsgálatokban. Jelentős kezdeményezés volt a mentális képességek megkülönböztetése és a gyakorlati felismerésükre irányuló törekvés.

A klasszikus képességvizsgáló tesztek (*Rieger 1889, Cattell 1886, Bourdon 1895*) főleg *Wund* iskolájából és *Galton* antropológiai megállapításaiból fejlődtek ki. Ezek, az eredetileg más célokat szolgáló intelligenciavizsgálatokkal (*Binet, 1890*) együtt alkották a képességi megfelelésre épülő alkalmasságvizsgálatok alapját. A természet-

tudományos előzmények és hatások mellett a matematikai statisztika is fontos szerepet játszott az életszerű jelenségek törvényszerűségeinek számszerű kifejezésében.

A racionalista analitikus elv továbbfejlődése a vele bizonyos értelemben ellentétes szintetikus álláspont egységbe foglalásának igényét indukálta. Az analízis és szintézis összekapcsolásában a faktoranalízis bevezetése tekinthető jelentősnek, amely a képességek elkülönítésének, rendszerezésének munkájában alkalmas és nagyon elterjedt módszernek bizonyult. Súlyos hibája volt viszont a rendszernek az, hogy teljesen elhanyagolta a személyiség egyéni sajátosságait a vizsgálatokban. A központi személyiségtényezők figyelembevétele egyszerűen elengedhetetlenné vált, előtérbe kerültek az üzemen belüli emberi kapcsolatok.

A második világháború után újabb korszak köszöntött be, melyben az alkalmasságpszichológia mellett újabb komplex munkalélektani részdiszciplínák bontakoztak ki, (pl. ergonómia), másrészt előtérbe került az alkalmasságvizsgálat személyközpontú felfogása, a megfelelés, a munkatevékenység és az egyéni életfolyamat összehangolásának elve és igénye.

A társadalmak alakulása és a technikai fejlődés következtében az üzemek képe is megváltozott. Amerikában elindult a „human factors” kezdeményezése, ami a mélylélektani áramlattal együtt kedvezett a szociálpszichológia fejlődésének. Ez jelentősen befolyásolta az alkalmasság-pszichológia helyett immár a vezetés- és szervezéslélektan, valamint a munka szociálpszichológiai körén belül megjelenő alkalmasság-problematikát.

Az alkalmasságvizsgálatoknak – ha kisebb mértékben is – magyar vonatkozásai is vannak. Hazánkban már 1906-ban működött egy

pályaválasztási tanácsadó, s 1912-ben számuk már háromra emelkedett. Ekkor jelent meg *Frecskay János* összeállításában a „Mesterségek szótára”, összegyűjtve a különböző foglalkozásokat és azok főbb jellemzőit. Magyarországon a két világháború között kezdődött a pszichológia felhasználása a munka világában. 1912 és 1936 között jelentős számú rendeletet és könyvet adtak ki a témában, illetve számos intézmény alakult. Több nemzetközileg elismert tudós dolgozott ezen a területen, pl. *Ranschburg Pál, Bálint Antal, Erdélyi Mihály, Steif Antal, Boda István, vagy Harkai Schiller Pál*. A '40-es évek végétől mintegy 10 éves „kényszerpihenő” következett, majd a korai munkapszichológia a rendszerváltozásig hatékonyan szolgálta a dolgozók érdekeit. A '90-es évektől a hazai nagyüzemek jelentős munkapszichológiai és ergonómiai laboratóriumainak többsége megszűnt, helyüket csak részben képesek betölteni a különféle tanácsadó cégek.

2. *Alkalmasságvizsgálat*

A továbbiakban az alkalmasságvizsgálatok korszerű elméleti megközelítéseivel foglalkozom. A kiválasztás a vonatkozó szakirodalom jelentős részében mint kulcsfogalom szerepel. Ennek a tükrében adtam meg e fejezet jelentőségét, utalva arra, hogy egy adott munkakör betöltéséhez milyen fontos az a tény, hogy a dolgozó megfeleljen a vele szemben támasztott követelményeknek.

2.1. Az alkalmasságvizsgálatok elméleti megközelítése

Az 1950-60-as évekig az alkalmasságvizsgálatok fő feladatuknak a megfelelő ember kiválasztását tartották az adott munkakörülményekhez. Mára a hangsúly áthelyeződött a megfelelésre, azaz a „munkatevékenység és az egyéni életfolyamat” összehangolásának elvére és igényére (Csirszka, 1985).

Az emberek egyéni különbségei minden területen igen nagyok. Ezek az egyéni különbségek szinte minden munkaterületen különböző minőségű és mennyiségű munkaeredményekben nyilvánulnak meg. Az alkalmasságvizsgálat arra törekszik, hogy az emberek későbbi munkahelyi magatartását (teljesítmény, minőség) a belépéskor elvégzett vizsgálatokkal előre jelezze. Klein (1987) szerint az alkalmasságvizsgálat pszichológiai értékét a beválás, az előrejelzés pontossága határozza meg.

Az alkalmasságvizsgálati technikák kidolgozásakor figyelembe kell venni a gazdasági szempontokat is, azaz mennyire „éri meg” foglalkozni egyáltalán ezzel a kérdéssel. Sok esetben pénzben mérhető az anyagi hasznosság, de nem szabad elfeledkezni a humán, erkölcsi-etikai haszonról sem. Az alkalmasság megállapítása nem kizárólag a pszichológus feladata; bizonyos munkakörök betöltésének megvannak a jogi feltételei (életkor, iskolai végzettség), és kizáró tényező lehet az egészségügyi alkalmatlanság is. A döntés felelőssége mindenképpen a munkahelyi vezetőé marad. A pszichológus kötelessége, hogy ezt a döntést a pszichés kérdésekre is kiterjedő, megbízható információkkal segítse.

Az alkalmasságvizsgálat célja

Simon (1997) szerint többféle cél vezérelheti az alkalmasságvizsgálati technika kidolgozóját és alkalmazóját:

- Egy meghatározott munkakörre kell keresni megfelelő embert.
- Ki kell választani, illetve el kell utasítani az alkalmatlan személyeket, akik nem megfelelően látják el, vagy fogják ellátni feladatukat.
- Osztályba kell sorolni a jelentkezőket képességeik alapján.
- Be kell sorolni az egyént bizonyos munkakörre.
- Előléptetés, áthelyezés, vagy újra kinevezés esetén is használhatják az alkalmasságvizsgálatot.

Azokat az általános és közös kritériumokat keresve, amelyek a beválás feltételét és valószínűségét alkotják, az ember munkaalkalmasságának formális meghatározásához jutunk: az alkalmassági megfelelés a munkaadottságoknak és a személyiség adottságainak kellő mértékben és minőségileg megalapozott, tartósan fennálló dinamikus összhangja, amely megadja az eredményes és harmonikus alkotó tevékenység feltételét és valószínűségét.

Klein (1990) szerint az alkalmassági megfelelés elméleti szerkezetében négy kritérium, modalitás lényeges: a személyiség és a munka adottságainak minőségi, mennyiségi, időbeli és dinamikus kölcsönhatásszerű megfelelése. Ebből most a személyes adottságok szerepét hangsúlyozom, mivel a kiválasztás egyik legfontosabb – ha nem a legfontosabb – feladata a személyek és a munkatevékenységek összeegyeztetése.

Személyiségadottságok

Az alkalmassági megfelelés tényezőinek egyik fő bázisát maga a személyiség alkotja. A munkavégzés vonatkozásában a munka adottságainak (a munkaprofilnak) megfelelő pszichológiai alakulat a személyiség egyéni munkatevékenység-potenciálja. Az alkalmassági megfelelés struktúráján a munkaprofil és az egyéni munkatevékenység-potenciál a két egymáshoz legközelebb álló és egymásra utaló „lélektani hely”, amelyek között a megegyezés az alkalmassági megfelelés legelső kritériuma. További kritérium a személyiség adottságainak tágabb körű és közvetett megfelelése. A munkát végző személyiség munkamagatartása egyéni életalakításának szerves és elválaszthatatlan része. A személyiség adottságai és funkciói a munkavégzés jellegzetességeiben nyilvánulnak meg és válnak az alkalmassági megfelelés tényezőivé.

A megfelelő ember - megfelelő feladat összefüggésében igen fontossá vált a személyiség adottságainak, képességeinek, készségeinek vizsgálata az adott munkafolyamat tükrében. Így felmerülnek az alábbi kérdések:

- Mit is vizsgáljunk? (Mik azok a speciális tulajdonságok, amelyek az adott munkafolyamatok szempontjából kiemelkedően fontosak?)
- Mivel is vizsgáljuk? (Milyen vizsgálati eljárást válasszunk?)
- Vajon mi az az emberi tulajdonság, amelyet első helyre kell tennünk egy munkafolyamatra, munkára való alkalmasság, megfelelés vizsgálatakor?
- Vajon a személyiségünknek hány jellemző képességét, készségét, tulajdonságát kell nagyító alá venni?
- Vajon célszerű-e egyre több és több vizsgálatot végezni a kiválasztás érdekében? Vagy lehet, hogy elegendő csupán néhány tulajdonság, néhány képesség vizsgálata?

A válaszoknál abból a törvényszerűségből indulhatunk ki, miszerint a munkára jelentkezők egyéni különbségei meglehetősen nagyok. Vagyis olyan alkalmassági modul kidolgozása a cél, ahol egyrészt előrejelző érvényességnek (prediktív validitás) és egyidejű érvényességnek (kongruens validitás) kell megfelelni (Klein 1987). Ezek az alkalmassági modellek a megfelelő vizsgálati eszközök megválasztásával igen sokféle helyen alkalmazhatók.

Az alkalmassági vizsgálatok során alkalmazott pszichológiai jellemzőket vizsgáló eszközöket több csoportba osztják.

Csirszka (1985) a következő felosztást alkalmazza a vizsgálati eszközök vonatkozásában:

- *Tudás és ismeretvizsgáló eljárások.*
- *Teljesítményvizsgáló eljárások* - szenzomotoros teljesítményt vizsgáló készülék, műszer, egyszerű ügyesség vizsgáló eszköz, munkapróba, mentális képességet vizsgáló próba, általános intelligencia vizsgálati módszerek.
- *Személyiségvizsgáló eljárások* - különálló személyiség-adottságokat és funkciókat vizsgáló módszer, személyiség-struktúrát és funkciót vizsgáló módszer.

Klein (1998) némileg eltér ettől a felosztástól, a következő csoportosítást ajánlja:

- *Képességvizsgáló tesztek* (általános intelligencia tesztek, érzékszervi, mozgásos és verbális képességeket vizsgáló tesztek).
- *Objektív személyiség tesztek* - ide elsősorban az egységes kritériumrendszerrel rendelkező papír-ceruza tesztek soroljuk.
- *Projektív tesztek* - amelyek a személyiség rejtettebb dimenzióinak feltárását célozzák meg, s talán éppen emiatt ma a hazai pszichológián

belül egyre többen gondolják úgy, hogy a munka világában – leszámítva egy-két munkafolyamatot (gépkocsivezetők, biztonsági őrök, fegyveres őrök és testületek dolgozói stb.) – e vizsgálati eszközök alkalmazása nem célszerű.

- *Önéletrajzi adatok* és ezek elemzéséből nyert információk.
- *Egyéni beszélgetés, pszichológiai exploráció* - amelynek célja megállapítani, hogy az adott személy rendelkezik-e az adott munkához szükséges, vélt tulajdonságokkal.

Csirszka módszerei lényegesen egyszerűbbnek, kevésbé időigényesnek tűnnek, a Klein-i módszer ugyanakkor árnyaltabb, pontosabb képet vetít előre. Mindkét módszeregyüttes tartalmazza a jelölt általános és pszichomotoros képességeinek, valamint személyiségének vizsgálatát.

<i>Csirszka (1985)</i>	<i>Klein (1998)</i>
<i>1. Tudás és ismeretvizsgáló eljárások</i>	<i>1. Képességvizsgáló tesztek</i> ◆ általános intelligencia ◆ érzékszervi, mozgásos és verbális képességet vizsgáló tesztek
<i>2. Teljesítményvizsgáló eljárások</i> ◆ szenzomotoros teljesítményt vizsgáló készülék ◆ egyszerű ügyességvizsgáló eszköz ◆ munkapróba ◆ mentális képességeket vizsgáló próba ◆ általános intelligencia vizsgálat	
<i>3. Személyiségvizsgáló eljárások</i> ◆ különálló személyiségadottságokat és funkciókat vizsgáló módszer ◆ személyiségstruktúrát és funkciót vizsgáló módszer	<i>2. Objektív személyiségtesztek</i> ◆ elsősorban egységes kritériumrendszerrel rendelkező papír-ceruza tesztek
	<i>3. Projektív tesztek</i> ◆ a személyiség rejtettebb dimenzióinak feltárására irányul
	<i>4. Önéletrajzi adatok</i> ◆ ezek elemzéséből nyert információk
	<i>5. Egyéni beszélgetés, pszichológiai exploráció</i> ◆ az adott személy rendelkezik-e az adott munkához szükséges, vélt tulajdonságokkal.

1. sz. ábra: Pszichológiai jellemzőket vizsgáló eszközök

A két felosztás szintézisével a következő vizsgáló eszközök alkalmazhatók a kiválasztás során:

- *intelligencia tesztek*
- *személyiség tesztek*
- *érdeklődés és motivációs tesztek*
- *speciális képességeket vizsgáló tesztek (látás, figyelem stb.)*
- *tevékenység tesztek*
- *újabban pedig a kompetencia vizsgálata.*

Az alkalmazott vizsgálati eljárásokat *Csirszka (1985)* a következő szerint különbözteti meg:

- *írásbeli vizsgálatok* (kérdőívek, papír-ceruza tesztek, rajz tesztek)
- *manipulációs vizsgálatok* (műszerek, készülékek, munkapróbák)
- *verbális vizsgálati módszerek* (reprodukciós, asszociációs eljárások)
- *cselekvés vizsgálatok* (játékok, döntés, szervezés, szerep)
- *vizsgált személyiség tényező, illetve tényezők szerint egy-, illetve többfaktoros tesztek.*
- *időigény szempontjából* - kötött munkaigényű és gyorsasági (speed tesztek) és kötetlen munkaidejű tesztek, valamint e két eljárás keveréke.
- *teszt válaszok kifejezése szerint* verbális és nonverbális tesztek.
- *a vizsgálat lebonyolítása szerint* egyéni és csoportos módszer.
- *a leletek értelmezése szempontjából objektív pszichometrikus tesztek, amelyek közvetlen úton közelítik meg a személyt, és indirekt (projektív) tesztek, amelyek áttételesen adnak pontos információt a személyről.*

2.2. A vizsgálat kritériumai

A pszichológus számára számos vizsgálati eszköz áll rendelkezésre. Az eszközök kiválasztásánál a legfontosabb szabály az, hogy olyan mérőmódszert alkalmazzunk, amelyek valóban az adott munkára jellemző változókat mérik.

Lienert (1974) szerint egy eljárás használhatóságának meghatározói a következők:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| Fő kritériumok: | 1. objektivitás |
| | 2. reliabilitás |
| | 3. validitás |
| Mellék kritériumok: | 4. normázottság |
| | 5. összehasonlíthatóság |
| | 6. gazdaságosság |
| | 7. használhatóság |

Az objektivitás az eredményeknek a vizsgálatról való függetlenségét fejezi ki. Megkülönböztetünk leboncolási, értékelési és értelmezési objektivitást.

A reliabilitás azt a pontosságot fejezi ki, amellyel valamely személyiség- vagy magatartásjegyet mér - függetlenül attól, hogy ez megfelel-e az illető jegy mérésére.

Végül a validitás azt jelenti, hogy a teszt pontosan azt a meghatározott személyiségjegyet, vagy magatartásmódot méri, amelyet mérnie kell. A validitásnak is megkülönböztetünk három formáját: a tartalmi, a konstruktív és a kritérium validitást.

A mellékkritériumok közül a normázottság és az összehasonlíthatóság egy vonatkoztatási rendszer szükségességét jelzik. A gazdaságosság a

teszttel kapcsolatos anyagi ráfordítások hasznosságát jelzi, mely függ a rövid lebonyolítási időtől, a kis anyagigénytől, az egyszerű kezelhetőségtől, a csoportos használhatóságtól és a gyors, kényelmes értékelhetőségtől.

A teszt használhatósága pedig abban mutatkozik meg, hogy olyan jellemző jegyeket mér, amelyek iránt gyakorlati igény áll fenn.

Annak feltételeként, hogy egy pszichológiai eljárás, illetve mérés alkalmas legyen arra a célra, amire készítették, *Münich (1999)* három alapvető funkció meglétét hangsúlyozza:

- Egyrészt tartalmában reprezentálni kell azt a specifikus területet, aminek keretében készült (tartalmi validitás).
- Másrészt elméletileg és statisztikailag is tükröznie kell az olyan összefüggéseket, amit az elméleti hipotézis más változókkal kapcsolatban fogalmaz meg (kritérium validitás).
- Harmadszor a mögöttes pszichológiai elméletből az alkalmazott módszerspecifikumból származtatható mérési eljárásra vonatkozó szerkezeti eljárásoknak is meg kell felelnie (szerkezeti validitás).

Ha ezeket a feltételeket tömören próbáljuk megfogalmazni, akkor azt mondhatjuk, a kiválasztási módszerek alkalmazásánál lényeges, hogy az adott munkakörre alkalmas jelölteknel a kiválasztás minél sikeresebb legyen.

Gazdag (1994) fontosnak ítéli meg a kiválasztási módszerek két elemét:

- a jelöltek széles körének biztosítását és
- a jelöltek minél alaposabb megismerését.

Ezek együttesen biztosítják a kiválasztási szelekciós eljárásokat. A kiválasztási eljárások összefüggnek a munkakör jellemzőivel. A

munkakörök adottságaitól és lehetőségeitől nagymértékben függ, hogy találunk-e az alkalmasság-kritériumnak megfelelő jelöltet.

2.3. Az alkalmasság és a beválás problémája

A társadalmi fejlődés szükségszerűen megköveteli, hogy mindazok az egyének, akik az adott társadalom tagjainak tekinthetők, valamilyen módon viszonyuljanak a társadalom funkcionálásához szükséges normákhoz. Ezek a normák a legszélesebb értelmezésben a cselekvő ember valamennyi tevékenységéhez kapcsolhatók, de különösen differenciálódnak a legtudatosabb emberi tevékenység, a munkavégzés területén. A munkavégzés, összefüggésben az ember tudati fejlődésével, állandóan strukturálódik, illetőleg differenciálódik, amelynek következtében egyre bonyolultabbá válnak azok a tevékenységi normák, amelyek a munkavégzés sikerességének a feltételei. A munkamegosztás tehát nemcsak a munkatevékenységet differenciálja, hanem a munkavégzés optimális teljesítése érdekében a munkát végző egyéneket is. A munka végzése lényegében optimális megfelelésnek is felfogható, amely azt jelenti, hogy az ember minden szempontból képes megfelelni azoknak a követelményeknek, amelyek eredményeként egy adott munkatevékenység-sorozat közbeiktatásával az előre elvárt produktum jön létre. Ez a megfelelés, illetőleg viszonyulás lényegében egyenértékű az alkalmasság fogalommal. Az alkalmasság-megállapítás tehát egy összehasonlítási folyamat, amelynek lényege az egyén tulajdonságainak meghatározott követelményrendszerhez való viszonyítása. Az alkalmasság ilyen értelmű meghatározásának következménye – amennyiben az eredmény pozitív – az egyén beválása.

A személyiség és a munkatevékenység kapcsolatának tanulmányozásakor az alkalmasságot a beválással összefüggésben olyan végcélnak foghatjuk fel, amelyet egyrészt a személyiség tudatos fejlesztésével, másrészt a követelmények pontos meghatározásával biztosítunk, illetőleg alakítunk ki.

Ennek a személyiségfejlődési folyamatnak – amely a pályamegvalósításra irányul – első fázisaként a pályaválasztást kell tekinteni, amelyben a pszichológiai ismeretek részint a pályaválasztásra való előkészítésben (pályaválasztási érettség kialakítása), illetve a konkrét döntést segítő tanácsadásban hasznosíthatók.

A pályaválasztás eredménye azonban csak akkor felel meg az egyén és a munkáltató érdekeinek, ha biztosítottak mindazok a feltételek, amelyek alapján reálisan anticipálódnak a pályát választó számára a pályamegvalósítás kritériumai. Ezeket a kritériumokat a személyiségfejlődés, illetőleg a pályamegvalósítás érdekében is megszerezni kell.

Az eredményes pályamegvalósítás egyik igen fontos követelménye a pályával való adekvát azonosulás, amelyet az alkalmasság megállapítása révén tudunk prognosztizálni és a beválás kontrollálása útján tudunk regisztrálni. A pályával való azonosulás azonban ebben a formában feltételezi, hogy megfelelő mértékben ismerje a pályaválasztási folyamatban résztvevő valamennyi érdekelt a viszonyítási alapot, azokat a követelményeket, amelyeket az egyénnek teljesítenie kell, ha optimálisan akarja munkafeladatait megoldani, valamint a munkáltatónak, ha azt akarja, hogy az egyén jól érezze magát munkahelyén, beváljon, s azonosuljon a szervezettel. Ekkor már egy új fogalomról, a munkahelyi szocializációról kell beszélnünk.

3. *Katonai alkalmasság*

Izgalmas kérdés az alkalmasságvizsgálatnak a hadseregekben való megjelenése. Számos tudományos eredmény született meg a katonai alkalmazás során, melyek később átkerültek a polgári élet területére, és fordítva. Az alábbi részben az elmúlt száz év katonai vonatkozásait tekintjük át a kezdetektől a magyar jelenkorig.

3.1. A korszerű katonai alkalmasságvizsgálatok kezdete

A különböző országok mindig érdeklődést mutattak a pszichológiai ismeretek iránt, különösen az emberi viselkedés tanulmányozása iránt. Az első világháború időszakáig ez az érdeklődés a józan észen és a hagyományos szemléletmódon alapult, azaz a hétköznapi ismereten és személyes tapasztalatokon, a megfigyelésen és a kreatív gondolkodáson. Az 1600-as években például Gusztáv Adolf létrehozott egy új harcéljárás, amely az ember és a harceszköz lehetőségeit messzemenően összehangolta és formalizálta, ahogy ezt annak idején a római légiókban is csinálták. Az ilyen formán szerzett pozitív tapasztalatok nyomán alakult ki a katonai drill, a katonák technikai felkészítése, mint a katonai készségek kialakításának meghatározó eleme.

Az első világháború időszakában a fegyveres erők gyors növelése iránti igény új kihívást jelentett, melyet a hagyományos szemléleti alapról jó minőségben nem lehetett megoldani. Ekkor merült fel a katonai probléma megoldása érdekében a pszichológia alkalmazásának gondolata.

1917-ben, amikor az Egyesült Államok belépett az első világháborúba a pszichológusok egy csoportja az Amerikai Pszichológiai Társaság

támogatásával felajánlotta segítségét a háborús erőfeszítések támogatására. A felajánlás nyomán a hadseregben létrehoztak egy pszichológiai osztályt, melynek első feladata az Army Alpha és Béta tesztek kidolgozása volt. A tesztek a francia Binet kutatásaira épültek, de kezdettől fogva világos volt, hogy ezzel az individuális eljárással nem lehet, és nem is gazdaságos óriási tömegeket vizsgálni.

Szükségképpen kellett tehát csoportos vizsgálatokra is alkalmas eljárásokat is szerkeszteni. A teszt az intelligenciavizsgálatok terén is történelmi jelentőségű két okból (*Szakács 1989*):

- a) Kb. 1 727 000 embert vizsgáltak meg, közöttük 42 000 tisztet. Ez a rendkívüli adattömeg igen kedvező feltételeket teremtett a statisztikai feldolgozás, s az ezen alapuló új koncepciók számára.
- b) Metodikai újdonságot jelentett, hogy az intelligenciát csoportos helyzetben, kevés részpróbával, kérdőíves formában vizsgálták.

A vizsgálat a következőképpen zajlott le:

Az írni és angolul tudó katonák az *Army Alpha* elnevezésű verbális tesztet kapták, melyet 100-200-as csoportokban, 40-50 percig oldottak meg. Az ebben nem megfelelő eredményt elért, valamint az írni és angolul nem tudó katonák az *Army Beta* nem verbális tesztet kapták, amit legfeljebb 60 fős csoportokban végeztek el. Aki ebben sem felelt meg, egyéni vizsgálatnak vetették alá, *Stanford-Binet próbának*.

A vizsgálatok alapján nyolc kategóriába sorolták a bevonulókat. A legjobb („A”) kategóriába a tiszteknek igen alkalmas személyek kerültek, a legfeljebb csak munkaszolgálatra alkalmasak „E” minősítést kaptak.

Sajnos a tesztvizsgálatok katonai hasznáról nincsenek tapasztalati eredmények, mivel – noha a tábornoki kar elismerően nyilatkozott a pszichológusok munkájáról – az eredményeket nemigen vették figyelembe. Ugyanakkor ez a munka jelentette egyben a katonapszichológia

megszületését, s a pszichológia jelenléte a hadügyben immár legitimé vált. Az amerikai haderő elfogadta a pszichometriai felmérést, mint az emberi erőforrással való szakszerű gazdálkodás fő eszközét. Ezzel a pszichológia, mint alkalmazott tudomány részévé vált a katonai technológiának.

A katonai vizsgálatoknak volt egy mellékterméke is, amely új irányt nyitott az intelligenciakutatásban: az egyes foglalkozásokat rangsorolták művelőik általános intelligenciája alapján, azaz megnyílt az út az iparban való alkalmazás előtt.³

A fenti teszt kidolgozásában jelentős szerepet vállalt *D. Wechsler*. Munkásságának legnagyobb eredménye, hogy ő a napjainkban leggyakrabban alkalmazott intelligencia-teszt kidolgozója. Wechsler szerint az intelligencia az egyén olyan összesített, vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjék, hogy racionálisan gondolkodjék és eredményesen bányázza a környezetével.

Az első világháború befejezése után a katonapszichológia jelentős szerepet kapott a fegyveres erők szakszerű, a szervezeti és az egyéni érdekeket is figyelembe vevő csökkentésében. Az 1930-as években a legtöbb országban csökkentették a haderő létszámát, melynek során pszichológiai eszközöket alkalmaztak az emberek kiválasztásában, minősítésében és beosztásba helyezésében. Az amerikai szárazföldi haderőnél például külön tesztelő részleget hoztak létre, amely kidolgozott egy új katonai minősítő tesztet, amivel felváltották a korábbi Army Alpha és Beta teszteket. Később a második világháború során ezzel a teszttel több mint 12 millió embert mértek fel. Specializált változatai alkalmasak voltak a pilóták, navigátorok és más különleges katonai beosztásokra való alkalmasság felmérésére.

A második világháború során fokozódó érdeklődés jelent meg a vezetés, a vezetés fejlesztése iránt, különösen a kis alegységek tekintetében. A korábbi nézetek szerint vezetőknek születni kell, nem válik azzá az ember. Ezért az első próbálkozások természetesen arra irányultak, hogy hogyan lehet kiválasztani azokat az egyéneket, akik rendelkeznek a vezetőtől elvárt tulajdonságokkal. Az Egyesült Államokban azonban olyan nagy volt az igény a kis alegységek vezetői iránt, hogy szükségessé vált a hatékony vezetői magatartás, a vezetői készségek fejlesztésének kutatása, majd a felismerések alkalmazása a kiképzésben.

A háború intenzitása egyre magasabb teljesítményt követelt valamennyi katonai tevékenységben. Az emberi képességek és a képességek korlátainak megismerése utat nyitott ahhoz, hogyan lehet a technikai eszközöket kialakítani, a katonai tevékenységet úgy megszervezni, hogy az eredmény a lehető leghatékonyabb legyen.

A nyugati hadseregekben a pszichológia jelentős katonai karriert futott be. Az első lépés döntően a legénység kiválasztásában alkalmazott tesztek voltak, de az azóta eltelt időben tett lépések sorozataként hatóköre kiterjedt a katonaelet valamennyi fontos területére. A katonapszichológia hatása leginkább egy technológiához hasonlítható, amely az emberek gondolkodásán keresztül érvényesül. Általában nem hoz létre új katonai eredményeket, viszont megnöveli az egyének, a szervezetek hatékonyságát. Eredménye abban mutatkozik meg, hogy milyen módon történik a katonák kiválasztása, kiképzése, hogyan gondolkodnak és végzik feladataikat a végrehajtók és az őket irányítók.

3.2. A katonák kiválasztásában alkalmazott pszichológiai vizsgálatok a nyugati országokban

Az utóbbi évtizedekben a nyugati országok katonai szervezetfejlesztésének stratégiai fontosságú területévé vált a humán erőforrások fejlesztése. Egyre szélesebb körben alkalmazzák a pszichológiai szempontokat, eszközöket, s a vizsgálatok célját „a megfelelő embert a megfelelő helyre” elvvel fejezik ki, amely egyaránt magában foglalja a szervezet és az egyén érdekeit.

A nyugati hadseregek számos területen – ezen belül a pszichológiai vizsgálatok terén is – egy viszonylag egységes, főbb vonulataiban azonos, tapasztalatokra épülő elvet alkalmaznak.

Az alkalmasságvizsgálatoknak négy fő színterét különböztetik meg:

1. a bevonuló újoncok vizsgálata
2. az alapkiképzés során végzett vizsgálat
3. a kinevezést és más beosztásba helyezést megelőző vizsgálatok
4. a speciális beosztások körében végzett vizsgálatok.

A bevonuló újoncok vizsgálatának célja, hogy megállapítsa: pszichológiai szempontból alkalmasak-e a katonai szolgálatra, illetve amennyiben igen, mely fegyvernemi követelményeknek felelnek meg. Általános a törekvés, hogy az alkalmassági szintet minél magasabban határozzák meg, amely a jelentkezők számának, minőségének is függvénye. A toborzás javítása érdekében rendszeres vizsgálatokat folytatnak nemcsak a bevonultak, hanem a bevonuló korosztály szélesebb körében is. Elemzik a korosztályok jellemzőit, beállítódásait, a katonai pálya választásának, vagy elutasításának szempontjait, a demográfiai

trendet, a szociálpszichológiai és gazdasági háttértényezőket. A következtetések egy részét a kiképzésben, a katonákkal való bánásmódban hasznosítják.

Az alapkiképzés során végzett vizsgálatokra a körültekintő felvételi eljárás mellett is szükség van. Gyakoriak a kiképzési folyamatban végzett ellenőrző vizsgálatok, a képességek fejlődésének mérése. Itt döntően az intellektuális képességekről, a képezhetőség megállapításáról van szó.

A kinevezést (más beosztásba helyezést) megelőző vizsgálatok meglehetősen összetettek, mivel számos pszichikus funkció optimális együttesét kell kimutatni, s a várható teljesítményt előre jelezni. A döntésnél mérlegelik a várható szolgálati időt, a külső forrásból való pótlás lehetőségét. Napjainkban az egyes beosztások elfogadásába, más beosztások választásába egyre nagyobb beleszólást kap a katona. Növekszik azok száma, akik tudatosan építik karrierjüket, kezdeményezik a pszichológiai vizsgálatokat, hogy pontosabb önismeret birtokában tudjanak megalapozottan dönteni.

A speciális beosztásúak körében végzett vizsgálatok sajátos céllal, módszerekkel, követelményekkel folynak, az adott fegyvernemre vonatkozó elvárások függvényében.

A fenti vizsgálatokon túl bizonyos fejlesztési feladatokhoz kapcsolódóan szintén végeznek pszichológiai felméréseket.

Az érintett hadseregekben problémát jelent a szakmai követelményeket lefordítani a pszichológiai mérőeszközök nyelvére. Nehéz meghatározni azokat a kritériumokat, amelyekhez a mérés során viszonyítva nagy valószínűséggel megjósolható a szakmai követelmények teljesítése. Általában három megközelítést alkalmaznak: az általános követelmények modelljét, a teljesítmény mérésen alapuló modellt és a tevékenység elemzésén alapuló modellt.

Az általános követelmények modell rendszer-szemléletű gondolkodáson alapul. Feltételezi, hogy a szervezet céljai, jellemző tulajdonságai határozzák meg az egyének tulajdonságait, vagy más megközelítésben azokat az egyéni tulajdonságokat kell azonosítani és megmérni a vizsgálat során, amelyek a szervezeti célok, értékek teljesülése szempontjából meghatározóak. Ezeknek az értékeknek való megfelelést nehéz közvetlenül mérni, itt a parancsnokok feladata, hogy átfogó, gyakran egymásnak is ellentmondó értékek mérlegelésével a követelményeket és a beosztottak követelményeknek való megfelelését megállapítsák.

A teljesítménymérésen alapuló modell arra alkalmas, hogy a katonai pálya egyes állomásain mérje az egyén teljesítményét, illetve folyamatszempléletben mérje az ismeretek és képességek növekedési ütemét a kiképzés indulásától kezdve az első beosztásokon át a pálya csúcsát jelentő magasabb beosztásokig.

A tevékenység elemzésén alapuló modellben az egyes katonai beosztásokhoz tartozó tevékenységi körökből választják ki azokat a feladatokat, amelyek leginkább jellemzik az adott beosztást. A tevékenység elemzése során a viselkedés kutatásának kísérleti pszichológiai módszereit, illetve a folyamatelemzés kognitív pszichológiai megközelítését részesítik előnyben. Az eljárás egyaránt alkalmas a feladat végrehajtásához szükséges szenzoros, motoros, kognitív stb. képességek megállapítására és a kiképzés ezen képességek fejlesztésére irányuló megtervezésére. A tevékenység-elemzés gyakorlati megvalósítása széleskörű, a német hadseregben valamennyi haderőnemnél, az USA-ban pedig a légierőre kiterjedően alkalmazzák.

A fenti modellek közül a gyakorlatban egyik sem érvényesül tisztán. A technikai fegyvernemeknél a folyamatelemzésnek van nagyobb hagyománya, míg például a gyalogságnál a teljesítménymérést részesítik

előnyben. A katonai vezetés általában mindenütt nagy hangsúlyt fektet a követelmények meghatározására, mérhetőségük pontosítására. Az erőfeszítéseket gyakran megkérdőjelezi egy-egy technikaváltás, vagy a katonai szervezet funkcióinak módosulása (például egy békefenntartó katonával szemben egészen más követelmények merülnek fel, mint egy háborús alkalmazásban).

A nyugati hadseregben számos vizsgálati eljárást alkalmaznak. Az alkalmasság elbírálásában szerepet játszik az életút, a jelentkezési lap, az iskolai bizonyítványok és a felvételi beszélgetés adatainak értelmezése. Ezek fontos információkat hordoznak, ugyanakkor nehezen és csak részben formalizálhatók, az adatok értékelése szubjektív, az egyének nehezen összehasonlíthatók. A tesztekkel történő felmérésben szoros az együttműködés a civil szférával minden nyugati országban. Ez azért fontos, mert a polgári életben és a hadseregben egyaránt használt tesztek teszik lehetővé az egyes korcsoportokon belüli széles körű összehasonlítást, a katonai állomány „relatív minőségének” meghatározását, ebből a rekrutációs, képzési, politikai konzekvenciák levonását.

A számítógépek elterjedése tágította a tesztelés lehetőségét. A hagyományos tesztek számítógépen történő kitöltése, az adatok feldolgozása költségcsökkentő hatású, egyben megkönnyíti az adatok átfogóbb és részletesebb elemzését.

A képességtesztek közül az intelligencia tesztek a leggyakrabban használatosak, különösen a vezetők kiválasztásában.

A legvitatottabb kérdések közé tartozik a személyiség felmérése. Bár a kiválasztásban dolgozó pszichológusok egyértelmű véleménye, hogy a személyiségjellemzők a katonai alkalmassági kritériumok fontos részét képezik, különféle elméletek mondanak egymásnak ellent a személyiség

mérésével kapcsolatban. A viták ellenére a legelfogadottabbak a klinikumban használatos személyiségtesztek.

A legtöbb katona már a felvétel időszakában átesik az egészségügyi célú személyiségvizsgálaton. A „követelményszintek” fegyvernemenként, beosztási típusonként eltérőek. A klinikumban évtizedek óta jól bevált eszközöket alkalmaznak, amelyekből például az USA-haderőben ma sincs több egy tucatnál, közöttük a leggyakrabban használatosak az MMPI, a Rorschach, a Thematic Apperception Test, Wechsler-Bellevue Intelligence Scale.

Érdekes különbségek találhatók az egyes országok tisztjeinek a kiválasztási gyakorlatában. A francia, spanyol és az amerikai katonai akadémiákon a minősítési folyamat a felvételi eljárással veszi kezdetét, amelyben a jelentkezési lap adatait, a korábbi iskolai bizonyítványok eredményeit, a félkatonai szervezetek vagy a lakóhelyi hivatalos személyek ajánlásait és az interjú (bizottsági beszélgetés) adatait összefoglalás után értékelik. A katonai múlttal rendelkező egyéneknél figyelembe veszik a szolgálati minősítést és az előjárói jellemzéseket is. A felvételre kerültek minősítése az akadémián nyújtott képzési teljesítményekkel folyamatosan kibővül, módosul, mindvégig alapját képezi a tanulmányok folytatásáról, vagy az eltávolításról hozott döntésnek.

Az eljárás objektivitását és hatékonyságát rontja, hogy rendkívül érzékeny a hadsereg állapotára, az esetleges létszámhiányra, vagy a követelményszintre, amely a jelentkezők képességeihez mérten akár alacsony is lehet. A kiválasztás e módjában a pszichológusok szerepe korlátozott, csak az eljárások hatékonyságának vizsgálatára szűkül. Gyakori eszközök a kiválasztásban – főleg az USA hadseregében – a képességtesztek, de idetartoznak az értékelt életrajzi adatok és az érdeklődés-felmérések is.

A civil és a katonai tapasztalatok egyaránt azt mutatják, hogy az általános intelligencia tesztek jó előrejelzők a pályán nyújtott teljesítményeket illetően, különösen azoknál a teljesítményeknél, amelyek komplex intellektuális képességeket igényelnek.

Ebben az esetben az életrajzi adatokat általában kiegészítő információként veszik figyelembe egyes ellentmondásosabb döntési helyzetekben, vagy speciális képzési irányokra történő kiválasztásoknál. A lemorzsolódók aránya ugyanakkor gyakran kelt aggodalmat, és ismétlődő viták tárgyát képezi, hogy a képzési eredményeket, vagy a képességtesztek eredményeit vegyék-e alapul a lemorzsolódás előrejelzésében.

Az előbbi két kiválasztási mód jónak tűnik azokban az esetekben, amikor a jelöltek teljesíteni tudják a képzési követelményeket, de kevésbé jók ahhoz, hogy előre jelezzenek jó vezetői tulajdonságokat, kapcsolatteremtő képességet stb. Az interjú kivételével a papír-ceruza eljárásokkal kapott számszerű adatok jól kezelhetők, prediktív validitásuk elfogadható, viszonylag gyorsak és olcsók. Kedvező tulajdonságaikkal háttérbe szorították a személyiségjellemzők felmérésén alapuló kiválasztási eljárásokat.

Ennek ellenére a német hadseregben dolgozó pszichológusok úgy ítélik meg, hogy megfelelő szakemberek együttesen kialakíthatnak olyan feltételeket, amelyek közepette lehetőség nyílik a feladat eredményes végrehajtására. Hatásukra az '50-es évektől elsősorban Nyugat-Európában alkalmasságvizsgáló központok alakultak a komplex feladat megoldására.

A vizsgálóközpontokban alkalmazott eljárások arra irányulnak, hogy feltárják azokat a tulajdonságokat, vonásokat, amelyek az egyes katonai munkakörök, tipikus feladatok végrehajtása során meghatározó fontossággal bírnak. A hangsúly a szimulált helyzetekben tanúsított viselkedés megfigyelésén van. A helyzetszimuláció mellett hagyományos

technikákat is alkalmaznak, mint a képességtesztek, ajánlói jellemzések, életrajzi adatok, megelőző iskolai eredmények, minősítések stb.

A vizsgálatvezetők több dimenzióban mutatott viselkedést, teljesítményt figyelnek meg, és elsősorban tapasztalati alapon minősítenek. A vélemények összegzéseként születik meg az egyénről alkotott vizsgálati eredmény.

Bár a szituációban nyújtott teljesítmény értékelése nehezen formalizálható, az egyes megfigyelők megítélése jól összehangolódik. Videó használatával tovább javítható az elemzés és az értékelés pontossága, ennek ellenére számos vita dül a szituációk valóságosságáról, az értékelések számszerűségéről, összehasonlíthatóságáról stb. Hatékonyága ellenére ez a vizsgáló eljárás kevésbé terjedt el, feltehetően a magas költségek miatt.

A belga, dán, izraeli és holland hadseregben (és egyre inkább a németben is) az előző alkalmasságvizsgáló eljárásokhoz hasonló módszert alkalmaznak, de a mindennapi parancsnoki gyakorlatban jól megfigyelhető tulajdonságok helyett a személyiségelméletekben, a klinikai gyakorlatban kimunkált és bevált konstrukciókkal dolgoznak (érzelmi stabilitás, általános kognitív képességek, motiváció, döntésképeség, stressz tűrés, dinamizmus, befolyásoló képesség stb.).

A jelölteket képességvizsgálatoknak, kiscsoportos feladatoknak, fizikai állóképesség-vizsgálatoknak vetik alá, és több személyiségtesztet kell kitölteniük.

Összehasonlítva a négy eljárást, azok a teljesítmények előrejelzésében nem mutatnak lényeges különbséget. Ennek ellenére az a kiválasztási mód látszik legjobban elterjedni, amely leginkább magában hordozza a szakszerűséget, az objektivitást, az ellenőrizhetőséget, a demokratikus

társadalmakban ugyanis egyre nagyobb hangsúlyt kap a fegyveres erők civil kontrollja, s ennek egyik garanciája a szakszerű személyzeti munka.

Az áttekintésből látható, hogy a nyugati hadseregek alkalmasságvizsgáló eljárásai sem minden tekintetben működnek hatékonyan. Tapasztalataikat célszerű felhasználni, de a magyar katonai szokásokhoz és lehetőségekhez kell igazítani.

3.3. Katonai alkalmasságvizsgálat Magyarországon a két világháború között

Az I. világháború utáni években a magyar hadseregnél is felmerült az alkalmasságvizsgálat szükségessége.

1933-ban megalapították a M. kir. Honvéd Központi Képességvizsgáló Intézetet, mely elsősorban az altiszteket vizsgálta.

A vizsgálat célja volt megállapítani a katonai szolgálatra való alkalmasságukat, másrészt a különféle beosztásokhoz szükséges képességüket. Az altisztek vizsgálatán túl az intézet feladatkörébe tartozott bizonyos speciális katonai beosztásokra történő kiválasztás és felkészítés is. Ilyen feladat volt például a gépjárművezetők kiválasztása és felkészítése, miután a hegyi utakon az alkalmatlan és gyakorlatlan vezetők által okozott balesetek túl sok katona életébe kerültek.

Az intézet pszichológiai laboratóriummal rendelkezett, ahol kiváló szakemberek dolgoztak, mint például *Steif Antal* és *Harkai Schiller Pál*. Az itt dolgozók a második világháború végéig kutatási eredményeikkel jelentős mértékben járultak hozzá, hogy a magyar pszichológia, ezen belül a katonapszichológia nemzetközi ismertségre tegyen szert.

3.4. Az ötvenes évektől napjainkig

A második világháború után a szocialista Magyarországon ideológiai okok miatt a pszichológiát áltudománynak, amolyan úri hóbortnak tartották. Sokáig tiltották, később megtűrték. Ebben az időben nem volt katonai alkalmasságvizsgálat. A szocialista hadseregben minden ember egyenlő volt, a munkás-paraszt fiatalok alkotmányban lefektetett kötelessége a szocialista haza védelme, bármi áron, akár életük árán is. Ez alól nem volt, nem lehetett kivétel. Csupán azok nem kerültek be a Magyar Néphadsereg soraiba, akik „szemmel láthatóan” valamilyen fizikai vagy mentális betegségben szenvedtek. Ezekben az években tucatjával kaptak hosszú börtönbüntetést azok az emberek, akik a mai mércével alkalmatlan minősítéssel akkor megfeleltek, és valamilyen „rendkívüli eseményt” csináltak.

Az '50-es évek végén kezdődött el a Budapesti Központi Katonai Kórházban egy szűrőrendszer kidolgozása, melyet tömegesen kívántak alkalmazni az értelmi fogyatékosok kiszűrésére. A '60-as évek végén több tízezer fiatalon próbálták ki az elkészült tesztet, mely a '80-as évekre széles körben alkalmazható lett. A szakmai kontrollt a MTA Minősítő Bizottsága jelentette, s a teszt megalkotója kandidátusi fokozatot kapott. Ugyanezen időben létrehoztak sorozási központokat (Budapest, Debrecen, Veszprém, Szeged), melyek átmenetileg megoldották a korábbi problémákat.

A 20. század végén azonban jelentős változás állt be a magyar katonai alkalmasságvizsgálat terén. Magyarország csatlakozott a NATO-hoz. A NATO-val kompatibilis korszerű hadsereget kívánunk fejleszteni, s ehhez többek között lépéseket kellett tenni egy korszerűbb alkalmasságvizsgálati rendszer kifejlesztésére is. Ezeknek a korszerű követelményrendszereknek

a kialakítására és folyamatos végrehajtására hozta létre a katonai felsővezetés a Magyar Honvédség Egészségügyi Alkalmasságvizsgáló Intézetet 1992 júliusában⁴, melynek jogutódja a Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézete. Ez az intézet végzi nemcsak a sorállomány, illetve a szerződéses állomány alkalmasságvizsgálatát, de a tiszti, tiszthelyettesi pályára jelentkezők vizsgálatát is.

4. *Munkaköri és munkahelyi szocializáció*

A következő részben a munkahelyi szocializációval foglalkozom. A kifejezés gyakran fordul elő a pszichológiai szakirodalomban és a könyvekben is, sokféle asszociációt ébreszt az azt használókban. Áttekintésemben a szocializáció munkakörülmények között történő alkalmazását vizsgálom.

4.1. A munkahelyi szocializáció fogalma

A szocializáció kifejezéshez az emberek elsősorban a változást és a követelményekhez való alkalmazkodást, illetve az alkalmazkodás folyamatát társítják. *Antalovits (1999)* szerint a szocializáció érzékelhető módon utal bizonyos tartalmi vonatkozásokra, – azaz az egyén személyiségében bekövetkező és a magatartásából is tükröződő módosulásokra – ugyanakkor jelez egy fejlődési folyamatot is, ami keretül szolgál az egyén és környezete közötti interakcióknak, melyek az említett változást eredményezik az egyénben és környezetében.

A szocializációs folyamatot a munka világára vonatkoztatva a munkaszocializáció fogalma egyrészt jelenti az egyén munkához, illetve munkakörhöz való eredményes alkalmazkodását, azaz a munkaköri beválását, másrészt az új belépőnek az adott munkahelyre történő sikeres beilleszkedését. *Antalovits (1999)* kihangsúlyozza, hogy a munkaszocializációs folyamat mind az egyén, mind az őt befogadó szervezet (munkahely) szempontjából kiemelkedő jelentőségű, ami gyakorlatilag azt fedi le, amit a bevezetőben már *Tarján (1996)* nyomán kettős érdekproblémaként jeleztünk, azaz ha alkalmas is valaki egy munkakörre, ez önmagában még nem elegendő a hatékonysághoz. A sikeres szocializációt az egyén általában úgy éli meg, hogy a munkaszervezet már teljes jogú tagjának tekinti őt, rendszeresen pozitív visszajelzéseket kap környezetétől (munkahelyi vezetőjétől és társaitól), és ő maga is elégedett a helyzettel, valamint azzal a fejlődési (előrejutási) perspektívával, amelyet az adott szervezet biztosít a számára.

Helembai (1989) és *Zakar (1988)* munkáit vizsgálva, a munkáltató szempontjából elmondható, hogy a hosszú távú érdeke az, hogy az általa alkalmazott munkavállalók elkötelezettek legyenek a munkájukkal és az őket alkalmazó szervezettel szemben. Vagyis olyanok, akik jó munkateljesítményt nyújtanak, akik tudnak lelkesedni, készek áldozatot vállalni a szervezeti célok megvalósításáért, nincsenek közérzeti és egészségügyi panaszuk, keveset hiányoznak, valamint akik a személyes hozzájárulásukkal részt vállalnak a szervezeti kultúra fejlesztésében.

A munkaszocializációs folyamat alapvetően két részre tagolható: magát a munkát megelőző időszakban zajló előzetes szocializációra, illetve a munkába állást követően lezajló foglalkozási szocializációra. E két folyamat együttes eredményeképpen valósul meg a szervezeti

szocializáció, amely során formálódik, alakul az egyén szervezetben betöltött szerepe és státusza, és ő maga integrálódik az adott szervezetbe.

Maga az előzetes szocializáció párhuzamosan két ágon valósul meg. Egyrészt (közvetlen forma) a munkavállaló előzetes szocializációja magába foglalja a munkábaállás tudatos előkészítését, a pályaválasztási tanácsadást és a tudatos felkészülést. Másrészt (közvetett) indirekt ráhatásokat is magába foglal, mint például a családi és iskolai környezetben folyó munkára nevelést, a szűkebb és tágabb munkaerőpiaci információkat, munkával kapcsolatos vélekedéseket, attitűdöket, értékeket. Mindezek kiegészülhetnek a saját, személyesen átélt korábbi munkatapasztalatokkal.

4.2. A munkahelyi szocializáció tartalma

Van Maanen (1977; idézi: Antalovits, 1999) szerint egy új belépő igyekszik önmaga számára a szervezetről egy olyan kognitív térképet megrajzolni, amelyben leképeződik az általa konstruált szociális tér, amely visszatükrözi a szervezeti (erő)viszonyokat, és amelybe képes a saját helyét is definiálni, körülhatárolni azt a tartományt, amelyben a szervezet szempontjából a viselkedése „normális”.

Ennek a folyamatnak a főbb elemei a következők (*Van Maanen 1977; idézi: Antalovits, 1999*):

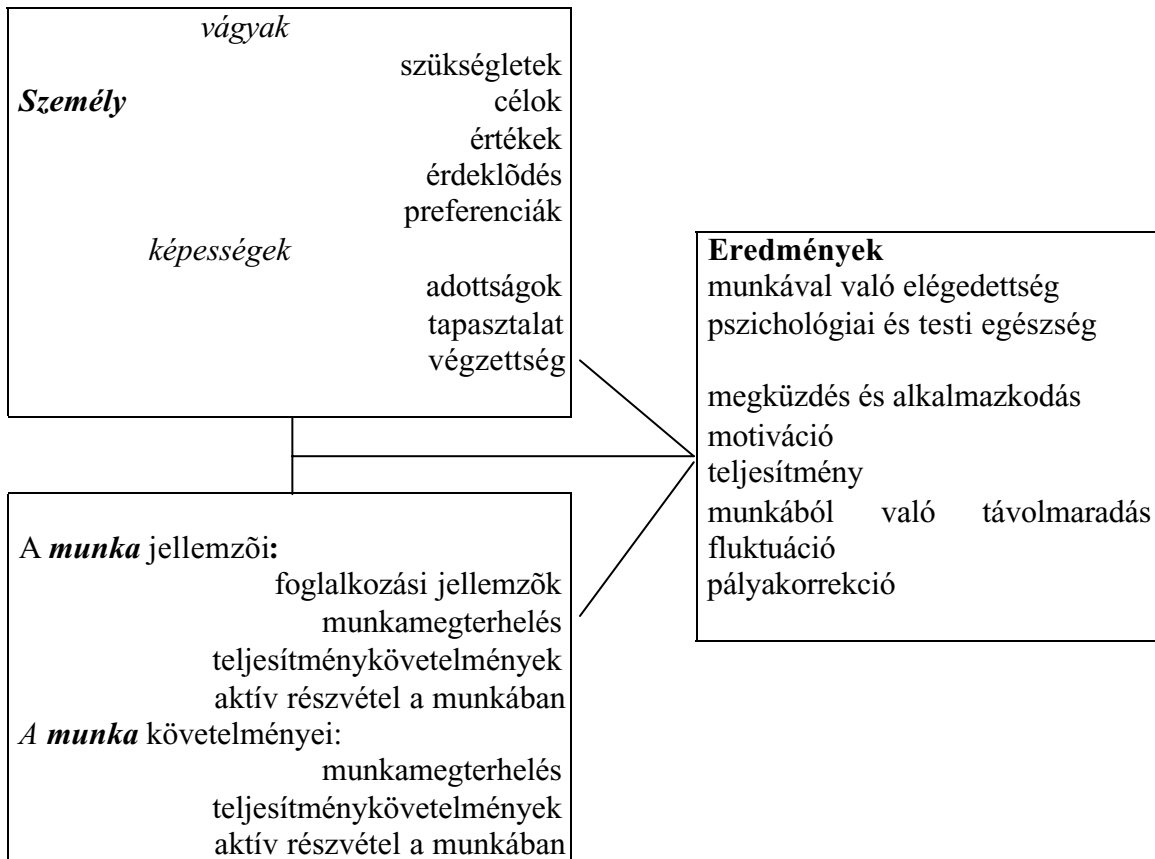
- az egyén az új környezetben igyekszik feltárni a saját értékrendszere, valamint a többiek vélekedése és magatartása közötti hasonlóságokat és eltéréseket;
- igyekszik továbbá feltérképezni a szervezet belső, informális struktúráját és azokat az „erővonalakat”, amelyek mentén számára logikusan elhelyezhetők a különböző kisebb-nagyobb szervezeti érdekcsoportok, és

ebben az erőterben igyekszik önmaga helyét is meghatározni, továbbá ezt mások számára is nyilvánvalóvá tenni;

- az egyén fokozatosan szembesül a csoport- és szervezeti normákkal, törekszik azokkal azonosulni, és a szervezetben érvényesülő normák elfogadásának tényét a szervezetben kifelé is „kommunikálni”.

Összegezve, ha az egyén képes önmagát egy számára új környezetben térben és időben jól „elhelyezni”, akkor valószínűleg sikeresen fogja megtalálni és betölteni azt a szerepet, amely mind önmaga, mind a környezete számára kielégítő lesz.

Semmer és Schallberger (1996; idézi Antalovits, 1999) más (munkapszichológiai ihletésű) szempontból vizsgálja a munkaszocializációt. Modelljüket „Személy - munka – megfelelés” modellként (*Person-Job Fit*) értelmezhetjük.



2. sz. ábra: Személy - Munka megfelelés („Person-Job Fit modell”)

Forrás: Antalovits, (1999)

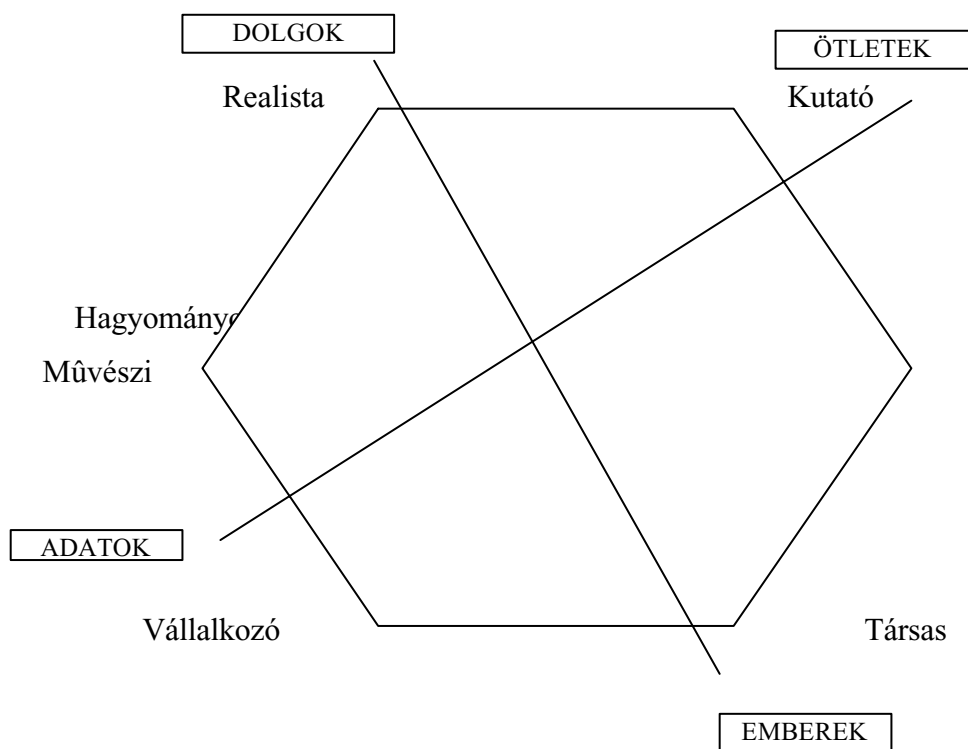
Felfogásuk szerint a munkaszocializáció annál eredményesebb lesz, minél nagyobb a megfelelés a személy sajátosságai és az általa betöltött munkakör jellemzői között.

Szinte közhelynek számít, hogy az embereket jellemzik a munkával kapcsolatos elvárásaik, törekvéseik, preferenciák, de az is jellemző rájuk, hogy milyen személyi potenciállal (szakmai felkészültség, tapasztalat, képességek stb.) rendelkeznek ahhoz, hogy egy meghatározott munkafeladatot ellássonak. Az egyén pályaválasztása, illetve a pszichológiai kiválasztás akkor sikeres, ha a személyi jellemzők és a munkaköri jellemzők közötti összhang (kongruencia) magas, és ezt a munkaköri beválás hitelesíti.

Holland (1973; idézi: Zakar, 1988., Antalovits 1999) kidolgozott egy foglalkozási személyiség-tipológiát, mely az embereknek a különféle foglalkozásokhoz való eltérő viszonyulásain alapul. E szerint az emberek egyes meghatározott tevékenységi formák (foglalkozási típusok) iránt erős érdeklődést mutatnak, míg mások iránt nem. *Holland (1973)* összesen hatféle foglalkozási személyiségtípust különített el. Az egyes típusok közötti hasonlóság és különbözőség érzékeltetésére ezeket egy hatszög formában helyezte el, melyben a téri közelség, illetve távolság a típusok közötti hasonlóság fokát jelzi.

A személyiségtípusok:

- Realistic (realista, valószerű)
- Investigative (kutató, fűrkésző)
- Artistic (művészi)
- Social (társas, barátságos)
- Enterprising (vállalkozó, merész)
- Conventional (szokásos, hagyománykövető)



3. sz. ábra: Holland foglalkozási személyiség típusai

Forrás: Antalovits (1999)

Elmélete szerint minden emberre jellemző a felsorolt foglalkozási személyiségtípusok olyan kombinációja, amelyikben valamely domináns jellemzőt kiegészítenek az ehhez közeli személyiségtípusra jellemző vonások.

Holland tipológiáját más kutatók (*Furnham, 1997*) is alátámasztották. Igazolták, hogy a felsorolt kategóriákkal jól jellemezhető a személyek foglalkozási orientációja és személyiség irányultsága. Mindemellett ez a tipológia jól alkalmazható a különféle munkakörök jellemzésére, kategóriába sorolására is (*Antalovits, 1999*).

A 3. sz. ábrán a „dolgozók-emberek”, „adatok-ötletek” tengelyek arra utalnak, hogy az adott foglalkozásra melyek a meghatározó jellemzők. Így a Holland-modell megfelelő elméleti-módszertani keretet ad ahhoz, hogy előre jelezhető legyen a személy-munka-megfelelés (kongruencia) mértéke, azaz tudományosan megalapozott legyen a pályaválasztás, illetve a munkakörre történő kiválasztás.

4.3. A katonai pálya szocializáció speciális kérdései

A katonai humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó szakemberek számára kritikus kérdés a helyes kiválasztáson és beilleszkedésen túl a szervezet idő előtti elhagyása, valamint a legénység idő előtti elhasználódása.

Mind a külföldi, mind a hazai tapasztalatok alapján kulcsfontosságú jelentősége volt és van a sikeresen működő katonai szervezetekben a *minőség iránti igény* értéken történő kezelésének. Ez így van azokban az országokban (USA, Kanada, Nagy-Britannia), ahol sikeresen oldották meg ezt a problémát, és azokban az államokban is (Belgium, Spanyolország), ahol ezen a téren súlyos problémákkal küszködtek.

A minőség az önkéntes legénység esetében elsősorban iskolázottságot, másodsorban fizikai és kulturális háttérrel jelent, amelyek a megfelelő minőségű kiképzés előfeltételeit biztosítják.

Valószínűleg fontos kölcsönhatás van a kvalifikáltabb legénység iránti igény és a kvalifikáltságot biztosító katonai szolgálat között, azaz iskolázottabb katonákra van szükség a feladatok ellátásához. Ugyanakkor a haderőnek olyan tudásokkal és tulajdonságokkal kell felruháznia szolgálatauk alatt a katonáit, amelyek megkönnyítik a leszerelés utáni

elhelyezkedésüket. Nem szerencsés ugyanis, ha mindenki élethosszig akar szolgálni pusztán azért, mert a polgári életben nem boldogulna.

Fontos tehát, hogy a katona azonosuljon a hadsereg céljaival, eredményesen alkalmazkodjon a munkakörülményekhez, elkötelezett legyen mind a munkájával, mind a hadsereggel szemben, s leszerelése után a polgári munkaerőpiacon jó esélyekkel induljon az elhelyezkedés terén.

A fentiekből kitűnik, hogy a katonai szervezet presztízse, a katonai szervezet közvéleményi támogatottsága is nélkülözhetetlenné teszi a minőségi követelmények hangsúlyozását (*Molnár, 2003*)

Nehéz megteremteni ugyanakkor azokat a feltételeket, amelyek versenyképesé teszik a katonát a munkaerőpiacon. A versenyképes jövedelem fontos ugyan, de nem elégséges feltétel. A katonai szolgálatot hivatásukká választók esetében a szolgálat a haza iránti elkötelezettség, a kalandvágy és a katonai tevékenységek iránti vonzalom mellett azzal marad versenyképes, hogy megoldási alternatívát nyújt az életvezetési problémákra, a kívánatos képzettségek és képességek megszerzésére, a társadalmi mobilitásra és egyes társadalmi csoportok integrációjára.

A fenti megoldási alternatívákat részben az azokhoz szervesen kapcsolódó programok, részben a hadsereg jól működő szervezete hordozzák. Ilyenek a kiemelkedően hatékony idő- és tevékenységstrukturálás, verseny, együttműködési készség, teljesítmény- és minőségorientáltság, korszerű technikai ismeretek és a munkafegyelem.

5. *Motivációs tényezők*

Ebben a fejezetben a motiváció és az ember kapcsolatát kívánom elemezni, mivel egy adott pálya választásánál, az adott pályán való megmaradásnál elengedhetetlen tényező a motiváció, ezen belül a

motiváció és teljesítmény, valamint a munkával való elégedettség és a motiváció kapcsolata.

5.1. A motiváció általános tendenciái

Amióta emberek munkacsoportokban dolgoznak, létezik a kérdés: hogyan lehet jobb eredményeket elérni? Csodálattal adózunk olyan kiemelkedő teljesítményeknek, mint például az egyiptomi piramisok. Sokáig azt gondoltuk, hogy ezeket rabszolgák emelték lélektelen munkával, amelyet csak a külső kényszer mozgósított. A mai történettudomány azonban bebizonyította, hogy szabad földművesek emelték ezeket a csodálatos építményeket. Munkájukat pedig nem a félelem, hanem az isteni uralkodóba vetett hit és saját túlvilági életük megváltása motiválta (Lévai, 1999).

Az ókortól napjainkig az egyik legjelentősebb kérdés, hogy mi hajtja, motiválja az embereket. *Allport: A személyiség alakulása* című könyvében a személyiség egyik legfontosabb építőkövének tartja a motivációt: „...az embert alapvető természete hajtja az élete viszonylagos – tökéletesen soha ki nem vívható – egységesítése felé... Az ember megkísérli felfedezni saját, különös helyét a világban, megalapozni önnön „azonosságát” e törekvésekből – amelyek az emberi természet legigazibb lényegét képviselik – láthatjuk, hogy az emberi magatartás túlnyomórészt proaktív, szándékos és önmagában egyedi jellegű.”⁵

Az ipari társadalmakban kialakuló, mára meghatározóvá váló, formális szervezetek is korán szembe találták magukat azzal a kérdéssel, hogyan fordíthatnák saját javukra a dolgozóknak rejlő motivációs energiákat. A különböző ösztönzési, jutalmazási, munkaszervezési, karrier és fejlesztési teóriák az utóbbi években a teljesítménymenedzselés

fogalomkörében kapcsolódtak össze. A teljesítménymenedzselés olyan komplex rendszer, amely közvetíti a szervezeti elvárásokat a munkavállaló felé, illetve az egyéni elvárásokat a szervezet felé, mindezt oly módon, hogy az egyén alkotó energiáit maximálisan a szervezeti célok megvalósításának szolgálatába állítsa egyfajta egy irányba mutató közös eredőként. Egy ilyen rendszer valóban eredményes – nem csak formális – működtetése azonban megköveteli az egyes egyénekre való fokozott koncentrációt oly módon, hogy közben a közös célképzet vezessen, ne az egyéni részérdekek érvényesítésének széthúzó ereje érvényesüljön.

Charles B. Handy így kezdi a *Szervezetek a változó világban* című művét: „Ha a barlangjában meditáló remetének véletlenül a kezébe kerül valamelyik napilap vasárnapi száma, bizonyára elcsodálkozik, miért törí magát ez a sok ember. Bocsássuk meg értetlenségét, s tegyük fel mi is a kérdést: „...egyáltalán miért dolgozunk?”⁶

A pszichológiának a kezdetek óta – többek között – ez az egyik alapkérdése. Számos elmélet kereste a választ arra a kérdésre, hogy mi mozgatja az embereket, miért tevékenyek és milyen célok hajtják őket születésük pillanatától kezdve.

Allport szerint „motívumon bármely olyan belső személyi feltételt értünk, amely cselekvést vagy gondolatot vált ki”, így tulajdonképpen minden személyiségelméletnek az egyik központi kérdése a motiváció természetének elemzése (*Allport, 1997*).

Az *ösztönelméletek* is rendre arra törekedtek, hogy a viselkedés indítékait próbálják megmagyarázni. Ide sorolható pl. *McDougall* evolúcióelméletből levezetett teóriája, amely szerint az ember az állatvilághoz hasonló alapvető szükségletekkel rendelkezik, amelyek elsődleges mozgatóerők. Ezek egymással, illetve tanult részekkel ötvöződve alkotják a speciális emberi motívumokat. Ha ezek szokásszerű tárgyakkal társítódnak,

úgy egyedi érzelmek és személyiségstruktúra fejlődik ki (*McDougall, 1908, Idézi: Allport, 1997*).

Ugyancsak ebbe a körbe tartozik *Freud* ösztönelmélete is, amely szerint a cselekvés legfőbb mozgatói az állandó szerkezetű ID energiái, amely a két ellentétes pólus, a szexualitás (életösztön) és agresszivitás (halálösztön) köré szerveződnek.

Az ún. S-R pszichológia képviselői más úton közelítették meg a motiváció kérdését. Ők az objektív, tudományos lélektan megteremtése érdekében igyekeztek létrehozni egy olyan elméleti fogalomrendszert, ahol a kutatás megtisztítható – mint ahogy *Allport* írja: „...mindenféle teleologikus erőtlől, mint amilyenek az ösztönök, attitűdök, szándékok, célok”⁷ és minden olyan jelenség, amely közvetlenül nem vizsgálható.

Ezeknek a kutatásoknak a kiinduló alapfogalma a biológiai hajtóerő – drive –, amely a szervezeti homeosztázis „felborulásából” keletkezik és az egyensúly helyreállítására mozgósít. Mindig valamilyen feszültségcsökkentés a folyamat célja. A bonyolult emberi viselkedés magyarázata ebben a fogalmi keretben azonban meglehetősen reménytelen. „Az emberi érdekek változatossága olyan fejlődési problémát vet fel, melyek megközelítése, úgy látszik, kívül esik a kísérletezési munka lehetőségein, ám az emberi kísérleti személyekkel végzett vizsgálatok során már ők is rámutattak néhány fontos, a munkamotivációban alapvető tényezőre, pl.: a célok ismerete, ill. az elfogadható teljesítmény standardok ösztönző értékűek” (pl. *Wright, 1906. In: Lévai, 1999*), ugyancsak ilyen hatása van az eredmények ismeretének is (pl. *Elwell és Grindley, 1938., Idézi: Lévai, 1999*).

Allport szerint ez a felfogás hiányos, mivel semmi nem készíteti növekedésre és fejlődésre (*Allport, 1997*). Szerinte a magasabb rendű emberi motívumok egyik legfontosabb jellemzője a jövőirányultság, ezt a

motívumot nevezi szándéknak. Ebben a hosszú távú motívumban összeolvad vágy és józanész, azaz az emóció mellett a kognitív tevékenység is meghatározó.

Lewin szerint, „a pszichológia nem vállalkozhat arra, hogy mindent egyetlen konstrukcióval, az asszociációval, ösztönnel, vagy gestalttal akarjon megmagyarázni. Sokféle konstrukciót kell alkalmazni. Ezeknek azonban logikailag precíz módon kell egymással összefüggniük”⁸. Szerinte az asszociáció nem tekinthető a pszichés történések szabályozójának, mert „a lelki élet nem mechanikus, hanem dinamikus folyamat, amelyet olyan meghatározó erők vezérelnek, amilyen a szándék és szükséglet”. Az embereknél ezek kielégítése is általában kerülő úton megy végbe, egész feltételrendszereken, részteljesítményeken keresztül, ez a cselekvési készenlét, amelyet *Lewin* kvázi-szükségletnek nevez. Ennek a feszültségnek a keletkezése és feloldása a pszichikus mezőben vagy hodológiai térben történik (amely *Lewin* elméletének központi fogalma). Ebben a térben semmi nem közömbös: minden felszólító jelleggel bír. Az ezek hatására végbemenő cselekvést rengeteg indíték határozhatja meg, amelyben szerepet kaphat biológiai, fizikai, vagy szociálpszichológiai összetevő is. Tulajdonképpen ezek adják a motivációs hátteret is, amely nem más, mint az adott feszültség oldására irányuló cselekvési indíték”. Ha ezt a cselekvési indítékot elemezzük, akkor látható, hogy fontos részei a célra irányulás, az igényszint (önmagunkkal szembeni teljesítmény elvárás), a csoport hatása az elvárásunk alakulására és a személyiség tulajdonságaink, illetve külső tényezők befolyásolják ennek alakulását.

A fenti két megközelítéshez hasonlóan *Maslow* szükséglet-hierarchia elmélete is a jövőirányultságot hangsúlyozza. *Maslow* kétféle motívum csoportot különböztet meg: a hiánymotívumokat – ezek az alapvető biológiai hajtóerők –, illetve a fejlődési motívumokat.

A két motívumcsoport 5 szükségletszintet foglal magába:

- fiziológiai
 - biztonsági
 - szeretet, társas kapcsolatok
 - megbecsülés, elismerés
 - önmegvalósítási
- hiányszükségletek

fejlődési motívum

Ezek hierarchikusan épülnek egymásra, a magasabb rendű szükségletek csak akkor válhatnak motiváló hatásúvá, ha az alacsonyabb rendűek már kielégültek (*Argyle, 1981*). Bár ez utóbbi elgondolás igen elegáns, nagy viharokat kavart, és számos empirikus kutatás cáfoló eredménye mellett (szak)irodalmi beszámolók is megkérdőjelezzik létjogosultságát.

Maslow elméletében mégis a legfontosabb elem a fejlődési motívum, ahol az ember önmegvalósítási késztetése kiéljeshető. Az önmegvalósítás ritkán fellépő, sűrített pillanataiként írja le az ún. csúcselményt, ahol az egyén integráltabb, spontánabb, bátrabb, energetizáltabb. Maslow szerint ezek a jellemzők létezhetnek bizonyos fokig saját kontroll alatt is, része lehet akár mindennapi életünknek is.

Hasonló elgondoláson alapul a *Csikszentmihályi* által leírt „FLOW”, az áramlat-élmény is. Áramlat, melyben az étellel való egység boldogságát éljük meg a belső élet kontrollja által - ennek megfelelően tehát ez nem azonos a csúcselménnyel, csak legmagasabb szintjei azonosíthatóak vele. Az áramlat-élmény alapja a *szándék*, amely akkor merül fel a tudatban, amikor el szeretnénk érni valamit, vagy vágyunk valamire. Az ennek eléréséhez szükséges energiát pedig a figyelem biztosítja. Ha a tudatba áramló információ összeegyeztethető a célokkal, akkor a pszichikus energia

erőfeszítés nélkül áramlik, - megjelenik a FLOW-élmény. Az így létrejövő teljesítmény örömeztést okoz, de ez múlandó. Csak úgy tartható fenn, ha újabb, bonyolultabb célokat tűzünk magunk elé, ezzel válik a fejlődés alapjává.

A FLOW-élmény kialakulásának nyolc komponensét tárta fel *Csikszentmihályi*⁹:

1. Felkészültséget kívánó, de megoldható feladat
2. Figyelem összpontosítási képesség
3. Világos célok
4. Azonnali visszacsatolás
5. Minden más tényező kizárása a tudatból (elköteleződés és feloldódás)
6. A kontroll érzése
7. Az Én feloldódása (elvesztése és kiterjesztése egyben)
8. Időérzékelés megváltozása

Csikszentmihályi (1997) szerint az emberek a legtöbb áramlat-élményt munkájuk során élik át, és munkaidejük több mint felében átlagon felüli kihívásokkal találkoznak, átlagon felül használják képességeiket, míg a szabadidőre inkább a passzivitás és unalom jellemző. Ezt az állapotot *Csikszentmihályi apátiának* nevezi. A munkavégzés során a magasabban kvalifikált, magasabb beosztású emberek gyakrabban voltak áramlat-élményben, mint az alacsonyabbak.

A fentiekből következik, hogy a munkahelyek nem léphetnek túl az emberek egyéni céljainak kezelésén, a vállalati célokba való beépítésén, ha hosszútávon eredményesek kívánnak lenni. Azaz az ember saját hozzáállása is meghatározza, hogy mennyire elégedett – többek között – a munkájával. Mindenképpen hasznos azonban, ha a munkahelyek is segítik formális és informális rendszerekkel a pozitív hozzáállás kialakulását.

Maslowhoz hasonlóan McClelland is a pszichológiai szükséglet-elméletekből indul ki, és a teljesítményt is egyfajta késztetésnek, szükségletnek tekinti (Lévai, 1999).

McClelland szerint három tanult szükséglet határozza meg a motivációnkat:

1. *kapcsolatmotiváció* - az elfogadottság és szeretet iránti vágy, akinél ez a motívum van túlsúlyban, az az interperszonális kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt;
2. *teljesítménymotiváció* - a sikerre, célelérésre való törekvés motívuma, akinél ez a motiváció a jellemző, az szereti a kihívást jelentő, személyes felelősséget kívánó helyzeteket;
3. *hatalmi motiváció* - a hatás, befolyás, mások kontrollálásának vágya, akikre ez jellemző, kedvelik a versengést kívánó helyzeteket, a konfrontálódást;

Szerinte egy nemzet gazdasági teljesítőképessége függ a teljesítmény szükséglet szintjétől a populációban, ennek növelése pedig tanítható (Lévai, 1999).

A teljesítmény szükségletelméleti megközelítésére még a '80-as évek végéről is találunk példát: *Carridy és Lynne* 6 összetevőjét azonosították a teljesítmény szükségletnek:

1. munka etika - hit abban, hogy a teljesítmény fontos érték
2. kiválóságra törekvés
3. státusz elérési igény
4. versengés
5. „szerzési” vágy - anyagi céltárgyak megszerzése
6. „mastery” - a felállított standardokkal való verseny, amely erősebb a másokkal való versengésnél (Carridy, Lynne, 1989; Idézi: Lévai, 1999).

A laboratóriumi kísérletekből a valóságos helyzetekben való vizsgálatok felé történő elmozdulás indította el a teljesítménymotiváció kutatásának *kognitív vonulatát*.

Elsőként *Vroomnál (1964)* merült fel, hogy a siker átélése akkor tekinthető motiváló erejűnek, ha közelebb visz a hosszú távú célokhoz, vagyis a feladat ún. eszközértékét is figyelembe kell venni. Az ún. *elvárás elméletében* megfogalmazza, hogy az emberek választása különböző cselekvési irányok között kognitív folyamat, amelynek három összetevője van: elvárás (menni fog?), eszközérték (lesz azonosítható eredménye?) és a valencia (mennyi a nyereség?). Ez a három faktor szorzódik, azaz bármelyik nulla, a motiváció is nulla lesz (*Vroom, 1964., Idézi: Lévai, 1999*).

Ugyanebbe a vonulatba tartozik a teljesítménymotiváció ún. attribúciós modellje, ahol azt a kérdést vizsgálták, hogy minek tulajdonítja valaki a sikert: külső vagy belső okoknak, és ezt mennyire tartja hosszú távon fennálló tulajdonságnak (stabil vagy változó). Ebben a megközelítésben kapott hangsúlyt először a képességeknek, a feladat jellemzőinek, illetve az erőfeszítésnek/szerencsének a szerepe a teljesítménymotivációban. Kísérletileg igazolták az ún. aszimmetrikus attribúció jelenségét, azaz hogy a teljesítménymotiváltak a sikert állandó és belső oknak, a kudarcot pedig külső oknak és változékonyak tartják, míg a kudarcok fordítva. A motiváció itt egyfajta önmegerősítő rendszerként működik (*Weiner, 1972.; Idézi: Lévai, 1999*).

5.2. A motiváció és teljesítmény kérdései a szervezetben

A munkahelyi teljesítmények tudatos kezelése, a munkatársak motiválásának kérdése már nagyon korán felmerült, szinte egyidőre tehető a nagyobb ipari termelő üzemek megjelenésével.

Az első ipari alkalmazására Robert Owen üzemében került sor a feljegyzések szerint, ahol a termelt mennyiségről adtak visszajelzést, oly módon, hogy a gépek fölé különböző színű farudacskákat helyeztek el mindennap (*Kieser, 1995.; idézi: Lévai, 1999*).

A teljesítmények kezelésének első nagyhatású irányzata a taylorizmus volt. *Taylor (1903)* alapelveit *Üzemvezetés* c. művében foglalta össze. Szerinte a termelőüzemben a munka szervezését és irányítását tudományos alapokra kell helyezni. Szerinte a teljesítményt a munkás számára elő kell írni. Mindenkinek egyéneként kell – képességeinek és képzettségének megfelelően – a legmagasabb szintű feladatokat adni, és azok teljesítésétől függően bérezni (differenciált darabbér-rendszer). Ez tulajdonképpen már teljesítménybérezés volt.

Taylor az emberek munkamagatartásáról azt gondolta, hogy:

- a) az ember természetétől fogva lusta és csak a szórakozásra gondol,
- b) a boldogságot csak a fogyasztási javak megszerzésével érheti el,
- c) ezért csak anyagi eszközökkel motiválható,
- d) tehát az embernek saját természetét fegyellemmel kell legyőznie,
- e) ezt valószínűleg saját magától nem teszi meg, így szigorú szabályoknak kell alávetni

A taylorizmus eredményes volt, mégis számos kritikát fogalmaztak meg vele szemben. A módszertani kritikákon túl itt elsősorban az elvi

kritikákra szeretnék kitérni. *Lahy (1923. Idézi: Lévai, 1999)* szerint a tudományos vezetés arra kényszeríti a munkást, hogy folyamatosan múlja felül saját magát, akár egészségének rovására is. Ennek hosszútávon számos káros társadalmi hatása jelentkezik. Felhívja a figyelmet arra is, hogy a munka túlspecializálása sem egyeztethető össze az emberi szükségletekkel. A taylorizmus az embert gépnek kezeli, és mérhetővé fokozza le, nem veszi figyelembe komplexitását, ezért feláldozódik az egyéniség, és a munkavállalók elvesztik érdeklődésüket.

Az ember szerepének, alkotóerejének felértékelődését mutatja a Human Relations irányzat megjelenése a '20-as évek végén. *Mayo, Roethlisberger és Whitehead* vizsgálataikból arra a következtetésre jutottak, hogy a munkaszervezés és -feltételek racionális kialakításán túl a termelés fokozásának meghatározó emberi és társas tényezői is vannak. Az embereket nemcsak gazdasági, hanem társas és pszichológiai tényezőkkel is lehet motiválni, a csoport szerepe meghatározó a teljesítmények alakulásában. Fontos megállapításuk volt, hogy a teljesítmény szorosan összefügg a munkahelyi megelégedettséggel.

McGregor X-Y-elméletében foglalta össze a fenti két irányzat által feltételezett emberképet. Az X-elmélet – a klasszikus iskolának megfeleltethető emberkép – alapján az átlagember veleszületetten idegenkedik a munkától, ezért kényszeríteni és ellenőrizni kell. Szüksége van az irányításra, mivel nem szereti a felelősséget. Az Y-elmélet szerint viszont az ember nem idegenkedik a munkától, ha elkötelezi magát a szervezeti célok iránt, akkor képes magát irányítani és ellenőrizni, keresi a felelősséget. Ez az elkötelezettség azon is múlik, hogy a szervezet milyen jutalmat kínál cserébe (*Birkenbihl, 1999*).

A szervezet által kínált jutalom motiváló vagy demotiváló hatását vizsgálják az ún. méltányosság elméletek (justice theories), melyek

alapfeltevése, hogy az emberek inkább motiváltak arra, hogy az általuk igazságosnak tartott ellenértéket kapják a munkájukért, mint a lehető legtöbbet (*Arnold, Robertson, Cooper, 1995. Idézi: Lévai, 1999*).

A legismertebb ezek közül *Adams (1965)* egyenlőség elmélete, amely szerint az emberek összehasonlítják másokkal az eredményeket és befektetéseket, ha ezt egyenlőtlennek értékelik, akkor méltánytalanságot érzékelnek. Ezt stresszhelyzetnek értékelik, és elkezdenek azon dolgozni, hogy helyreállítsák az egyensúlyt. Tehát az emberek motiváltak az igazságosnak érzett ellenszolgáltatásra és a méltányos helyzet teremtésére az egymással való összehasonlításban.

Ezen elmélet kiterjesztésének tekinthető a szervezeti igazságosság-elmélet, amely különbséget tesz disztributív és procedurális igazságosság között. E szerint az emberek összehasonlításokat végeznek szervezeten belül, de szervezetek között is. Ha valaki azt hiszi, hogy más szervezet hasonló munkaköréhez képest kevesebbet kap, akkor disztributív igazságtalanságot érzel. De ha azt gondolja, hogy a saját szervezete annyit ad, amennyire képes, és igazságos elosztási rendszert működtet, akkor procedurális igazságosságot érzel. Ettől ugyan a fizetéssel való elégedettség nem nő, de a szervezeti elkötelezettség igen (*McFarlin, Sweeney, 1992. Idézi: Lévai, 1999*).

5.3. A munkával való elégedettség és a motivációs elméletek kapcsolata

A munka és ember viszonyának előtérbe kerülése ráirányította a figyelmet a munkahelyi elégedettség kérdésére. Ez a tényező először a Herzberg-féle kéttényezős motiváció elméletnél került a központba.

Herzberg elméletében kiindulási alapként a munkával való elégedettség tényezői szolgáltak. Szerinte azokat két tényezőcsoport befolyásolhatja: az ún. higiénias tényezők és motivátorok. Ez a két tényező eltérő módon befolyásolja az egyén szubjektív viszonyulását a munkájához. A higiénias tényezők közé tartoznak a munkahely fizikai jellemzői, a szervezeti felépítés, a szabályozottság, a munkavégzés biztonsága, a társas környezet stb. Ezek inkább a külsődleges tényezők, illetve az alacsonyabb rendű szükségletekhez tartoznak. Ha ezek a tényezők „hiányt szenvednek”, akkor elégedetlenség fog kialakulni a dolgozóknál, míg ha ezen a téren minden rendben van, akkor csak az elégedetlenség szűnik meg, és az egyén nem érez elégedettséget.

Elégedettséget csak a motivátor tényezők okozhatnak, mint pl. az elért teljesítmény, előmenetel, elismertség, érdekes munka, személyes fejlődés. Ha ezek a tényezők kielégítetlenek az egyénben, akkor csak az elégedettség hiányáról beszélhetünk és nem elégedetlenségről.

Más elméleteket is fel lehetne sorolni, azonban elégséges, ha egy ábrán összehasonlítom őket, így a hasonlóságok kiviláglanak közöttük.

<i>Maslow</i>	<i>Heizberg</i>	<i>Alderfer</i>	<i>McClelland</i>	<i>Hunt</i>
Önmegvalósítás	A munka tartalma, felelősség, előmenetel, fejlődés	Fejlődés	Teljesítmény-szükséglet	Teljesítmény
Elismerés	Teljesítmény, elismertség	Kapcsolat	Hatalmi szükséglet	Hatalom
Szeretet (valahová tartozás, társas kapcsolat)	A személyközi kapcsolatok minősége munkatársakkal, beosztottakkal főnökökkel	Létezés	Kapcsolat szükséglet	Elismertség
Biztonság	Munka biztonsága			Kapcsolat
Fiziológiai	Munkafeltételek fizetés			Strukturáltság
				Komfort

4. sz. ábra: A témára vonatkozó elméletek összevetése

Összefoglalás

A dolgozat első részében áttekintettem az alkalmasság, a szocializáció, valamint a munkamotiváció elméleti kérdéseit. Történeti áttekintést végeztem az alkalmasságvizsgálatok fejlődése tekintetében a természeti népek kiválasztásától az 1940-es évek végéig alkalmazott módszerekig.

Megvizsgáltam az alkalmasságvizsgálatok elméleti hátterét, elsősorban a magyar vonatkozásokat figyelembe véve. Áttekintettem az alkalmasságvizsgálatok katonai alkalmazását mind a nyugati, mind a magyar haderő vonatkozásában. A téma elméleti hátterét figyelembe véve az alábbi következtetések vonhatók le.

- A magyar hadseregben a pszichológia tudományos alkalmazásának kezdete óta felmerült az alkalmasságvizsgálatok igénye.
- Az I. világháborút követő időtől szinte minden korszakban megvoltak az adott korra jellemző alkalmasságvizsgáló rendszerek, melyek nem minden tekintetben voltak helytállóak (pl. az '50-es évek).
- A nyugati országokban alkalmazott katonai alkalmasságvizsgálati eljárások egyes részei csak alapos megfontolások után alkalmazhatók a Magyar Honvédségben.
- Az alkalmasságvizsgálati technikák kidolgozásánál a fő hangsúlyt a megfelelésre, azaz a munkatevékenység és az egyéni életfolyamat összehangolásának elvére és igényére, valamint a gazdasági hasznosságra kell fektetni.
- Az eredményes pályamegvalósítás legfontosabb követelménye a pályával való adekvát azonosulás, melyhez az alkalmasságon túl az eredményes beválás is szükséges.
- Rendkívül fontos mind a munkáltató, mind a munkavállaló szempontjából a sikeres munkahelyi szocializáció, mely annál eredményesebb lesz, minél nagyobb a megfelelés a személy adottságai és az általa betöltött munkakör jellemzői között.
- Az ember és a munka viszonyának vizsgálatakor nem kerülhető meg a munkamotiváció, valamint a munkahelyi elégedettség kérdése.

Ezek a megállapítások alkalmasak arra, hogy a II. fejezetben szereplő módszertani problémák felvetését, valamint a kutatás tárgyát elméletileg megalapozzák.

II. Módszertani kérdések

Ebben a fejezetben módszertani kérdésekkel foglalkozom. Ezek egy része a jelenlegi kiválasztás és alkalmazás terén felmerülő problémákhoz, más része a kutatás elvi és módszertani megközelítéséhez kapcsolódik.

A dolgozat szerkezetének szempontjából ennek a fejezetnek egyes részei az elméleti részben a katonai alkalmasságvizsgálat hazai állapotát leíró fejezetben is helyt kaphatnának. Azért döntöttem mégis úgy, hogy itt kap helyet ez a rész, mivel nem leíró jelleggel mutatom be a mostani állapotokat, hanem a kiválasztás módszertani problémáit vizsgálom meg, következtetéseket levonva az általam helyesebbnek vélt vizsgálati módszer-együttes kidolgozásához.

1. A szerződéses állomány kiválasztásának módszertani problémái (Kritikai elemzés)

Felfogásom szerint – mint azt a bevezetőben már említettem – a szerződéses állomány (és más katonai állomány - hivatásos, sor) esetében nem elegendő pusztán csak az alkalmasság vagy az alkalmatlanság tényét megállapítani. Az alkalmasság – bár rendkívül fontos – csupán az egyik feltétel, további elvárás a töretlen beosztásba helyezés és munkahelyi szocializáció is. Jelenleg ez nem valósul meg. A Magyar Honvédségnél (leszámítva a '80-as évek sorozóközpontjait) a katonai alkalmasságvizsgálat nem tekint vissza régi múltra. A '90-es évek elejétől működik ugyan a mostani Egészségvédelmi Intézet, illetve jogelődje (az Egészségügyi Alkalmasságvizsgáló Intézet), de működése nehéz körülmények között

zajlik, a célok nem minden esetben pontosak, a feltételek pedig erősen hiányosak. Ugyanakkor a hadsereg felső vezetése kettős elvárással fordul az alkalmasságvizsgálatok felé:

- szűrjék ki az alkalmatlan személyeket,
- mondják meg: ki, milyen beosztás ellátására alkalmas.

Különösen az utóbbi elvárás nagyon fontos, ugyanakkor ennek csak részlegesen képes megfelelni a jelenleg alkalmazott alkalmasságvizsgáló rendszer. Maga az elvárás egy pozitív kiválasztást feltételez, ugyanakkor ma erre nincs meg a megfelelő eszköz-háttér. A jelenlegi rendszer csupán szűrőként funkcionál, azaz azt mutatja meg, ki az alkalmas és ki az alkalmatlan. Arra kevés adat van, hogy minek alapján lehetne beosztást javasolni (és milyen beosztást!) az alkalmas minősítést kapottaknak. Ugyanakkor a szervezet az alkalmasnak minősítettek beválását evidenciaként várja el, s ha ez nem történik meg, a hiba okát a kiválasztásban keresik (mégsem a megfelelő embert választották ki).

Tehát adott egy rendszer, amelyben a tudományos igény és a katonai életet szabályzó utasítások, parancsok (a 4/2003. HM. rendelet a hivatásos és szerződéses katonák egészségügyi, pszichikai és fizikai alkalmasságának minősítéséről, és a 20/2002. HM rendelet az MH egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről), valamint a pszichológiai szűrés eszközszerkezete nincsenek összhangban. A fenti rendeletekben megtalálható ugyan egy kritériumrendszer, de módszertanilag nehéz feladat a megfogalmazott elvárásokat, követelményeket a pszichológiai mérőeszközök nyelvére lefordítani.

Régi reflexió a hadseregben, hogy ha valami nem elég hatékony, azt ki kell cserélni. Jelenleg ez a folyamat zajlik a kiválasztást végző intézményben, azokat az eszközöket és módszereket keresik, amelyekkel

hatékonyabbá válik a kiválasztás. Sajnos a katonai szakemberek és katonai vezetők sem látják be, illetve nem érzékelik, hogy a probléma túlmutat azon, hogy milyen eszközöket alkalmazunk a kiválasztásra. Igaz ugyan, hogy ez nagyon fontos alappillére a későbbi gazdaságos és professzionális katona megkeresésének, de csupán az egyik pillére. A többi feltétel hiánya esetén akármennyire jó is a kiválasztás, a végeredmény kudarc, egy nem működő rendszer képe.

Alapvető problémának találok, hogy a szerződéses katonának jelentkező fiatal pályaválasztása és pályaszocializációja nem egy töretlenül ívelő rendszerként fogható fel, ahol végigkövethetjük a jelentkező sorsát, hanem szakaszosan működő rendszerként (nagyon merev rendszerként), ahol az egyik szakaszból a másikba történő átmenet során senki nem követi az útját, senki nem irányítja. Minden szakasz független egymástól, mindegyik csak elvégzi a neki meghatározott feladatokat, de ennél nem többet, közöttük a kommunikáció hiányos, vagy egyáltalán nincs.

A lakóhely szerint illetékes Hadkiegészítő Parancsnokság megvizsgálja, hogy megfelel-e a feltételeknek, az Egészségvédelmi Intézet megállapítja a katonai szolgálatra való alkalmasságát, az alakulat pedig – ahova jelentkezett az egyén – beosztásba helyezi őt. Ha ezek után idő előtt elhagyja a pályát, lehet ugyan keresni a felelősöket, az okokat, de ez sem történik meg.

A probléma sokkal nagyobb, mint ezt első megközelítésből láthatjuk. A vizsgálat idején a szerződéses katonának jelentkezőknél nagy a fluktuáció. Ez némiképp az illetményemelésnek köszönhetően csökkent valamelyest, de azok az alakulatok, ahol a sorállományt felváltották szerződéses katonákkal, jelenleg is évi 3-4000 új embert küldenek alkalmasságvizsgálatra az MH EVI-be, ami azt mutatja, hogy az érdeklődés ugyan nagy, de a próbaidőn túl csak kevesen bírják a katonai szolgálatot.

Ezek a fiatalok viszont valamennyien alkalmas minősítést kaptak a kiválasztáskor, tehát joggal merülhetnek fel az alábbi kérdések:

1. Csak az alkalmasság megállapításával bejósolható-e a tényleges beválás?
2. Milyen más tényezők figyelembevétele elengedhetetlen a szerződéses állomány feltöltésénél?
3. Pusztán csak az alkalmasságvizsgáló eszközök „kicserélésével”, más hasonló eszközök alkalmazásával megoldódik-e a felmerült probléma?

Úgy gondolom, a válasz nem egyszerű. A fentiek alapján a szerződéses állomány kiválasztásával és állománybavételével, beosztásba helyezésével, munkaköri megfelelésével kapcsolatban több módszertani probléma merül fel:

- A kiválasztásnál elsődleges az alkalmasság ténye. Ez helyénvaló, ugyanakkor pusztán az alkalmasság ténye nem vetíti előre a későbbi beválást. Lehet valaki alkalmas katonának, de nem biztos, hogy abban a munka környezetben, amibe kerül, szívesen is dolgozik. Ha az egyén készsége és jártassága messze esik az elfoglalt beosztástól, az adaptációs idő megnő, s nagyobb a valószínűsége annak, hogy „elmenekül” a számára „nem sikeres” állapotból.
- Mivel valamennyi jelentkezőnek a jelenlegi szabályzók alapján letöltött sorkatonai szolgálattal kell rendelkeznie, illetve el kell töltenie bizonyos időt sorkatonaként, ebből következik, hogy egyszer már alkalmas volt a katonai szolgálatra. Az újabb szűrésnek minőségileg mást kellene vizsgálni, hiszen mások az elvárások a katonai pályát hivatásként választókkal szemben.
- a szerződésesek alkalmasságvizsgálata jelenleg arra irányul, hogy egyrészt alkalmas-e a katonai szolgálatra, másrészt az alakulat által

kiállított befogadó nyilatkozaton feltüntetett beosztásnak megfelelően a jelentkező.

A sorozást felügyelő és irányító MH EVI Sorozó Orvosi Osztály és a szerződéses állományt vizsgáló MH EVI Pályaalkalmasságvizsgáló Osztály egymáshoz nagyon hasonló tesztbatteréiát fejlesztett ki. Ez nem feltétlenül probléma, de érdemes összehasonlítani a kiválasztásban alkalmazott eszközöket.

a) Sorkatonai szolgálat szűrésében alkalmazott módszerek:

- OTIS-II. (intelligencia- teszt)
- Pálcikaember-teszt (Félprojektív Személyiség Kérdőív)
- Élettörténeti Mutatók (ÉM)
- Brengelmann-teszt (Személyiségteszt, a személyiség kiegyensúlyozottságának minőségét vizsgálja)
- Exploráció (személyenként kb. 5 perc időtartamban)

b) Szerződéses katonai szolgálat szűrésében alkalmazott módszerek:

- Intelligencia vizsgálat (IST teljes a TTS állománynál és IST 1-6-9 a legénységi állománynál.)
- Személyiségvizsgálat (Brengelmann-teszt)
- Élettörténeti mutatók (ÉM - saját kifejlesztésű eszköz, ugyanaz, mint a sorkatonai szűrésnél)
- Exploráció
- Műszeres vizsgálat
- Az egyes speciális beosztásoknál kiegészítő tesztek (MTVT, Bourdon, Pieron)

A két egymástól alig különböző (a, és b,) eszközrendszer lefedí egymást, azaz hasonló elemeket mér mind a két rendszer, részben ugyanazokkal, részben más eszközökkel. Így új információ kevés születik, csupán még egyszer megerősítjük az egyszer már megállapított alkalmasság tényét, s a beosztás követelményeivel, elvárásaival szemben kevés az új információ.

A vizsgáló eszközök közül hiányoznak azok, amelyek a szerződéses katonákkal szembeni elvárásokat mérni tudnák. A professzionális hadsereg tagjával szemben a magas szintű kiképzettségén túl elvárás az önkéntesség, a kedvező pályaorientáció, valamint az, hogy motivációjuk, kezdeményező készségük magasabb értékkel bírjon, mint a hadkötelezettség alapján – kötelezően – szolgálatot teljesítőknél. Ezt valamilyen formában meg kellene vizsgálni, adatot szolgáltatva arra nézve, hogy milyen elvárásaink lehetnek a jelentkezők munkaköri bevalásával szemben.

Az alkalmasságvizsgáló eszközök „eredményeiből” kevés lehet az egyén személyiségének megfelelő és kedvező beosztásra következtetni, mert a kapott adatok nem elégségesek erre. Ez nemcsak az eszközök megválasztásából adódik, hanem abból a szemléletből is fakad, hogy a katona „univerzális lény”. Bár az MH EVI PAVO nem „univerzális” katonát vizsgál, a csapatok szintjén ez sajnos így jelenik meg. Mivel az ember és munka megfelelése már ősidők óta tudatosodott az emberiség számára, ez a szemléletmód legalábbis elgondolkodtató. (Az „univerzális lény” szemlélet nem új keletű, a magyar hadsereg tiszti állományával szemben is elvárás volt bizonyos időkben a „mindenhez értés”.)

A vizsgálat idején nem volt érvényes, naprakész a különféle beosztást betöltővel szembeni szakmai, ill. pszichés alkalmassági „beosztási követelménytábla”. Rendszeresítve volt ugyan egy beosztási követelmény-

táblázat, de ez még a '80-as évekből maradt ránk, és szakmai szemmel igencsak megkérdőjelezhető.

Időközben az új elvárásoknak megfelelő követelményeket az MH EVI PAVO kidolgozta, melyeket a 4/2003 (I. 31.) HM rendelet tartalmaz. Nem kis gondot okoz ugyanakkor a megfogalmazott elvárásokat, követelményeket a pszichológiai mérőeszközök nyelvére lefordítani, hogy valóban objektív legyen az értékelés.

Az alkalmasság tényén túl a munkahelyi beválás fontos velejárója a tudatos munkahelyi szocializáció. Úgy tűnik, jelenleg erre csak kis gondot fordítanak a Magyar Honvédségben. A hadseregben működő hierarchikus irányító- és elvárásrendszer kevésbé van összhangban a szocializációs folyamat tudományos igényével. Nézzük például az utasítások, parancsok helyzetét! A parancs kötelező, megkérdőjelezhetetlen. Ez rendben is van, hiszen a világ valamennyi fegyveres szervezeténél (és nagyon sok polgári szervezetben is) a fegyelem velejárója az előljáró intézkedéseinek megkérdőjelezhetetlensége és végrehajtása. Ugyanakkor a tudatos munkahelyi szocializáció folyamatába beletartozik a szakaszos tanulás, alkalmazkodás, a folyamatos visszacsatolás (feed back), a megerősítés. Tehát a belépés másnapján nem lehet olyan elvárásokat támasztani az újonnan belépővel szemben, mint a már szocializálódott tagokkal.

Összességében megállapítható, hogy a szerződéses állomány kiválasztására szolgáló jelenlegi alkalmasságvizsgálati rendszer a mostani formájában kevésbé felel meg a vele szemben támasztott elvárásoknak. Csupán szűrőként funkcionál, más eszközökkel, de még egyszer megállapítja a már egyszer megállapított alkalmasság tényét. Olyan új információt, melyből következtethetnénk a pályamotivációra, kezdeményezőkézségre, a jelentkező személyiségének megfelelő és kedvező beosztásra stb., nem kapunk.

Bár az új „beosztási követelmény” kritériumrendszer elkészült, nem elégséges pusztán megalkotni, célszerű hozzá rendelni egy olyan eszközháttérrel is, mellyel adekvát módon, objektíven mérhetővé válnak a kívánt pszichés kritériumok. Ez a jelenleg alkalmazott eszközökkel csak részlegesen lehetséges, így a 4/2003 HM. rendeletben megfogalmazott pszichés elvárások csak részeiben mérhetőek.

A munkahelyi szocializáció vonatkozásában feltehetően hiányoznak azok az alakulatoknál szervezett programok, amelyek feltételezik a szakaszos tanulást, az alkalmazkodás folyamatát, hiányzik a folyamatos visszacsatolás, a megerősítés. Kutatásom elvi és módszertani céljait e megállapításokból kiindulva fogalmaztam meg.

2. A kutatás elvi és módszertani megközelítése

Ebben a részben ismertetem a konkrét vizsgálat lefolyását. Ezen belül bemutatom a vizsgált mintát, a célzott csoportoknál alkalmazott vizsgálati módszereket és helyzeteket.

2.1. A kutatás tárgyának értelmezése

A Magyar Honvédség reformja folyamatban van. A NATO-tagság által indukált elvárások a személyi állomány területén is fokozottan jelentkeznek. A Magyar Köztársaság Biztonságpolitikai alapelvei előírják az ország fegyveres erejének összetételét, célját, eszközrendszerét és feladatait. A célok és feladatok sokrétűsége megköveteli, hogy a hadsereg valamennyi állománykategóriája (tábornok, főosztály, tisztszemélyzet, zászlós, tiszthelyettes és legénységi állomány) magasan képzett, sokoldalúan

művelt, a tényleges katonai szolgálatot önként vállaló és elfogadó, magas motivációjú és kezdeményező készségű szakemberből álljon. Ezeknek a szakembereknek a kiválasztása és felkészítése, valamint „beillesztésük” a szervezetbe a követelmények tükrében alapvető.

A hadsereg nagyságából és rendeltetéséből fakadóan ez a feladat roppant bonyolult és nehéz. A megoldásra e dolgozat keretében egyedül nem gondolhattam, a problémáknak csupán egy szeletével kívántam foglalkozni, a folyamat – általam érintett – részterületeire ajánlásokat fogalmaztam meg.

Az előzőekben felvetettem azt a tényt, hogy a rendszer szakaszos, nagyon merev, és mindenki csak a maga dolgát, központilag meghatározott feladatát hajtja végre. Az elemzésből kitűnik, hogy ezen egyelőre változtatni nem lehet, nem érettek meg a társadalmi és szakmai feltételei. A hadsereget, mint egységes szervezetet vizsgáltam, amelyben az egyes alakulatok nem különálló egységként foghatók fel. Mégis valamilyen szinten egymástól különböznek abban, hogy bár mindenkire ugyanazok a parancsok, utasítások mérvadóak, a végrehajtók emberek, s mint ilyenek az értelmezésben és végrehajtásban különböznek. Az egyének munkahelyi szocializációja tehát esetenként (szervezeti egységként) különböző lehet.

Kutatási stratégiámat több szempont együttes figyelembevételével alakítottam ki. Mindenekelőtt abból az alapvető tételből indultam ki, hogy az érintett probléma az alkalmasságvizsgálat módszerében és megközelítésében, a beosztásba helyezés inadekvát módszerében, illetve a munkahelyi szocializáció hiányában található. Ezért egyrészt az alkalmasságvizsgálat elemzéséből következtetéseket vontam le arra vonatkozóan, hogy vajon a jelenleg alkalmazott rendszer mennyire szolgálja ki a hadsereg igényét, azaz figyelembe véve a hadseregben jelenleg működő szabályzókat és szokásrendszert, hogyan lehet a jelenlegi

alkalmasságvizsgáló rendszert átalakítani. Átalakítani úgy, hogy azzal ne csak az alkalmasság (vagy alkalmatlanság) pusztá tényét határozzuk meg, hanem a megnövekedett elvárásoknak való megfelelést is képesek legyünk bejósolni, s ezzel megelőzzük a szerződéses állomány jelenlegi fluktuációját, azaz gazdaságosabbá tegyük az átállást. (További jelentős kérdés, hogyan lehet a pozitív szűrő elvének megfelelni, azaz azt is megmondani, ki milyen beosztásra lesz alkalmas? Ezekből következik, hogy a hadsereg és a társadalom anyagi lehetőségeit figyelembe véve hogyan lehet a lehető legolcsóbb, mégis hatékony módszert alkalmazni a megfogalmazott problémák megoldására.)

Másrészt a probléma túlmutat az alkalmasság problematikáján, kiegészülve a munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedéssel és tartós elkötelezettséggel, feltételezi a helyes munkaköri és munkahelyi szocializációt.

Mindezekből következően fogalmaztam meg a Bevezetőben már ismertetett hipotéziseimet.

2.2. A vizsgált minta bemutatása

Kutatásaimat három célcsoporton végeztem:

A) *Sorkötelesek*, akik a 2000. évi őszi sorozáson jelentek meg. A vizsgált személyek 17-23 év közötti fiatal magyar férfiak, akik az 1993. évi CX. törvény értelmében katonai alkalmasságvizsgálaton vettek részt ($N=307$ fő)

B) *Szerződéses katonai szolgálatot teljesítők*. A vizsgált személyek 19-33 éves férfiak és nők.

(N = 128 fő	férfiak	nők
	N = 114 fő	N = 14 fő)

C) *Hivatásos, parancsnoki beosztást ellátó tisztek* (N = 21 fő). A vizsgált személyek parancsnoki beosztást látnak el, alárendeltségükbe szerződéses állományú katonák is tartoznak.

A vizsgálatokat 2000 év őszén kezdtem, amelybe három katonai alakulat vonatkozásában szerződéses katonai szolgálatot teljesítőket (N=128), hivatásos parancsnoki beosztást betöltő tiszteket (N=21), valamint egy megyei Hadkiegészítő Parancsnokság által sorozáson vizsgált sorköteleseket (N=307) vontam be. Így a vizsgálatban összesen 456 fő vett részt.

A sorkötelesek vizsgálatára azért volt szükség, hogy feltérképezzem a fiatalok katonai szolgálattal kapcsolatos attitűdjét, valamint adatokat kapjak arról, vajon a mai fiataloknak milyen ismeretei vannak a katonai szolgálatról, illetve hány százalékban választanák esetlegesen a szerződéses katonai pályát.

A szerződéses szolgálatot már betöltők vizsgálata azt mutatja meg, hogy a beosztásban lévők milyen célból vannak jelenleg a honvédség soraiban, s itt mennyire elégedettek a helyzetükkel.

A hivatásos tiszteknél, bár a minta csekély volta miatt statisztikai jellemzőkből nem vonható le általánosítható jellemzés, arra kerestem a választ, hogy a katonai szervezeteknél a szerződéses állomány beilleszkedését milyen eszközökkel és módszerekkel segítik, egyáltalán felmerül-e ennek igénye, és hogyan történik a végrehajtás.

Mindezek alapján a minta összetételének megállapításakor vezető szempontként lényegesnek ítélttem meg, hogy a fő kérdés, azaz a szerződéses állomány beilleszkedése jól vizsgálható legyen. A szerződéses állomány megismerését részvizsgálatokkal igyekeztem teljesebbé tenni.

2.3. Vizsgálati módszerek

Az alkalmasságvizsgálati és a munkahelyi szocializációt érintő kutatásokban egyre többféle és igen különböző jellegű vizsgálati módszereket alkalmaznak. Éppen ezért meglehetősen nehéz kiválasztani az adekvát eljárásokat. Saját kutatási módszereim összeállításánál is jelentkeztek e nehézségek, hiszen a téma a pszichológiai kutatások egyik legösszetettebb kérdéskomplexumát jelenti. Kutatási módszereim kiválasztásakor az általam vizsgált terület alapján szelektáltam az eszközök között. A metodikai apparátus megtervezésénél az a fő célkitűzés vezetett, hogy a feltárt adatok segítségével minél pontosabban megkaphassam a választ a felmerült kérdésekre.

Kutatásmetodológiai szempontból elsődlegesen a munkahelyi szocializáció vizsgálatára irányítottam a figyelmet, amely legfőképpen tevékenységre orientált megközelítést jelent.

Arra törekedtem, hogy az alkalmasság és a munkahelyi szocializáció folyamatát egymásra épülő, egymást kiegészítő fogalomként ragadjam meg, amelyhez a vizsgálati adatok kvantitatív és kvalitatív elemzése is szükséges. Eredményeimet mindvégig sokoldalúan viszonyítottam a meglévő standardokhoz, mivel leginkább ez biztosítja optimálisan a tudományos követelmények egyre pontosabb teljesítését.

Hipotéziseim bizonyítására és a kutatási feladataim megoldása érdekében a hazai vizsgálati módszerek közül főként azokat igyekeztem felhasználni, amelyek a kutatás szempontjából leginkább adekvátak. Ezért módszereim között szerepelnek egyrészt a munkalélektani gyakorlatból átvett eljárások és speciálisan erre a célra készített mérőeszközök, másrészt a hagyományosnak tekinthető teszteljárások és adaptációk.

Az adatfelvétel és a feldolgozás sikeres lebonyolítása érdekében egyaránt alkalmaztam egyéni vizsgálatokat és csoportos felméréseket. Ezek alapján munkám során a következő vizsgálati módszereket használtam fel:

A) Sorköteles állomány

1. Adatlap - a minta szociológiai jellemzői;
- a pályaorientáció kérdései
2. Ritoókné-féle pályaválasztási kérdőív
3. Kérdőív a szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatban.

B) Szerződéses állomány

1. Adatlap - a minta szociológiai jellemzői;
- a pályamegfelelés megítélése.
2. Exploráció
3. Super-féle munkaérték kérdőív - a szakmai tevékenység értékstruktúrája
4. Csirszka-féle motivációs kérdőív - A professzionális tevékenység motivációs jellemzői
5. Ritoókné-féle pályaválasztási kérdőív
6. Kérdőív a szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatban
7. IOR (Index of Organizational Reactions) munkahelyi elégedettséget vizsgáló kérdőív

C) Parancsnoki beosztást ellátó tiszti állomány

1. Adatlap
2. Exploráció
3. Kérdőív a munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismeretekről

A vizsgálati adatokat gépi úton dolgoztam fel, a kutatási eredmények elemzésénél ezeket az adatokat vettem figyelembe.

Az eredmények feldolgozásának módjáról előzetesen az mondható el, hogy a vizsgálati adatokat először az egyes módszerek alapján elemzem és értékelem. Ezután következik a mintára jellemző összefüggések körülhatárolása, amelyhez a csoport- és módszerspecifikus sajátosságok feltárásával juthatunk el. Az egyes kutatási feladatok komplex vizsgálatára a lehetőségekhez képest mindig módszer-együttest alkalmaztam.

2.4. A vizsgálati helyzet

A vizsgálatnál állománycsoportonként más és más módszert alkalmaztam. A vizsgálati személyekkel közöltem a kutatás rájuk vonatkozó célját, majd biztosítottam őket a névtelenségről.

A sorköteleseknél (n=307) a kérdőívek kitöltése csoportosan történt.

A szerződéses állomány (n=128) vizsgálatánál egyéni és csoportos módszert alkalmaztam. A kérdőívek kitöltése csoportosan történt, az exploráció egyéneenként.

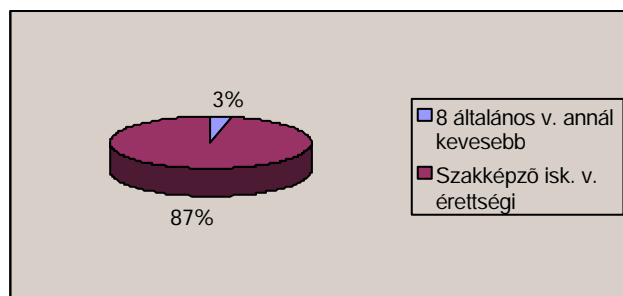
A hivatásos állományt (n=21) szintén két módon, egyéni és csoportos formában vizsgáltam. A vizsgálat alatt az alakulatok parancsnokai biztosították a zavartalanságot. A kérdőíveket kóddal láttuk el a kitöltők anonimitására való tekintettel. A részvétel önkéntes volt.

III. A vizsgálat eredményei

1. A sorköteles állomány (n = 307)

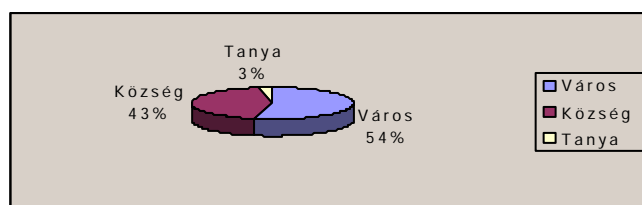
1.1. A minta szociológiai jellemzői

A vizsgált minta valamennyi eleme férfi. Életkori megoszlásuk 17-23 év közötti. Iskolai végzettségüket figyelembe véve túlnyomórészt szakképzőiskolát, vagy érettségit adó iskolát végeznek, illetve végeztek (87%).



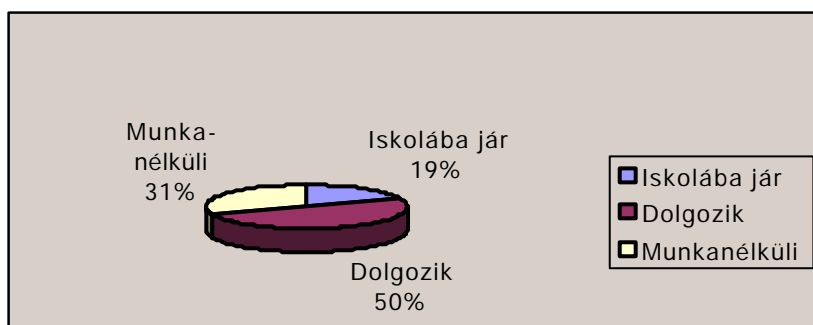
5. sz. ábra: A vizsgált sorköteles állomány iskolai végzettség szerinti megoszlása

Lakóhely szerinti megoszlásuk: 54 százalékuk nagyvárosban, 43 százalékuk községben, 3 százalékuk tanyán él.



6. sz. ábra: Lakóhely szerinti megoszlás

A vizsgált minta 92%-a szüleivel, vagy más rokonokkal él együtt, 7% önállóan él, 1% pedig állami gondozott. 8% nős, ebből 50%-nak gyermeke van. Jelenleg iskolába jár 19%, munkanélküli 31%.



7. ábra: A sorozás idején folytatott tevékenység

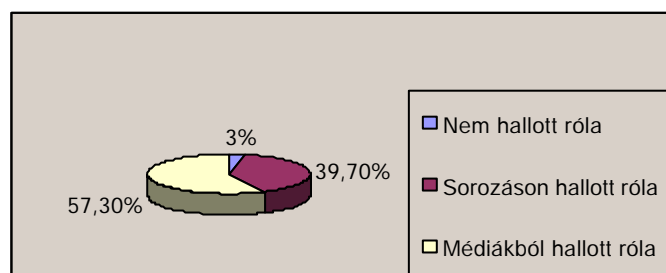
1.2. A katonai pálya megítélése

A megkérdezettek 37,2%-a a legalacsonyabb társadalmi státuszúnak tartja a katonai hivatást. 25% szükségesnek és jónak tartja a katonai szolgálatot, 20% szükségesnek, de rossznak, 55% pedig szükségtelennek tartja.

A sorkötelesek 24,3%-a rossz következményeket vár a sorkatonai szolgálat letöltésétől.

3% soha nem hallott a szerződéses katonai szolgálatról, 39,7% a sorozáson, 57,3% a médiából hallott róla. Tartalmi vonatkozásban a vizsgált minta 93%-a nem tud érdemlegeset a szerződéses katonai szolgálat tartalmáról.

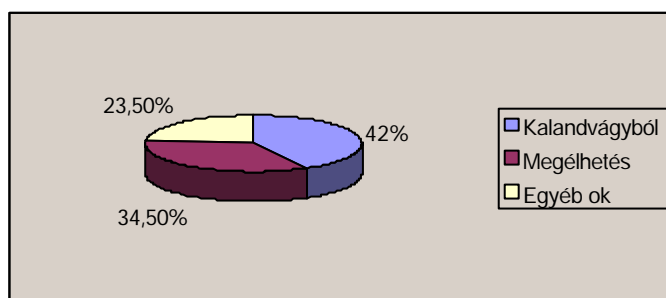
A megkérdezettek túlnyomó része (78,5%) nem vállalna önként katonai szolgálatot.



8. ábra: Szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatos információk

19% jelenleg tanul, nem vonzódik a katonai pályához 41%, más az érdeklődése 23%-nak, jelenleg több pénzt keres 17%.

Ha vállalnák a katonai szolgálatot, a megkérdezettek jelentős része (42%) kalandvágyból, vagy a megélhetés biztosítása miatt (34,5%) tennék. A pálya iránti vonzalom csupán 11%-os.



9. ábra: Katonai szolgálat esetleges vállalásának okai

A vizsgálati személyek szerint vonzó a katonai szolgálatban a külföldi szolgálat lehetősége (24%), a jó közösségbe való kerülés (16%), a jövedelem (18%), a lakáshoz jutás (17%) és a különböző kihívások (18%).

Összegezve a fiataloknak nagyon kevés ismerete van a katonai szolgálatról. Elsősorban negatív képeik vannak, a „szájhagyomány útján”

terjedő ún. „szivatásokról”, értelmetlen takarításokról. A megkérdezettek háromnegyede szerint félni kell a katonáknak, ezen félelmüket vetítik ki a katonai hivatással kapcsolatos attitűdjükben. A sorkötelesek túlnyomó része önként semmilyen körülmények között nem vállalna „hivatásos” katonai szolgálatot, elsősorban az alacsony presztízsből adódóan, illetve az ismeretlenségből fakadóan. Igaz ugyan, hogy egyre több, katonai szolgálatot népszerűsítő film és tévé-műsor jelenik meg a médiában, ugyanakkor ezek csak felszínes ismereteket, információkat nyújtanak, a fiatalokra ható „emlékek”, és egyéb forrásból származó információk más irányba formálják attitűdjüket.

1.3. A sorkötelesek katonai pályával kapcsolatos beállítódásai (n= 307)

A katonai pályaorientáció részben hasonló a többi szakmai pályairányultsághoz, viszont több ponton sajátos eltéréseket is jelez, amely kizárólagosan a katonai pályát választó fiatalok pályaválasztási aspirációit jellemzi. Érdekes kiindulnunk a pályaorientáció fogalmából, amelyet sajátos viszonyfogalomnak tekinthetünk. Eszerint a pályaorientáció egyértelműen objektív természetű, azaz gazdasági és szociológiai tényezők hatására alakul ki, de mindenkor a pályaválasztó fiatal személyiségén keresztül manifesztálódik, vagyis egyéni színezetét a személyiségi tényezők rendszere biztosítja.

A pályaorientáció legfontosabb tartalmi sajátosságait a pályakép, az önismeret és az igény szint szoros összefüggései adják. A pályaorientáció fogalmát a szakirodalom igen sokoldalúan értelmezi. Lényege abban összegezzhető, hogy a fiatal bizonyos pálya (jelen esetben a katonai) felé „irányul”. A választott pályával való előzetes azonosulás megkezdődik már az orientáció időszakában. A pályairányulás lényeges emocionális-érzelmi

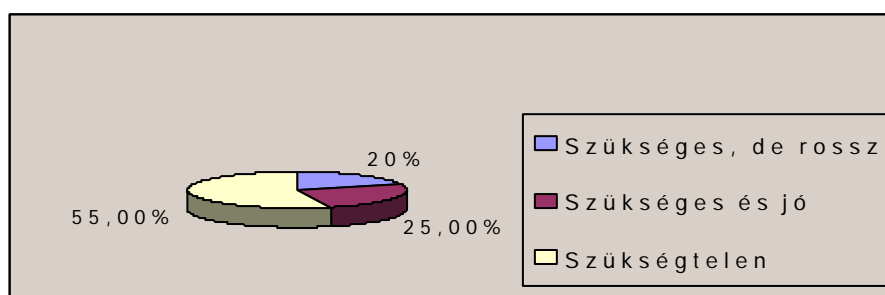
mozzanatokot tartalmaz, ezáltal az előzetes azonosulás bizonyos elemei már az orientáció korai szakaszában megjelenhetnek. A pályorientáció sajátosan rendelkezik pozitív és negatív tartománnyal. Ez azt jelenti, hogy minden választás feltételez elutasítást, illetve ez fordítva is igaz, az elutasításban szintén benne rejlik a választás. Így a pályorientáció a választás és elutasítás kölcsönös kapcsolatában manifesztálódik, amelyet a személyiségi tényezők bonyolult rendszerének működése szabályoz.

A katonai pályorientáció több ponton jelentősen különbözik más pályák felé való irányultságtól. Egyrészt a katonai pálya veszélyes üzem, „férfias kihívás”, kemény, hierarchikus szervezet, amelyben az egyén elveszítheti az önállóságát. Másrészt a katonai pályát választók esetében nincsenek, vagy csak nagyon kis százalékban fordulnak elő pályaelképzelések.

Vizsgálataim alapján a minta nagyon kis százaléka orientálódna a katonai pálya irányába, azaz a katonai hivatás az elutasított sávban van. A jobb áttekinthetőség kedvéért pályacsoportokat (ipari, agrár, orvos, pedagógus, katonai és egyéb) képeztem a választás és az elutasítás tartományában. Így pontosan figyelemmel kísérhető, hogy mi felé irányulnak a fiatalok, és azon belül mit utasítanak el. Az elutasítás oka elsősorban az alacsony pályapresztízsből keresendő. További okként fogalmazható meg, hogy tapasztalataim szerint a fiatalok a szerződéses katonai pályával kapcsolatos információi a foglalkozás tartalmára vonatkozóan rendkívül szegényesek, amely leginkább a fiatalok katonai pályaképében fejeződnek ki. Így amennyiben választási lehetőségük van, csupán a megkérdezettek kisebb hányada (21,5%) választaná a katonai hivatást önként. Feltételezhető, hogy több információ esetén nagyobb százalékban lennének önkéntesek a katonai hivatásra.

A katonai pályát esetleg választók pályaválasztási aspirációit tekintve megállapíthatjuk, hogy jelentős részük kalandvágyból választaná, míg közel egyharmada a megélhetés biztosítása végett.

Összességében elmondható, hogy a vizsgált minta többségének katonai szolgálattal szembeni attitűdje nem kedvező a hadsereg számára.



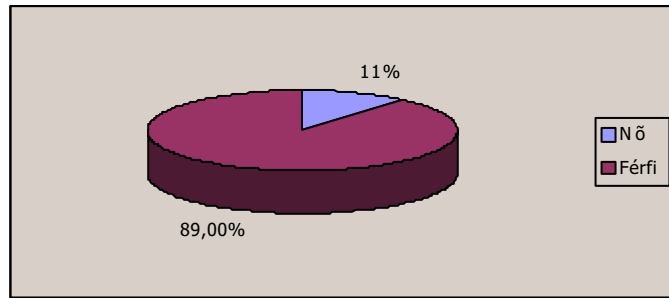
10. ábra: *Katonai szolgálattal szembeni beállítódás*

2. *A szerződéses állomány (n = 128)*

2.1. **A minta szociológiai és egyéb jellemzői**

A vizsgált szerződéses állomány három dunántúli helyőrségből tevődik össze. A nemek megoszlása a mintában 114 férfi és 14 nő. Az életkori megoszlás 19 és 33 év közé esik.

11. ábra: *Nemek szerinti megoszlás*



Iskolai végzettségüket tekintve 56%-uk érettségizett, 31%-uk szakmunkás végzettségű. Ez az eredmény azonos tendenciát mutat más vizsgálatok (pl. *Katona, 1998*) eredményeivel, mely szerint a szárazföldi csapatoknál szolgálatot teljesítőknél magasabb iskolai végzettségűek a szerződéses katonák.

A vizsgált minta 63%-a a szolgálat megkezdése előtt szociálisan hátrányos körülmények közül kerül a honvédség állományába. A jelentkezések döntő motivációs tényezője a munkanélküliségből fakadó kényszer.

A vizsgált mintában korábban büntetett előéletű nem volt.

Az életkori megoszlás 19 és 33 év közé esik, ezzel a hadsereg legfiatalabb rétegét alkotja a szerződéses állomány. 2,4%-uk 20 év alatti, 71,8%-uk 21-30 év közötti, 25,8%-uk 31-33 év közötti sávban helyezkedik el.

Családi állapot szerinti megoszlásukban erős eltérés van a férfiak és a nők között. Amíg a férfiak 37%-a él élettársi, vagy házastársi kapcsolatban, addig a nők ugyanezen aránya 64%.

Az életkörülményeiket figyelembe véve 67%-uk városban – ezen belül 18%-uk megyeszékhelyen –, 33%-uk faluban él. Az állomány 68%-ának nem egyezik meg a jelenlegi állandó lakhelye és a szolgálati helye, amiért 27%-uk arra kényszerül, hogy naponta bejárjon szolgálati helyére, 26%-uk csak hétvégeken, 15%-uk még ritkábban jár haza.

Szolgálati idejük szerint harmaduk az első vállalt ciklusát tölti, a másik harmaduk 3-5 éve szolgál a hadseregben, a minta további része több mint 5 éve katona.

A jelentkezők túlnyomó többsége volt sorkatona, így tisztában voltak a vállalt kötelezettséggel. Többségük saját értékelése alapján jó katona volt.

A katonai szolgálatról szóló információkat elsősorban barátaiktól, ismerőseiktől szerezték, de válaszaikból kitűnik, hogy a különféle ismeretterjesztő anyagok és a médiából származó információk is eljutottak hozzájuk.

A toborzó rendezvények szerepe ekkor még elhanyagolhatónak mondható.

Az érintettek döntése a szolgálat vállalásáról környezetük támogatásával és egyetértésével találkozott, ez mintegy megerősítésül szolgált.

2.2. Szerződéses katonák pályaeérdeklődésének vizsgálata

A társadalmi beilleszkedést jelentősen meghatározza a pályaválasztás. A végzett munka egyrészt biztosítja a megélhetést, másrészt eszköze a beilleszkedési folyamatnak. Gyakorta az önérvényesítés, a szociális elismerés elsőrendű lehetőségét jelenti. A pályára való optimális felkészülés, a munkában való eredményesség a személyiség további fejlődésének döntő feltétele.

Feltételezésem szerint a hivatásos és szerződéses katonák munkája – mivel meglehetősen sajátos szakterület – csak akkor lehet eredményes, ha sikeres a pályaidentifikáció, és az egyén pályára való alkalmasságát biztosító személyiségjegyek megfelelő minőségben vannak jelen.

Ennek a vizsgálatnak az elvégzésével azt kívántam ellenőrizni, hogy a célcsoport pályaválasztási motivációjánál milyen mértékben van jelen a pálya iránti érdeklődés.

Az alkalmazott kérdőív (Super) értelmezésénél azt az eljárást követtem, amely szerint az egyéni eredmények elemzésekor a nyerspontértékek rangsorát kell megállapítani, hogy láthassuk, mely értékekre esik a felmérésben szereplők esetében viszonylagos dominancia.

Így csak főképp azokra az értékekre fordítottam figyelmet, amelyek a legmagasabb, illetve a legalacsonyabb pontszámmal történő minősítést kapták.

Az eredmény egy minőségi mutatóként szolgál a mintát alkotók értékorientációját illetően. Valamennyi vizsgálati személynek több, mint féléves szolgálati viszonya volt, így feltételeztem, hogy elegendő idő állt rendelkezésükre ahhoz, hogy meggyőződjenek róla: valóban a katonai pálya lesz-e az, ahol életük jelentős részében tevékenykedni kívánnak.

A válaszokban kiemelkedő fontosságú értéket képvisel az önérvényesítés, amely olyan életmódra érvényes, ahol lehetőség van az egyén elképzelésének megfelelő életforma, életmód megválasztására.

Második helyre sorolt értékek közé tartozik az anyagi ellenszolgáltatás. Erre a jelen gazdasági helyzetben nagyon fontos szerep jut, az életszínvonal meghatározója is. Ez az érték nem feltétlenül a vizsgálati személyek anyagiasság szemléletére utal, inkább arra, hogy a jövőjüket szeretnék anyagiilag is biztosítva látni. Ezt bizonyítja a biztonság értékének közvetlen e mellé sorolása is.

A társas kapcsolatok és a fizikai környezet szintén magas számú választást kapott. Ez a vizsgálati személyek szociabilitását mutatja. Fontosabb számukra a munka társas természete, mint annak jellege, de

olyan környezetben szeretnének tevékenykedni, amely pozitívan hat a közérzetükre, és egyben esztétikai élményt is nyújt számukra.

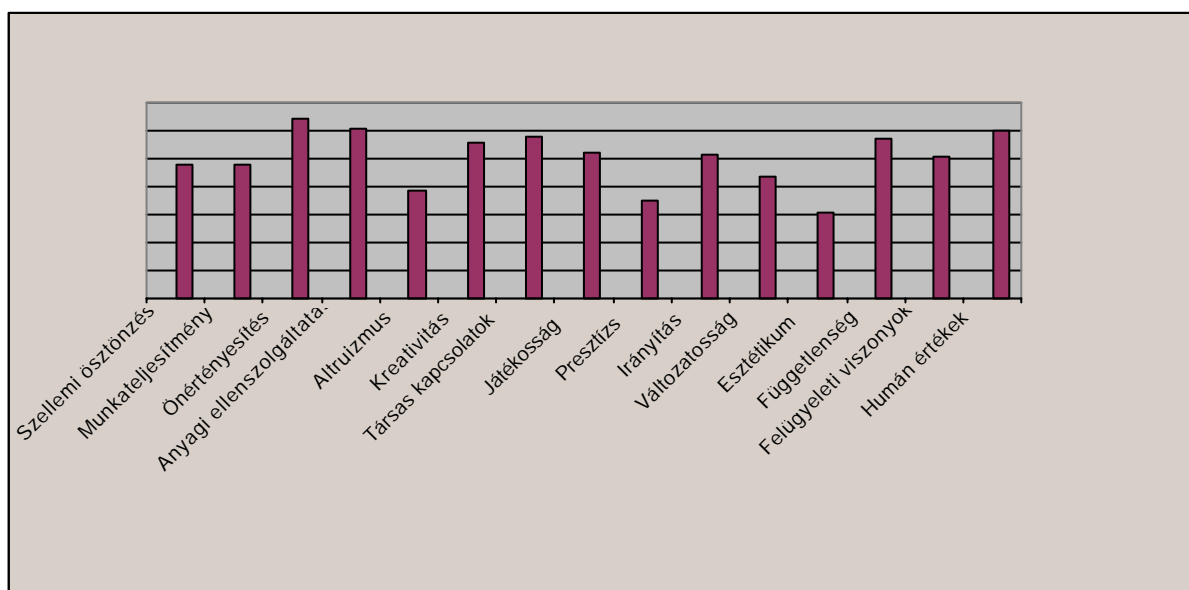
A függetlenség és a kreativitás közel azonos fontossággal mutatkozott meg a választásokban. A két érték úgy kapcsolódik egymáshoz, hogy az általuk felfedezett újításokat lehetőségük legyen bármikor kipróbálni, és ebben a tevékenységben ne korlátozza őket semmi. Vagyis a függetlenség mint érték magába foglalja az önálló módszerek szerint történő munkavégzést is.

A 8. és 9. helyre rangsorolták az irányítást és a hierarchiát, mint számukra már kevésbé fontos értéket.

A szellemi ösztönzés a 10., míg a munkateljesítmény a 11. az értékrendjükben. Ez utal arra, hogy a munkájuk speciális, inkább folyamatjellegű, együttműködést és ötletességet igényel, és nem a szó szoros értelmében vett kézzelfogható teljesítménnyel mérhető. Hangsúlyozzák itt a változatosságot is, ebben munkájuk érdekességét juttatják kifejezésre.

13. helyre rangsorolták az altruizmust. Ez abból következik, hogy munkájukban nem meghatározó elem a másoknak való segítség.

Utolsó két helyen említik a presztízs és az esztétikum értékkörét. A presztízs rangsorolása összhangban van a katonai pálya társadalmi megítélésével. Az esztétikum jelentőségének megítélése nem meglepő. Az utolsó helyre történő rangsorolása feltehetően abból ered, hogy a katonai pályán az esztétikai értékek nem meghatározóak.



12. ábra: Super-féle munkaérték megoszlása

A kérdőív alapján a vizsgálati személyek tisztában vannak a rájuk váró élet- és munkakörülmények nyújtotta lehetőségekkel, szakmájuk elvárás- és követelményrendszerét jól ismerik. Értékválasztásaik általában megfelelnek az általuk választott pálya sajátosságainak.

Mindezekből levonható az a következtetés, hogy a szerződéses katonai szolgálatra jelentkezők kiválasztásánál ez a teszt adekvát mérőeszközként alkalmazható.

2.3. Szerződéses katonák motivációjának vizsgálata

A motiváció elméletének pszichológiai kérdései meglehetősen sokirányúak. Természetesen – ahogy arra már utaltam – az egyes alkalmazott pszichológiai területek régóta foglalkoznak e témakör kutatásával. A szükségletek és a motiváció helyének, szerepének és jelentőségének meghatározása szinte valamennyi megközelítési mód

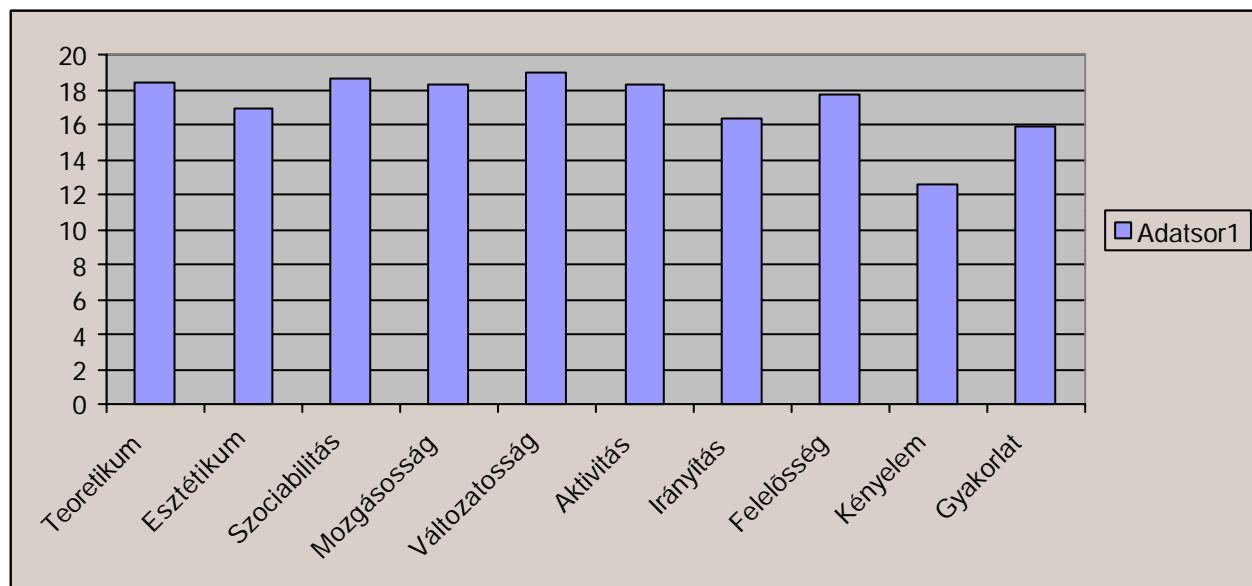
esetében az önmegvalósítási törekvések alapján történik (*Rókusfalvy, Dancs, Ritoókné, Szilágyi, Völgyesy*). Ebben az összefüggésben azért lényeges az indítékok hangsúlyozása, mert a pályaválasztás mélyén álló motiváció „elhatározásra, megvalósításra serkent” (*Csirszka, 1966*). A motívumok alapját pedig a szükségletek képezik, amelyeket csak elméletileg lehet szétválasztani, mivel az ember szükségletei a valóságban egységes egészet alkotnak (*Csirszka - 1975, Zakar - 1985*).

Mivel a katonai pályát választók szempontjából jelentős az indíték, ezért kiemelten fontosnak tartom a pályát választók motivációjának alapos megismerését. Az érdeklődés lehet felszínes, a választott pálya szempontjából adekvát vagy inadekvát, ezért önmagában, illetve még a képességekkel együtt sem döntheti el a pályaválasztás helyességét. Meg kell nézni közelebbről, hogy milyen motívumok húzódnak meg a pályaválasztás hátterében, hogy a fiatal benne levő vágyaknak, szükségleteknek valóban a legmegfelelőbb kielégítési területét találja-e meg a választott pályán. A motiváció vizsgálat tehát a „miért érdeklődik, miért akarja választani” kérdésekre kíván választ kapni.

Kutatásaim során azokat a motivációs rendszereket (motiváció-konstellációkat) kerestem, amelyek a vizsgált személyek pályaválasztási irányára leginkább jellemzők. A pályaválasztási motívumok vizsgálatára két vizsgáló eljárást is alkalmaztam, egyrészt az árnyaltabb megismerés szempontjából, valamint azért, mert feltételezésem szerint kiemelten fontos a katonai pályán való megmaradásnál a motiváció.

A két eszköz a Ritoókné-féle kérdőív és a Csirszka-féle motivációt vizsgáló kérdőív.

A Ritoókné-féle módszer szerint a *változatosság*, a *szociabilitás* és a *teoretikum* a sorrend a vizsgált minta választásai alapján.

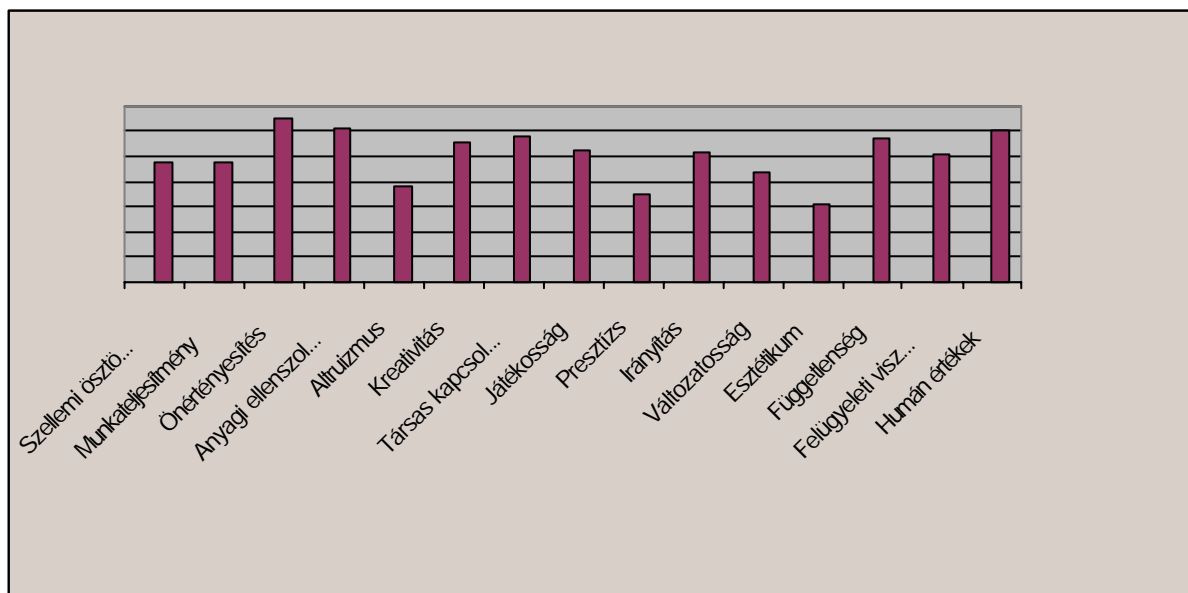


13. ábra: A Ritoókné-féle test eredményei

Ezek szerint a katonai pályát választóknál elsődleges az ingergazdag, változatos környezet, amely a katonai életformát amúgy is jellemzi. Ebben a formában az egyén személyisége és a változatos munkaforma szerencsére találkozhat egymással, kielégítve mind a munkavállaló, mind a munkaadó érdekeit.

További kiemelt érték a szociabilitás és a teoretikum. A korszerű hadseregben – bár fontos a haditechnika – a legfontosabb érték a humán erőforrás. Minden beosztásban emberekkel kell érintkezni, alkalmazkodni kell egymáshoz, alá kell tudni vetni az egyéni érdekeket a közösség, a szervezet érdekeinek. Ugyancsak kiemelt a szakmaiság iránti igény is.

A szerződéses katonák választásainak gyakorisága alapján a Csirszka-féle módszer szerint az *anyagiak*, az *elmélyülés* és a *szociabilitás* került az első helyre.



14. ábra: A Csirszka-féle eredmények

A vizsgált minta válaszai közül kiemelkedik az anyagi ellenszolgáltatás faktora. Ez természetesen nem arra utal, hogy a katonai pályát anyagi emberek kedvelik inkább, de a katonát körülvevő társadalmi-gazdasági helyzet, az életszínvonal, a biztonság meghatározó elemként jelenik meg a pályaválasztásban.

Ezek az eredmények szorosan kapcsolódnak a Super-féle pályaeérdeklődési vizsgálatok hasonló mutatóihoz.

A vizsgált mintával végzett exploráció (szóbeli kikérdezés) is hasonló eredményt jelez, azaz az anyagi megbecsülés jelentősen emeli a pálya iránti érdeklődést.

Ugyancsak a két kérdőív hasonló eredményeire utal az elmélyülés – mint szakmaiság –, valamint a szociabilitás megjelenése.

Az exploráció (szóbeli kikérdezés) alapján a következő motivációk találhatóak a vizsgált mintánál:

- Első helyre kerül a megélhetés biztosítása és a külföldi katonai szolgálat lehetősége, ami szintén az anyagi ellenszolgáltatás miatt vonzó.
- Második a továbbtanulási lehetőség és a kalandvágy.
- Harmadik a jó közösségbe való kerülés, azaz a szociabilitás.
- Negyedik az esetleges szolgálati lakáshoz jutás, ami szintén az anyagi kategóriát erősíti.

Összességében a motivációt vizsgáló eljárások hasonló eredményt hoztak, így a továbbiakban elégséges csupán az egyik alkalmazása.

A szerződéses katonai pályát választók alapvető motivációja tehát három érték köré szerveződik. Kiemelt helyen találjuk az anyagi biztonságot, de határozottan erősen jelen van a szociabilitás és a szakmaiság iránti igény is.

Mindebből következik, hogy a fenti szükségletek képezik a katonai szolgálat választásának motivációs alapját, s mint ilyenek, az egyént az elképzelései megvalósítására ösztönzik.

A motiváció vizsgálata tehát jó előjelző lehet a szerződéses katonai szolgálatot választók kiválasztásánál.

2.4. A szerződéses katonák munkahelyi elégedettség-vizsgálata

Fontos mutató lehet a munkavállalók munkahelyi elégedettségének foka. Nem elég ugyanis alkalmasnak és motiváltnak lenni egy adott munkakörrel kapcsolatban, de fontos, hogy azt betöltve hasznosnak és elégedettnek érezze önmagát az egyén, mert enélkül nem azonosul a szervezettel, és elvágyódik onnan.

A megelégedettséget az IOR (Index of Organizational Reactions) kérdőívvel vizsgáltam.

A kérdőív nyolc skálából áll:

1. Vezetés (a skála a vezetőkkel szembeni beállítódásokat tapogatja le)
2. Azonosulás a vállalattal (a vállalathoz való alapvető érzelmi viszonyulást tárja fel)
3. A munka típusa (az elvégzendő feladatokhoz, munkához való viszonyulást méri)
4. A munka mennyisége (a munkaterhelés, munkamennyiség nagyságát, annak kedvező vagy kedvezőtlen voltát méri a munkakedvre, munkára nézve)
5. Munkatársak (a kollégákkal kapcsolatos érzéseket tapogatja le és azt, hogy ezek hogyan befolyásolják a munkakedvet, a munkához való viszonyulást)
6. Fizikai munkakörülmények (a fizikai munkakörülmények hatását vizsgálja a munkakedvre, az érzelmi viszonyulást a munkakörülményekre nézve)
7. Anyagi juttatások (a skála azt méri, hogy hogyan befolyásolja a megkeresett pénz mennyisége a munkakedvet. Ezt úgy teszi, hogy viszonyítja a szükségletekhez és az elvégzendő munkához képest a meglévő fizetést)
8. Karrier (ez a skála a szervezettel kapcsolatos jövőbeni elvárásokkal, karrier-lehetőségekkel kapcsolatos érzésekre kérdez rá)

A kapott eredmények alapján a vizsgált mintának a munkáért kapott anyagi ellenszolgáltatással való elégedettsége relatíve a leggyengébb. Ugyancsak alacsony a honvédséggel való azonosulása, valamint a munka mennyiségének megítélése. A szervezettel való azonosulás hiánya

elsősorban a szocializáció hiányából adódik. Ezt a vizsgált minta az exploráció során egyértelműen jelzi, a megkérdezettek jelentős hányada (92%) arról számol be, hogy a belépés első pillanatától kezdve a szervezet elvárása óriási, ugyanakkor az elvárások ismertetésén, megfogalmazásán túl semmilyen segítséget nem kaptak a munkáltatótól. Magas fokúnak ítélik viszont a munkatársak segítségét, s ezt a tesztmutatók egyértelműen jelzik, mivel legelégedettebbek a munkatársakkal (elsősorban a mellérendelt, azonos státuszú személyekkel).

A megelégedettségi pontszámok három csoportra oszlanak ily módon:

Legkedvezőbb a fentiek tükrében a munkatársakkal szembeni beállítódások, a velük szembeni pozitív érzelmi állapot. E mutatók alapján feltételezhető, hogy jó irányba befolyásolódik az érintett állomány munkakedve, illetve munkához való viszonyulása.

Középmezőnyben három változó található: fizikai munkakörülmények, a karrier és a munka típusa. A fizikai munkakörülményeken lehetne változtatni a vizsgált minta megelégedettségének vizsgálata alapján, de számottevően nem befolyásolja negatívan a munkakedvet, illetve a munkához való érzelmi viszonyulást. A karrier lehetőségek nyitottak az állomány szerint, közepes szinten elégedettek a továbblépés lehetséges változataival. Gyakori vélemény az, hogy aki akar, annak széles lehetőséget nyújt a honvédség a szakmai továbbfejlődés irányába. Ugyancsak a középmezőnyben található a munka típusa, mint változó. A vizsgált minta a számára előírt munkát elfogadja, a munkához való viszonya jónak mondható.

A *sereghajtó* változókat az anyagi juttatások, a munka mennyisége, valamint a szervezettel való azonosulás képezik. A különbség közöttük nem szignifikáns.

A vizsgált minta kevésnek ítéli meg az anyagi juttatást, amiben részesül. Nagyon soknak tartják az előírt munkát, ehhez képest kevésnek a meglévő fizetést. A társadalom, illetve a magyar gazdaság helyzete azt eredményezi, hogy a szerződéses katonák biztonsági szükségleteik kielégítésére figyelnek a legjobban. Ezért elképzelhető, hogy a megelégedettségi pontszámok csökkenhetnek.

Alacsony a szervezettel való azonosulás megelégedettségi szintje is. Ez arra utalhat, hogy nem alakult ki a vizsgált szerződéses állományban a hivatástudat, azaz csupán egy munkahelynek tekintik a szervezetet. Vagyis egy jobban jövedelmező állásért bármikor felcserélik.

Az azonosulás alacsony foka következtében a jövőkép bizonytalanná válik. A minta jelentős része (59%) – ha tehetné – másik munkahely után nézne. Ebből következően a szervezettel történő tartós elkötelezettség a többségben nincs jelen, így hosszútávon a kettős érdekprobléma nem megoldott sem az egyén, mint munkavállaló, sem a szervezet szempontjából.

2.5. A szerződéses katonák munkahelyi szocializációval kapcsolatos vizsgálata

A vizsgált minta 100 százaléka számára ismeretlen a munkahelyi szocializáció fogalma, intézményrendszere. Soha nem hallottak arról, hogy egy új munkahelyen hogyan lehet az új dolgozók beilleszkedését segíteni. Erre az előző munkahelyeiken sem találtak példát.

Jelen munkahelyükön tudatosan nem igyekeznek feltárni saját értékrendszerüket, erre spontán felismerés alapján csupán a megkérdezettek 11 százaléka volt képes.

Csupán kismértékben (7%) foglalkoznak a saját és a munkatársak vélekedése, valamint magatartása közötti hasonlóságokkal és eltérésekkel. Ugyanakkor fontos számukra a jó partnerkapcsolat kiépítése közvetlen kollégáikkal. Az egyes állománykategóriákhoz való viszonyuk a katonai szervezet szociális struktúrájában különbözőképpen alakul. Viszonyuk a hozzájuk hasonló jogviszonyú társaikkal a legjobb. Ezt követi a tiszthelyettesekkel, majd a tisztekkel kialakított kapcsolat. A sorkatonákkal a viszonyuk nem jó, többségük úgy érzi, hogy előljáróik a sorkatonákkal – azok „megbízhatatlansága” miatt – kivételeznek, a feladatok jelentős részét velük végeztetik.

A szervezet belső informális struktúráját a megkérdezettek 23 százaléka igyekezett feltérképezni. A többség a szervezet formális felépítéséből (a hierarchikus parancsuralmi-rendszerből) adódóan elfogadja, és nem keresi önnön helyét, s nem igyekszik ezt mások számára is nyilvánvalóvá tenni. Véleményük szerint megteszi ezt helyettük – nélkülük – a szervezet speciális felépítéséből fakadóan maga a munkahely is. Ugyanakkor jelentős részük (93%) ismeri a csoport- és szervezeti normákat, de ezeket kész tényként, „készen” kapták. Ezekkel a normákkal kell azonosulniuk, s az elfogadás tényét kifelé kommunikálniuk.

A vizsgált minta teljes egészében úgy vélekedett, hogy a szervezet nem alkalmazkodik az egyénhez, az egyénnek azonban maximálisan alkalmazkodnia kell a szervezethez.

Önmaguk helyzetének értékelésekor a szerződéses állomány véleménye szerint problémáikkal nem foglalkoznak eléggé, illetve a magasabb vezetési szinteken jobban törődnek a beosztottakkal, mint az alegységeknél. Ezt a minta jelentős része úgy definiálja, hogy a parancsnoki állomány kevésbé felkészült az emberekkel való foglalkozáshoz, a vezetés emberi oldalához. Összességében rossznak

értékelik személyes problémáik elintézését, a problémák végső kimenetelét tekintve közel az érintettek fele (46%) szerint a problémák nem adekvát módon oldódnak meg.

A vizsgálati személyek jelenleg betöltött katonai beosztása (munkaköre) csak részben (56%) felel meg a személyek sajátosságainak. Ezeknek a személyeknek a vélekedése pozitívabb, önértékelésük szerint eredményesebb a beilleszkedésük a szervezetbe. A csoport másik része nem teljesen elégedett a helyzetével, szakmai felkészültségük, munkával kapcsolatos elvárásaik, érdeklődésük, személyes értékeik alapján szívesebben töltenének be más jellegű munkakört. Így beilleszkedésük a szervezetbe korántsem zökkenőmentes.

Problémát jelent a beilleszkedésben a szolgálati hely, illetve lakóhely közötti fennálló távolság. A minta 32 százaléka él abban a helyőrségben, ahol a szolgálati helye található. További 27 százalék naponta ingázik a munkahely, illetve a lakóhely között. A fennmaradó 41 százalék kollégiumi elhelyezésben részesül, azaz a szolgálati elfoglaltság függvényében hetente, vagy ritkábban utazik haza családjához.

A szolgálati helyeken – a beosztáshoz szükséges tevékenységen túl – az alakulatok nem szerveznek elfoglaltságot. Így, amikor nincsenek szolgálatban, illetve nem utaznak haza a családi és baráti közegbe – egyéni igényüktől függően – maguk oldják meg az idő eltöltését. Jelentős részük – a szóban forgó 41 százalék 78 százaléka – nem tölti el hasznosan idejét, azaz a munkán túl nincs megfelelő kötődésük a helyőrséghez.

Ugyanakkor túlnyomó többségük hasznosan kívánja eltölteni az idejét, szívesen tanulnának, vagy vennének részt tartalmas, irányított foglalkozásokon.

Szolgálati terheiket többségében elviselhetőnek tartják, de fájó, hogy a sorállomány erős létszámcsökkenése kapcsán gyakran sorkatonaként

kezelik őket. Mindezeket figyelembe véve a minta 37%-a gondolkodik jelenleg azon, hogy szerződésbontás után munkahelyet változtat, a teljes minta 59%-a – ha tehetné – még egyszer nem választaná a katonai pályát.

Összességében a szerződéses állomány – a kiképzési, ruházati és munkaeszközök állapotán túl – az elhelyezési körülményeiket (39%), a művelődési lehetőségek hiányát (42%) és kiemelten (49%) a személyes problémáik elintézését és a velük szemben használt hangnemet értékelte rossznak.

3. *Parancsnoki beosztást ellátó tiszti állomány (n = 21)*

3.1. A minta szociológiai jellemzői

A vizsgált személyek valamennyien főiskolai, egyetemi végzettségű férfiak. Jelentős részük (14 fő) alegység-parancsnoki beosztásban van, 7 fő törzsekben lát el szolgálatot. Közvetlenül vagy közvetve valamennyien kapcsolatban állnak szerződéses katonákkal.

3.2. A tiszti állomány munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismereteinek vizsgálata

Az érintett állomány nem ismeri a munkahelyi szocializáció fogalmát, intézményrendszerét. Sem önmagukkal, sem irányításuk alatt álló szerződéses katonákkal kapcsolatban nem jelöltek meg példát arra, ami utalhatna valamilyen tudatos szocializációs folyamatra, vagyis őket sem „vezették be”, ők sem élték át, nem észlelték a munkahelyi szocializáció folyamatát. Véleményük szerint a Honvédség speciális helyzetéből fakadóan a folyamatra nincs, vagy csak kismértékben van szükség. Adott ugyanis egy erősen hierarchizált szervezet, ahol adottak az alá-

főlérendeltségi, valamint mellérendeltségi viszonyok. A katona kötelessége a szervezet érdekeit képviselni mind a szervezeten belül, mind kívül. Ezért – véleményük szerint – nincs, vagy csak kismértékben van szükség arra, hogy a személyekhez valamilyen formában alkalmazkodjon a szervezet. A személynek viszont maximálisan alkalmazkodnia kell, el kell fogadni a csoport- és szervezeti normákat. Megfogalmazznak ugyan súlyos hibákat, mint pl. azt, hogy sokszor a felvett szerződéses katonák közül a kvalifikáltabb személy a beosztott, és az alacsonyabb végzettségű a parancsnok. Ennek okaként a személyi feltételrendszer hiányát látják, azaz a szerződéses állomány bekerült ugyan a humán apparátus feladatrendszerébe, de az ügyek rendezése sok esetben szakszerűtlen. Mindezekről függetlenül valamennyien úgy foglalnak állást, hogy ha valaki nem képes elfogadni a csoport- és szervezeti normákat, el kell hagynia a szervezet sorait. Ugyanakkor kiemelten fontosnak tartják, hogy a személy és a munka megfelelése közelítsen egymáshoz, azaz minden beosztást csak az arra alkalmas személyek töltsenek be.

Meg kívánom jegyezni, hogy a vizsgált 21 fő statisztikai jellemzőiből általánosítható következtetés nem vonható le, ugyanakkor bizonyos mutatóként szolgál a hivatásos állomány munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismereteit tekintve.

IV. Összegezés, következtetések

A társadalmi változások, a világpolitikai történések következtében új elvárások fogalmazódtak meg hazánk fegyveres erejével szemben. A Magyar Honvédség összetétele, célja, eszközrendszere és feladatai megkövetelik, hogy a hadsereg valamennyi állománykategóriája sokoldalúan művelt, magasan képzett, a tényleges katonai szolgálatot önként vállaló és elfogadó, magas motivációjú és kezdeményező készségű szakemberből álljon.

E szakemberek megkeresése, kiválasztása és felkészítése, valamint beillesztése a szervezetbe elsősorban követelmény.

Kutatási stratégiám megválasztásánál több szempontot együttesen vettem figyelembe. Mindenekelőtt abból az alapvető tételből indultam ki, hogy az érintett probléma nem pusztán az alkalmasságvizsgálat módszerében, a beosztásba helyezés módszerének hiányosságában, hanem a munkahelyi szocializáció hiányában is található.

Ezért egyrészt elemeztem a jelenlegi alkalmasságvizsgáló rendszert, vajon mennyire szolgálja a szervezet igényét, és következtetéseket vontam le az elemzés eredményéből. A rendszeresített kiválasztási rendszer csupán szűrőként funkcionál, az alkalmasság, vagy alkalmatlanság tényét állapítja meg. Semmilyen információt nem nyújt arra nézve, melyből következtethetünk az esetleges pályamotivációra, a magas kezdeményező készsége, az érintett személyiségének megfelelő és kedvező beosztásra. Megállapítható, hogy a szerződéses állomány kiválasztásával, állományba vételével, beosztásba helyezésével, munkaköri megfelelésével kapcsolatban több módszertani probléma merül fel. Ez elsősorban az alkalmasságvizsgálat fontosságának aránytalan felerősítéséből adódik, melyből

egyértelműen következik a többi folyamat elhanyagolása. További módszertani probléma adódik az eszközök kiválasztásából, amelynek következtében már korábban mért, s így ismert adatokat – az alkalmasság tényét – csak megerősíteni lehet, új információt – mint például a pályával szembeni motiváció – nem lehet nyerni. Ugyancsak probléma a beosztásba helyezéssel kapcsolatos deficit megjelenése. Nincs mi alapján dönteni, egyrészt a fentiekből fakadó információhiány miatt, másrészt nem kis gondot okoz a követelményeket a pszichológiai mérőeszközök nyelvére lefordítani, hogy a mérés során viszonyítva nagy valószínűséggel megjósolható legyen a szakmai követelmények teljesítése. Mindezek tükrében a jelenlegi rendszer nem szolgálja jól a szervezet elvárásait.

Másrészt, a probléma irányát szemlélve, fontos területté lépett elő az egyén munkaszervezetbe történő sikeres beilleszkedése és tartós elkötelezettsége. A vizsgálati eredményekből kitűnik, hogy az érintett állománynál jól megragadható mutatók a motiváció, illetve a szervezettel való elégedettség. Mindkettő meglete fontos a későbbi tartós elkötelezettség szempontjából.

Kutatásom alapvető célja az volt, hogy megvizsgáljam: hogyan lehet a jelenlegi alkalmasságvizsgáló rendszert úgy átalakítani, hogy azzal ne csak az alkalmasság (vagy alkalmatlanság) pusztá tényét határozzuk meg, hanem a megnövekedett elvárásoknak való megfelelést is képesek legyünk bejósolni, megelőzve ezzel a szerződéses állomány jelenlegi fluktuációját, azaz gazdaságossá tegyük az átállást a sorkatonai szolgálatról a szerződéses állományra.

További cél volt a Magyar Honvédségnél rendszeresített szerződéses katonaállomány fluktuációját befolyásoló tényezők feltárása, valamint a vizsgálati eredményekre alapozott pszichológiai program kidolgozása,

amely egyben az érintett állomány sikeres munkahelyi szocializációját is elősegíti.

Vizsgálataim alapján összegeztem a felmerült kérdésekre a lehetséges válaszokat, ajánlásokat fogalmazok meg azok megoldására. A diagnosztikai eszköztár összeállításánál törekedtem a komplex megközelítés érvényesítésére, az adekvát matematikai statisztikai módszerek alkalmazásával pedig igyekeztem a kutatási eredményeket sokoldalúan elemezni.

Vizsgálati koncepciómban megfogalmazott első hipotézisemet – mely szerint a szerződéses katonai pályát választók katonai alkalmassága nem elegendő a sikeres munkahelyi szocializáció eléréséhez – a kutatás a mintára vonatkozóan igazolta.

A vizsgált minta ($n = 128$) teljes mértékben katonai szolgálatra alkalmas nőkből és férfiakból áll.

Valamennyien részt vettek a Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézetében egy korábban említett alkalmasságvizsgálaton, így – alkalmasak lévén – beosztásba helyezték őket. A mintának azonban csak 56 százaléka elégedett maradéktalanul jelenlegi beosztásával, 46 százalékuk nem elégedett, kisebb-nagyobb problémáik alapján szívesebben töltenének be más munkakört. Ők a szerződéskötéskor valamennyien kényszerűségből fogadták el a felkínált beosztást, mivel érdeklődési körüknek, végzettségüknek megfelelő beosztás nem volt. A minta 37 százaléka egyenesen azt fontolgatja, hogy szerződést bont, és elhagyja a katonai pályát. A minta 59%-a – ha tehetné – még egyszer nem választaná a katonai pályát.

Tehát – bár valamennyien alkalmasnak bizonyultak a katonai szolgálatra – ez egyedül elégtelen feltétel ahhoz, hogy tartósan a pályán maradjanak, idő előtt ne hagyják el a szolgálatot. Csaknem a minta fele

(46%) nem olyan beosztásban van, amely közel áll érdeklődési köréhez. Ebből egyértelműen következik, hogy fontos az alkalmasság ténye, de nem egyedüli feltétel a tartós elkötelezettséghez. Ehhez a beosztásba helyezés, valamint a helyes szocializációs folyamat is szükséges.

A vizsgálatok eredményei szerint a lehetséges pályaelhagyás okai:

- az alacsony munkabér (ez a mutató némiképp módosult az illetményrendezés következtében)
- magasabb fizetési ajánlat más jellegű munkahelyről
- a munkakör és a személy érdeklődése túl távol áll egymástól
- megoldatlan a szolgálatmentes időszakok regenerálódást, pihenést, szórakozást szolgáló feltételrendszere
- alacsonyak az élet- és munkakörülmények, valamint az ellátás színvonala
- rendezetlen a szerződéses katonák helye és szerepe a szervezeti munkamegosztásban (sokszor sorkatonaként kezelik őket)
- szakszerűtlen a humánügyeik intézése
- a szolgálati- és a lakóhely távolsága (család és barátok hiánya)
- magas követelmények (túl sok munka)
- alacsony munkamotiváció
- alacsony pályapresztízs
- katonai hagyományok hiánya

A sorkötelesek vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy a magyar fiatalok katonai pálya iránti vonzalma nagyon alacsony, csupán 11 százalékos. Jelentős részük önként nem vállalná a katonai szolgálatot, ha vállalná is, főként kalandvágyból, illetve a megélhetés biztosítása miatt

tennék. Ugyanakkor a fiataloknak nagyon kevés ismerete van a szerződéses katonai szolgálatról, vagyis az elutasítás fakadhat az információ hiányából is.

Jelentős információ, hogy a szerződéses katonai szolgálatot választók motivációs tényezői milyen dimenziók mentén jelennek meg. Elsődleges a megélhetési motiváció. Ezt mutatja az a tény is, hogy a minta 63 százaléka munkanélküli volt a szolgálat vállalása előtt. Mint már a bevezetőben utaltam rá, 2002-ben a honvédelmi vezetés jelentősen rendezte a katonák – ezen belül a szerződéses állomány – illetményét. Utószûréseim szerint az anyagi juttatások még mindig erős motivációnak bizonyulnak a katonai pályát választóknál.

Igazolódott az a hipotézisem is, mely szerint jelenleg a hadseregben a munkahelyi szocializáció, mint intézmény nem működik. Magát a munkahelyi szocializációt – a fogalmat, illetve a rendszert, amit takar – az érintett állomány nem ismeri. Sem a szerződéses, sem a hivatásos vizsgálati minta nem észleli a tudatos munkahelyi szocializáció jelenlétét. Ami folyik, az spontán történések halmaza. Az érintettek nem tudnak arról, hogy a munkáltató részéről tudatos szocializációt segítő tevékenység folyna, ami jelentősen hozzájárul ahhoz a tényhez, hogy az egyén és a szervezet hosszú távú érdeke nem talál egymásra, így jelentős a fluktuáció az érintett állomány vonatkozásában.

Ismételten leszögezhetjük, hogy a szerződéses állomány beválása esetében nem elegendő az alkalmasság vagy az alkalmatlanság tényét megállapítani. Bár az alkalmasság rendkívül fontos, csupán az egyik feltétel. További feltétel a beválás szempontjából a tudatos, szakszerű beosztásba helyezés, a szervezet szempontjából pedig a tudatos munkahelyi szocializáció is. A Magyar Honvédségnél ez utóbbiak jelenleg csak részben valósulnak meg, nincsenek konkrét, a beilleszkedést és a munkahelyi

szocializációt elősegítő programok, vagy ha vannak is ilyen törekvések, az alegységek szintjén ezek nem jelennek meg, pedig ezek biztosítanák a szakaszos tanulást, az alkalmazkodás folyamatát.

Az előbbieken a vizsgálati eredmények alapján megfogalmaztam a témával kapcsolatos problémákat, most javaslatot teszek a lehetséges megoldásokra.

1. A kiválasztásban alkalmazott eszközök elemzése során azt a következtetést vontam le, hogy a jelenleg alkalmazott tesztbattériák nem szolgálják hatékonyan a kiválasztást és a beosztásba helyezést. Célszerű olyan eszközrendszert összeállítani, amellyel adekvát módon vizsgálható a különféle katonai beosztások speciális követelményeihez való megfelelés, a pályával való előzetes elkötelezettség, valamint a motivációs háttér.
2. A beosztásba helyezéshez nem a mielőbbi létszám feltöltésre kell összpontosítani, hanem arra, hogy a munkakör és a személy érdeklődése közelítsen egymáshoz, azaz, ha lassabban is megy az átállás, a jelentkezők maradéktalanul legyenek elégedettek a betöltött beosztással.
3. Javítani kell az állomány élet- és munkakörülményeit, az ellátás színvonalát.
4. Tervszerű, célirányos programokkal kellene segíteni az állomány szabadidős tevékenységét.
5. Rendezni kell az állomány helyét és szerepét a szervezeti munkamegosztásban. Bár a központi utasítások, intézkedések megvannak, a végrehajtó állomány „fejében” is helyre kell tenni ezt a problémát.
6. Helyes és szakszerű megoldást kell eszközölni az állománykategóriák közötti konfliktusok kezelésére.

7. Az érintett állomány humánügyeinek intézését szakértő állomány kezébe kell adni (a honvédség karcsúsítása közben ezért ezen a területen a létszámleépítés nem elfogadható megoldás).
8. Emelni kell a pálya presztízsét, a katonák elfogadottságának mértékét a társadalom széles rétegeiben.
9. Ápolni kell a magyar katonai hagyományokat a honvédség egészére, ill. az alakulatokra nézve.

Új tudományos eredmények

Az elvégzett kutatásból, az adatok elemzése során új tudományos eredmények születtek:

1. Az alkalmasságvizsgáló eszközök elemzése kapcsán kimutattam, hogy a jelenleg rendszeresített és használatban levő pszichológiai tesztek nem szolgálják ki teljes mértékben az elvárásokat.
2. Javaslatot tettem egy olyan vizsgáló módszer-együttes alkalmazására, amellyel lényegesen több információ nyerhető a jelentkezőről. Ezen belül egyes vizsgálandó elemeket bizonyos megfontolások alapján elhagyásra javaslok, míg több kategóriát vizsgálhatóvá teszek (pl. motiváció, munkaérték stb.).
3. A beosztásba helyezés pontosabbá, érzékenyebbé válik az új eljárások alkalmazásával, mivel több információ áll rendelkezésre a jelentkezőről. Így pontosabban lehet mérni, hogy a munkakör és a személy érdeklődése mennyire áll közel egymáshoz.
4. Feltehetően elsőként, új szempontból, összefüggésében vizsgáltam az alkalmasság és a szocializáció kérdéskörét. Mind a két terület kiemelkedően fontos az egyén és a szervezet hosszú távú

elégedettsége kapcsán, de amint az eredményekből kitűnik, pusztán önmagában egyik sem elégséges feltétel.

5. A kapott eredmények figyelembevételével kidolgoztam egy újszerű, beilleszkedést elősegítő pszichológiai programot, mely feltehetően hatékonyan járul hozzá az érintett állomány tartós beilleszkedéséhez és elköteleződéséhez.

Végezetül kutatási eredményeim elméleti és gyakorlati felhasználásának lehetőségeit a következőkben összegezhetjük:

- Az alkalmasságvizsgálatok kritikai elemzése elősegítheti az alkalmasságvizsgálat teoretikus kérdéseinek értelmezését, illetve újragondolását.
- Megfogalmazódott a szerződéses katonák kiválasztásának, beosztásba helyezésének és munkahelyi szocializációjának pszichológiai tartalma.
- A munkahelyi szocializáció teoretikus kérdéseinek áttekintésével lehetőség nyílik a téma továbbgondolására a Magyar Honvédségben.
- A vizsgálati eredmények felhasználhatók az alkalmasságvizsgálatok és a munkahelyi szocializáció további elméleti és módszertani kutatásához, mivel az alkalmazott diagnosztikai eszközök segítségével a feltárt adatok sokoldalúan összehasonlíthatók, a vizsgálati módszerek variációs lehetőségei pedig sokrétűek.
- Az eredmények és tapasztalatok alapján megfogalmazódott egy pszichológiai program, amely elősegítheti a szerződéses katonák munkahelyi szocializációját.

V. Ajánlások

Az elméleti áttekintés, a kutatási célok és módszerek, valamint a vizsgálati eredmények alapján ajánlásokat fogalmaztam meg, egyrészt egy új pszichológiai alkalmasságvizsgáló eljárásra, másrészt egy munkahelyi szocializációt elősegítő pszichológiai programra.

Az előbbi épít a jelenleg rendszerben lévő módszer – általam használhatónak ítélt – elemeire, kiegészülve az elméleti áttekintésből levont következtetésekkel, valamint a vizsgálati eredményekből fakadó új tudományos eredményekkel.

Az utóbbi – feltehetően – hiánypótló. Célja javaslatot tenni egy olyan szervezett programra, amely elősegíti az alkalmazkodás, a szakaszos tanulás folyamatát, lehetővé teszi a folyamatos visszacsatolást és megerősítést.

1. Egy új pszichológiai alkalmasságvizsgáló eljárás tervezete

A korszerű hadseregek hatékony működésének szükséges, de nem elégséges feltétele a magas színvonalú haditechnika. Ezt a technikát csak olyan állomány képes hatékonyan működtetni, amely nemcsak szakmailag magasan képzett, hanem megfelelő pszichés képességekkel és személyiség jellemzőkkel rendelkezik (*Bolgár, 1996*). Ugyanakkor nem elégséges pusztán alkalmasnak lenni egy beosztásra, legalább annyira fontos az egyén munkához, munkakörhöz való alkalmazkodása, a munkaszervezetbe való sikeres beilleszkedése és tartós elkötelezettsége.

Ezt a szükségszerűséget felismerve a korszerű hadseregekben széles körben alkalmazzák a különféle pszichometriai módszereket a katonák

kiválasztásakor. E vizsgálatok elméleti alapja, hogy az emberek között nagy eltérések mutathatók ki a pszichés jellemzők minőségében. A pszichés jellemzőkben meglévő változatosság különböző magatartást eredményez. Ez az emberek munkája során hivatásuk gyakorlati eredményességében is megnyilvánul. A honvédségnek, mint a társadalom számára fontos intézménynek – de magának a társadalomnak is – alapvető érdeke, hogy az egyes személyeket a körülményekhez képest érdeklődésüknek és képességeiknek leginkább megfelelő munkakörben foglalkoztassa, mivel így lehetséges, hogy a személy mind önmaga, mind a szervezet számára optimálisan „működjön”.

Bolgár (1996) szerint a katonapszichológia a személykiválasztásban, a képesség- és alkalmasságvizsgálatok, vizsgálati rendszerek kidolgozásában a pszichometria módszereit kell, hogy használja, hiszen a katonai feladatok sikeres végrehajtása olyan speciális képességek meglétére, illetve általánosságban magasabb szintű pszichikai, pszichofizikai terhelhetőség elviselésére kell, hogy alapozódjon, amely szerint egyfajta pszichés „készenlét” jelentkezik. Ezek azok a jellemzők, amelyeknek a feltérképezése hozzásegít az alkalmasság előrejelzéséhez.

Az alkalmasságvizsgálatok során tehát arra kell törekedni, hogy a személy későbbi „munkamagatartását” a vizsgálat alapján minél jobb valószínűséggel előre jelezhessük.

Érdekes problémát jelez az alkalmasságvizsgálatok mellett a várható beválás problematikája is. Összességében a kiválasztás egyedül nem lehet sikeres a munkaszervezetbe történő beilleszkedés és tartós elkötelezettség nélkül. A sikeres munkahelyi szocializációt viszont nehéz bejósolni a szervezetbe való belépéskor. Törekedni kell tehát arra, hogy az alkalmasságot és a várható beválást, s az ezen túli tartós elkötelezettséget minél közelebb hozzuk egymáshoz. Ennek alapja, hogy a bevezetőben már

említett kettős érdekprobléma (*Tarján, 1996*) megoldódjon, azaz a katona olyan helyre és beosztásba kerüljön, amely korábbi életmódjához közel áll, szakképzettségével, érdeklődési körével azonos. Ugyanakkor a szervezetnek is érdeke, hogy a katona a beosztásában kiemelkedő teljesítményt érjen el, és tartósan elköteleződjön.

Vizsgálataim folyamán nem a jelenlegi rendszer teljes megkérdőjelezésére törekedtem, hanem olyan vizsgáló eljárások megvalósítására kívántam javaslatot tenni, amelyek a működő rendszert kiegészítve a modern pszichológia korszerű eszközeit használják.

Az alkalmasság elbírálásának vannak még a pszichológia előtti időből származó formái, amelyet még ma is célszerű használni. Ilyenek az életút, a jelentkezési lap, az iskolai bizonyítványok, a felvételi beszélgetés (interjú vagy exploráció) adatainak elemzése. Az említett módszerek katonai alkalmazásának módszereit megvizsgálva *Braun, Wiegand és Aschenbrenner (1991)* (idézi *Gal és Hangelsdorff 1991*) arra a következtetésre jutottak, hogy e módszerek nagy előnye az az információ-halmaz, amely más forrásból nem szerezhető be. Hátránya, hogy nehezen és csak részlegesen formalizálható, az értékelés szubjektív, az egyének nehezen hasonlíthatók össze.

Fontos vizsgáló eszközök lehetnek a különféle próbák vagy tesztek. A tesztekkel történő felmérésben szoros együttműködés mutatkozik a civil szférával a nyugati országokban. Ez azért fontos, mert mind a két helyen (civil szféra és hadsereg) egyaránt használt tesztek teszik lehetővé az egyes korcsoportokon belüli széles körű összehasonlítást.

A vizsgálati eszközök kiválasztásánál több követelményt célszerű figyelembe venni:

- csoportosan végezhető legyen,
- ne vegyen igénybe hosszú időt (max. 2 óra);

- sok hasznos információt nyújtson a vizsgált személyről;
- gyorsan értékelhető legyen;
- széles körű összehasonlításra adjon lehetőséget;
- csak standardizált, valid és jogtiszt eszközök alkalmazhatók;
- az eredmények segítsék a szakembert a vizsgált személy minősítésében;
- a vizsgáló eljárások ne legyenek megfizethetetlenek a szervezet számára.

A fentiek figyelembevételével tekintsük át az alkalmasságvizsgálati rendszer kidolgozásának főbb lépéseit:

1. A pszichológiai foglalkozási profil (pályaprofil) kidolgozása
2. Az alkalmassági követelmények meghatározása
3. Az alkalmasságvizsgálati módszer-együttes összeállítása
4. Az alkalmasságvizsgálatok elvégzése, az adatok értékelése, standardizálása. Javaslattétel, döntés-előkészítés, döntés
5. A beválási adatoknak – legalább féléves szakmai tevékenységi periódust átfogó – gyűjtése, értékelése
6. A szükséges korrekciók elvégzése a beválás-vizsgálatok eredményei alapján.

E lépések szakszerű végrehajtása elengedhetetlenül fontos egy korszerű, minden tekintetben megfelelő kiválasztási rendszer megalkotásához. A honvédségben (és számos civil szervezetnél is) idő- és pénzhiány miatt kihagynak egyes lépéseket. Ez átmenetileg jó megoldásnak tűnhet, végeredményben azonban károsan befolyásolja a végső célt. Jó példa erre a honvédségben jelenleg alkalmazott sorozási rendszer. Az egyes katonai beosztásokra nincs korszerű, kidolgozott pályaprofil, így a kiválasztás, vagy keresés kritériumai pontatlanok. Az alkalmazott módszer-

együttes kipróbálása nem történt meg, a beválási adatok szintén pontatlanok. Így nem történhetett meg a korrekciók elvégzése sem. Adott egy rendszer, amely mér, de nem pontos, így a rendszer alkalmassága erősen megkérdőjelezhető. A szerződéses állomány kiválasztásában alkalmazott módszer-együttes is pontosításra szorul.

A jelenleg alkalmazott rendszerben megtalálható az intelligencia vizsgálata. Úgy gondolom, a mostani helyzetben (amíg szerződéses katona az lehet, aki letölti sorkatonai szolgálatát, vagy legalább egy részét) ez kevésbé fontos. Egyrészt a jelentkezők korábban már alkalmasak voltak katonának, azaz nem lehetnek intellektusuk alapján problémásak, másrészt az új vizsgálat semmilyen plusz információt nem nyújt. A jelölt iskolai végzettsége elégséges támpontot adhat intellektusának bejósolására, valamint az explorációt végző pszichológus szintén meggyőződhet a vizsgálati személy értelmi képességeiről.

A jelenlegi rendszer személyiségvizsgálatot is tartalmaz, ugyanazt amit sorozáskor már alkalmaztak. Így az alkalmazott eljárás már ad néhány támpontot a vizsgálatot végzőnek, de a teszt a beosztás követelményeihez kevés támpontot ad. Tehát ismét csak arra jó, hogy a szimpla alkalmasságot megerősítse, vagy elvesse.

Olyan személyiségvizsgáló eljárás alkalmazására tesztek javaslatot, amely támpontot ad arra vonatkozóan, hogy a jelentkező személyiségéhez milyen munkakör a legalkalmasabb, milyen munkavégzés a legtesthezállobb a számára. Indokolt lenne például a *Holland (1973)* által kidolgozott foglalkozási személyiségtypológiát alkalmazni, amely az embereknek a különféle foglalkozásokhoz való eltérő viszonyulásain alapul, jelentős támpontot adva a személyiség és a munkakör egymásra találásához.

Az Életmód kérdőív megítélésem szerint nem teljesen valid. Túl könnyen be lehet csapni, a kérdések nagyon egyértelműek. Ha valaki fel akarja vetetni magát, elég mindenhol az „A” válaszokat bejelölni. Arra nincs mód, hogy az állítások valóságát direkt, vagy akár indirekt módon ellenőrizzük. Célszerű ehelyett önéletrajzot kérni a jelentkezőktől, s életút-elemzéssel bővebb információhoz jutni.

Szükségesnek tartom a katonai pálya iránti vonzalom, orientáció vizsgálatát. Mi az, ami erre a pályára orientálta, mit vár ettől a szakmától, milyen vélekedéssel van a katonai pályáról, mint hivatásról?

További szükséges információ a pályamotiváltság. Az egyébként minden tekintetben alkalmas személy, megfelelő motiváció hiányában sikertelen lehet az adott pályán.

Mindkét érték objektíven ellenőrizhető, ami nagymértékben segíti a vizsgálatot végzőt a döntés meghozatalában.

Az exploráció szintén elengedhetetlen vizsgáló eljárás a jelölt megismerésében, alkalmasságának bejósolásában, de nem szabad túlértékelni. A jelenlegi alkalmasságvizsgáló rendszerben az az elfogadott, hogy az exploráció során kérdez rá a vizsgáló a pályaorientációra és a motivációra. Mivel a jelöltnek a megfelelés a célja, ezért úgy gondolom objektívebb, ha ezen értékeket pszichológiai tesztek segítségével ellenőrizzük.

Mindezek alapján az általam javasolt pszichológiai alkalmasság-vizsgáló eljárás a következő:

1. Első lépésben minden katonai beosztásra korszerű, az új elvárásoknak megfelelő pszichológiai foglalkozási profilt (pályaprofil) kell kidolgozni.
2. Második lépésben meg kell határozni az alkalmassági követelményeket, szintén beosztásonként. Ezeknek tartalmaznia kell a

szükséges iskolai végzettséget, esetleges szakképzettséget (polgári vagy katonai előképzettséget), egészségügyi, fizikai és pszichológiai alkalmassági követelményeket, életkori határokat.

3. Össze kell állítani az alkalmasságvizsgálatban használatos eszközöket, mint módszer-együttest. Célszerű lenne nem csak egy módszer-együttest kidolgozni és alkalmazni, mivel a különféle katonai beosztások egymástól jelentősen eltérő alkalmassági követelményeket tartalmaznak, így több módszer-együttes összeállítása hatékonyabbá tenné a kiválasztást. Amennyiben csupán egy rendszer kerül alkalmazásra, az tovább élteti az „univerzális” katona eszményképét. Vannak beosztások, amelyek ellátásához más és más pszichológiai és egyéb jellemzők szükségesek, ezek vizsgálata csak célirányos, módszerspecifikus eszközökkel lehetséges.

A vizsgálati eredmények alapján egy általánosabb módszer-együttesre tett javaslatom az alábbi:

- önéletrajz, életút elemzése
- interjú, exploráció
- személyiségvizsgálat – Holland-féle foglalkozási személyiségtipológia
- motiváció vizsgálat – Csirszka-féle motivációs kérdőív
- pályaaorientáció vizsgálat – Ritoókné-féle pályaválasztási kérdőív
- katonai pálya iránti vonzalom vizsgálata – Super-féle munkaérték kérdőív
- esetleges attitűd vizsgálatok
- speciális képességvizsgáló tesztek – adott beosztásnak megfelelően más-más, a vizsgálandó speciális területnek megfelelően.

A fenti eszközök alkalmazása kiküszöbölheti azokat a hiányosságokat, amelyekre a jelenleg a rendszerben lévő eszközök elemzése kapcsán világítottam rá.

A javasolt vizsgálati módszer-együttes kiinduló támpontot jelenthet a vizsgálatot végzők számára a jelentkező várható beválásának bejósolására. Az általam nem javasolt – jelenleg rendszerben lévő – eszközök (intelligencia, ÉM-kérdőív) további alkalmazása elkerülhető a javasolt eszközök részeredményeinek értékelésével, illetve részletes, pontos interjú és/vagy exploráció alkalmazásával.

A javasolt tesztbattéria mindegyik tesztje olyan szerkezetű, hogy a megoldások egyéni változékonyságot mutatnak, a tesztmegoldások nem tanulhatók meg, vagy elég bonyolultak ahhoz, hogy egyszeri megoldás után a megoldási séma ne legyen továbbadható.

2. A szerződéses állomány munkahelyi szocializációját elősegítő pszichológiai program

Az elméleti megközelítés alapján leszögezhetjük, hogy a munkaszocializációs folyamat mind az egyén, mind az őt befogadó szervezet (munkahely) szempontjából kiemelkedő jelentőségű. Sikeres beilleszkedés esetén az egyén általában úgy ítéli meg, hogy a munkaszervezet már teljes jogú tagjának tekinti őt, elégedett a helyzettel, illetve azzal a fejlődési, vagy előrejutási perspektívával, amelyet az adott szervezet biztosít számára. Tehát mindkét fél – a munkáltató és a munkavállaló – hosszú távú érdeke a sikeres munkahelyi szocializáció.

A munkaszocializációs folyamat munkát megelőző időszaka (előzetes szocializáció) és a munkába állást követő időszaka (foglalkozási

szocializáció) nem választható élesen külön, hiszen e két folyamat együttes eredményeképpen valósul meg a szervezeti szocializáció.

Az elsődleges szocializáció közvetlen formája magába foglalja a munkába állás tudatos előkészítését, a pályaválasztási tanácsadást, valamint az egyén tudatos felkészülését egyaránt. Erre a célra alakították ki a Magyar Honvédségben az ún. „Toborzó Központokat”, melyek felvállalják a korábban ('80-as évek) működő pályára irányítási rendszer feladatait. Akkor erre „szakosodott” katonák és főiskolai hallgatók járták munkájuk mellett a középiskolákat, és fejtették ki tevékenységüket a pályaválasztás előtt álló osztályokban. Napjainkban „főállású” toborzótisztok végzik ezt a feladatot. Pályaválasztási tanácsadást nem végezhetnek, mivel nem vizsgálják az érdeklődőket, de a tudatos pályaelőkészítés szerepel a feladataik között.

Ugyancsak a tudatos pályaelőkészítést szolgálja az egyre növekvő számú média-produkció is.

Sajnálatos, de amíg a pályaelőkészítés viszonylag sikeresnek nevezhető, nem tekinthető jól működőnek a honvédség szempontjából az elsődleges szocializáció indirekt vagy közvetett formája. Ennek lényege, hogy a családi és iskolai környezet eleve munkára neveli a fiatalokat, illetve az érdeklődőt számtalan munkaerőpiaci információ, vélekedés, attitűd éri a szűkebb és tágabb környezettől a választandó pályával kapcsolatban. Jelenleg ezek a hatások a hadsereg szempontjából nem szerencsések, a szűkebb és tágabb társadalmi vélekedések nem kedvezőek.

Mindezek tükrében – amennyiben a Magyar Honvédség hosszú távon megnyugtatóan rendezni kívánja a szerződéses katonák alkalmazásának kérdését – nagyobb figyelmet kell fektetni a szocializáció kérdésére. Hiba lenne azonban, ha pusztán a munkahelyen koncentrálnánk a szocializációs folyamat elősegítésére, és az előzetes szocializációt nem próbálnánk meg

kedvezően, céljainknak megfelelően befolyásolni. Természetesen ez ma a hadsereget körülvevő társadalmi és gazdasági környezetben nem egyszerű feladat. A magyar társadalom katonai szolgálattal kapcsolatos attitűdje, az állampolgárok tartós béke utáni vágya, a katonai pálya alacsony presztízse, valamint az elégtelen információ a szolgálatról nem kedveznek a katonai pálya választásának. Elsorvadtak, megszűntek azok a szervezetek is, amelyek régebben valamiféle előképzettséget nyújtottak a katonai pályához. Nincs Ifjú Gárda, igazi cserkész-mozgalom, vagy másfajta politikamentes „intézmény”, ahol a pálya iránt vonzalmat érző fiatalok kipróbálhatnák magukat. A fokozódó médiahatás ellenére a társadalom információs továbbra is szegényesek, így azok sem tudják hova kerülnek, s mi vár rájuk, akik esetleg vonzónak találják a pályát. Elképzelésem szerint a szocializációs folyamatot egyszerre két fronton lehetne elősegíteni.

Egyrészt tovább kell erősíteni a részvételt az elsődleges szocializációs folyamatban. A középiskolás fiatalokat meg kell ismertetni a katonai szolgálat előnyeivel, de az árnyoldalaival is, reális képet adva a pályáról. Különböző kiadványokkal, „reklámfilmekkel” más – a társadalom egyéb területén dolgozó – célcsoportokat is célszerű lenne megcélolni.

A valódi, korrekt információ (természetesen a hadsereg biztonságát nem veszélyeztető információ) közelebb hozza az állampolgárokat a haderőhöz. Célszerű lenne esetleg az iskolai nyílt napok mintájára a honvédség egyes alakulatainál is több ilyen eseményt szervezni.

A már katonai szolgálatot vállalók beilleszkedését alakulatonként, a helyi sajátosságok figyelembevételével kell segíteni. Ebbe beletartozik a katonai hagyományok általános és helyi szokásokra épülő ápolása, a polgári lakosság és a köztük élő katonák kapcsolatának erősítése, közös programokra (sport, kulturális stb.) építve.

Fontos a szervezetbe újonnan bekerülők, valamint a régi tagok kapcsolatának kiépítése is. Bár a katonaság erősen hierarchikus, ún. parancsuralmi rendszer, a különféle problémák megoldására javasolom egyfajta témafórum szervezését, amelynek lényege: aki egy adott szervezethez tartozik, érezze jól magát, így alakul ki az egészséges légkör a beosztott állománytól az alakulat parancsnokáig. A fórumon belül célszerű alprojekteket létrehozni, melyek szervezett formában segítik elő a munkahelyi szocializációt.

Ugyancsak fontos a szolgálatmentes időszakokban a regenerálódás, a pihenés és a kulturált szórakozás feltételrendszerének kialakítása, biztosítása, a szerződéses állomány helyének és szerepének megszilárdítása a szervezeti munkamegosztásban, valamint a humánügyek gyors, szakszerű intézése.

Összességében az általam javasolt program vázлата a következő:

A) Elsődleges szocializáció időszaka

- Közvetlen (direkt) forma (részben megoldás alatt állnak)
 - Pályára irányítás a középiskolák felsőbb évfolyamaiban
 - Különféle kiadványokkal (nyomdai és filmanyag) népszerűsíteni a katonai szolgálatot
 - Nyílt napok szervezése a különféle alakulatoknál
- Közvetett (indirekt) forma
 - A társadalom attitűdjének megváltoztatása
 - A katonai pálya presztízsének emelése

B) Munkahelyi szocializáció időszaka

- A katonai hagyományok ápolása, tiszteletben tartása
- Az adott alakulatok saját hagyományainak ápolása

- A helyőrség lakosságának és az alakulat katonáinak közös programjai (sport és kulturális tevékenység, esetleg közös társadalmi, munkahelyi célokért)
- Az állomány felmerülő humánügyeinek gyors, szakszerű intézése
- Az élet- és munkakörülmények javítása
- Az egészséges légkör fórumának létrehozása. A fórumon belül javaslom az alábbi alprojektek létrehozását:
 - a) szakmai továbbképzések (adott alegységek részére csoportosan, a parancsnoki állomány aktív részvételével)
 - b) személyiségfejlesztő, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek (alegységenként és/vagy állománykategóriánként, az első esetben a parancsnoki állomány aktív részvételével)
 - c) szabadidő tervszerű eltöltése (kulturális és sport rendezvények szervezése)
 - d) Párbeszédok előmozdítása, az esetlegesen fellépő konfliktusok megoldása érdekében az alábbi célcsoportok között:

tiszti állomány - tiszt állomány

tiszti állomány - tiszthelyettesi állomány

tiszti állomány - legénységi állomány

tiszthelyettesi állomány - tiszthelyettesi állomány

tiszthelyettesi állomány - legénységi állomány

legénységi állomány - legénységi állomány

A javasolt alprojektekhez további kiemelkedő feladatok kapcsolódnak:

- Az újonnan belépők számára külön parancsnoki fogadónap.
- Az újonnan belépőknek a munkahelyi szocializáció elősegítése érdekében megmutatni az alakulat elhelyezési körleteit, a főbb

elhelyezési épületeket, bemutatni az alakulat vezetését, a fontosabb beosztású személyeket. Ez utóbbi tevékenységet célszerű nem laktanya-sorakozón végrehajtani, hanem az adott alegység klubhelyiségében, személyesebb, kötetlenebb beszélgetés formájában, melynek következtében az emberi kapcsolatok személyesebbé válhatnak.

- Bevezető foglalkozások vezetése a szolgálati és egyéb feladatokról.
- Karrier lehetőségek megismertetése, mi a fontos az előrelépés érdekében.
- Témaforumok szervezése (az összes érintett egy körben beszélget, vitázik, adott témák, vagy felmerült konfliktusok kapcsán kompromisszumokat keresve a jó légkör kialakítása érdekében).
- A laktanyai fórum mintájára az alegységek létrehozhatják saját külön fórumaikat, melyek felépítése hasonló. Itt is témák szerint lehet beszélgetni, illetve aktuális problémák megoldására kísérletet tenni.

A fenti programtervezet teljes – vagy egyes elemeinek – végrehajtása várhatóan hatékonyan oldja meg azokat a problémákat, melyeket a vizsgálatban résztvevő szerződéses állomány megfogalmazott a beilleszkedéssel és a szocializáció folyamatával kapcsolatban.

A program kiinduló pontot jelenthet a szocializációs folyamat tudatos elindítására és végrehajtására.

A fenti program néhány eleme feltehetően szokatlan és újszerű a katonai viszonyok között jártas személyek számára, de mindkét fél – egyén és szervezet – hosszú távú érdeke, hogy a munkavállaló elkötelezett legyen a munkájával és az őt alkalmazó szervezettel szemben. Az a személy, aki nem érzi jól magát egy adott helyen, ill. közösségben, természetesen elvágódik onnan. Azok viszont, akik megtalálják helyüket, jól érzik

magukat, jó munkateljesítményt nyújtanak, tudnak lelkesedni, készek áldozatot vállalni a szervezeti célok megvalósításáért, és személyes hozzájárulásukkal részt vállalnak a szervezeti kultúra fejlesztésében.

Összességében: ha az egyén képes önmagát térben és időben jól „elhelyezni”, akkor valószínűleg sikeresen fogja megtalálni és betölteni azt a szerepet, amely mind önmaga, mind környezete számára kielégítő lesz, vagyis sikeresen megoldódik a kettős érdekprobléma, az egyén és a szervezet kölcsönösen elégedett a másikkal.

VI. Mellékletek

A VIZSGÁLATI MÓDSZEREK A CÉLPOPULÁCIÓ BONTÁSÁBAN

<i>Sorkötelesek</i>	<i>Szerződéses katonák</i>	<i>Hivatásos tisztek</i>
<i>n = 307</i>	<i>n = 128</i>	<i>n = 21</i>
1. Adatlap	1. Adatlap	1. Adatlap
2. Ritoókné-féle kérdőív	2. Exploráció	2. Exploráció
3. Kérdőív a szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatban	3. Kérdőív a szerződéses katonai szolgálattal kapcsolatban	3. Kérdőív a munkahelyi szocializációval kapcsolatos ismeretekről
	4. Super-féle munkaérték kérdőív	
	5. Csirszka-féle motivációs kérdőív	
	6. Ritoókné-féle kérdőív	
	7. IOR munkahelyi megelégedettséget vizsgáló kérdőív	

SORKÖTELESEK SZOCIOLÓGIAI ADATAI

(n = 307)

<i>Életkor</i>	<i>Létszám</i>
17 év	38 fő
18 év	42 fő
19 év	99 fő
20 év	73 fő
21 év	21 fő
22 év	18 fő
23 év	16 fő

<i>Iskolai végzettség</i>	<i>Létszám</i>	<i>Arány</i>
8 általános	21 fő	7%
Szaktanácsképző	148 fő	48%
Érettségi	119 fő	39%
Főiskolai v. egyetem	19 fő	6%

Jelenleg iskolába jár	58 fő	19%
Jelenleg munkanélküli	95%	31%

<i>Lakóhely szerinti megoszlás</i>		
Városban él	166 fő	54%
Községben él	132 fő	43%
Tanyán él	9 fő	3%

<i>Kivel él együtt?</i>		
Szüleivel vagy más rokonokkal	282 fő	92%
Egyedül él	22 fő	7%
Állami gondozott	3 fő	1%

<i>Családi állapot</i>		
Egyedül	282 fő	92%
Házasságban	25 fő	8%
Gyermeke van	12 fő	4%

SORKÖTELESEK KATONAI PÁLYÁVAL KAPCSOLATOS BEÁLLÍTÓDÁSAI*(n = 307)*

Alacsony társadalmi státuszúnak tartja	37,2%
Szükségesnek és jónak tartja	25,0%
Szükségesnek, de rossznak tartja	20,0%
Szükségtelennek tartja	55,0%
Rossz következményeket vár a katonai szolgálat letöltésétől	24,3%
Soha nem hallott a szerződéses katonai szolgálatról	3,0%
Sorozáson hallott a szerződéses katonai szolgálatról	39,7%
A médiákból hallott a szerződéses katonai szolgálatról	57,3%
Tartalmi vonatkozásban keveset vagy semmit nem tud a szerződéses katonai szolgálatról	93,0%
Nem vállalna önként katonai szolgálatot	78,5%
Nem vonzódik a katonai pályához	41,0%
Amennyiben vállalna katonai szolgálatot	
• kalandvágyból tenné	42,0%
• megélhetés biztosításából tenné	34,5%
Vonzódik a katonai pályához	11,0%

A RITOÓKNÉ-FÉLE TESZT EREDMÉNYEI*(Sorköteles állomány (n=307))*

<i>Faktor</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1. Teoretikum	17,80	2,22
2. Esztétikum	17,25	2,87
3. Szociábilítás	17,87	2,40
4. Mozgásosság	16,44	2,66
5. Változatosság	18,09	2,16
6. Aktivitás	17,80	2,74
7. Irányítás	15,74	3,01
8. Felelősség	16,73	3,31
9. Kényelem	12,15	2,33
10. Gyakorlat	15,19	3,14

SZERZŐDÉSES KATONÁK SZOCIOLÓGIAI ADATAI

(n = 128)

<i>Nemek megoszlása</i>		
Nő	14 fő	11%
Férfi	114 fő	89%

<i>Életkori megoszlás</i>	<i>Férfi</i>	<i>Nő</i>
19 év	3	
20 év	7	
21 év	6	
22 év	5	
23 év	19	
24 év	3	2
25 év	5	
26 év	15	3
27 év	7	1
28 év	9	
29 év	3	4
30 év	6	1
31 év	8	2
32 év	13	1
33 év	5	

<i>Családi állapot</i>	<i>Férfi</i>		<i>Nő</i>	
Egyedül él	72	63%	5	36%
Kapcsolatban él	42	37%	9	64%

<i>Iskolai végzettség</i>	<i>Férfi</i>	<i>Nő</i>
8 általános	15 fő	2 fő
Szakmunkás	35 fő	4 fő
Érettségi	64 fő	8 fő
Főiskola, egyetem	-	-

<i>Lakóhely szerinti megoszlás</i>		
Város	86 fő	67%
Község	43 fő	33%
Abban a helyőrségben él, ahol az alakulata van	41 fő	32%

A katonai szolgálat megkezdése előtt munkanélküli volt	79	63%
--	----	-----

A RITOÓKNÉ-FÉLE TESZT EREDMÉNYEI
Szerződéses állomány (n = 128)

<i>Faktor</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1. Teoretikum	18,38	2,82
2. Esztétikum	16,88	3,22
3. Szociábilítás	18,60	2,74
4. Mozgásosság	18,28	2,62
5. Változatosság	18,97	2,12
6. Aktivitás	18,30	2,13
7. Irányítás	16,39	2,79
8. Felelősség	17,74	3,31
9. Kényelem	12,65	2,90
10. Gyakorlat	15,95	3,33

A CSIRSZKA-FÉLE TESZT EREDMÉNYEI*Szerződéses állomány (n = 128)*

<i>Motivációs körök</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1. Esztétikum	3,37	1,89
2. Szociabilitás	4,96	2,40
3. Alkotás	4,62	2,23
4. Elmélyülés	5,28	2,40
5. Ambíció	4,34	1,93
6. Vezető szerep	3,37	1,89
7. Munkamód	4,61	1,58
8. Társas jelleg	4,80	1,82
9. Munkahely	3,84	1,73
10. Kényelem	3,06	1,67
11. Anyagiak	6,00	2,19
12. Szórakozás	3,03	1,86
13. Politikum	3,25	1,64
14. Speciális érdeklődés	3,83	1,53
15. Befolyások	1,27	1,23
16. Külső szempontok	3,58	1,60
17. Szabad mozgás	3,25	1,64
18. Szellemi passzivitás	3,15	1,85

A SUPER-FÉLE MUNKAÉRTÉK TESZT ADATAI

Szerződéses állomány (n = 128)

<i>Faktor</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1. Szellemi ösztönzés	9,49	2,39
2. Munkateljesítmény	9,49	2,23
3. Önérvényesítés	12,95	1,85
4. Anyagi ellenszolgáltatás	12,18	1,95
5. Altruizmus	7,65	1,84
6. Kreativitás	11,15	2,15
7. Társas kapcsolatok	11,58	1,74
8. Játékosság	10,40	1,68
9. Presztízs	6,92	2,06
10. Irányítás	10,33	2,24
11. Változatosság	8,71	2,13
12. Esztétikum	6,20	2,43
13. Függetlenség	11,45	1,66
14. Felügyeleti viszonyok	10,10	2,09
15. Humán értékek	12,06	1,96

AZ IOR MUNKAHELYI MEGELÉGEDETTSÉGET VIZSGÁLÓ TESZT ADATAI
Szerződéses állomány (n = 128)

<i>Faktorok</i>	\bar{X}
1. Azonosulás a vállalattal	3,104
2. Karrier	3,247
3. Munka mennyisége	2,989
4. Anyagi juttatások	2,986
5. Munkatársak	3,414
6. Vezetés	3,589
7. Munka típusa	3,165
8. Fizikai munkakörülmények	3,324

A témához kapcsolódó tanulmányaim, publikációim

1. Tudományos konferenciákon elhangzott előadások

- Szocializáció a munkahelyen. *Elhangzott:* VI. Erkölcs-, Művészetfilozófiai és Nevelési Konferencia, Kaposvári Egyetem, 2001. augusztus 29-31.
- A katonai alkalmasságvizsgálat története a természeti népektől napjainkig – a modern kiválasztás egy lehetséges alternatívája. *Elhangzott:* A magyar Katonai- és Katasztrófaorvostani Társaság Tudományos Konferenciája, Budapest, 2001. 10. 25-26.
- Az alkalmasság és a munkahelyi szocializáció összefüggései. *Elhangzott:* Tudományos és Művészeti Napok, Kaposvári Egyetem, 2001. nov. 5-7.
- A munkahelyi szocializáció és az alkalmasság összefüggései a Magyar Honvédség szerződéses állományánál. *Elhangzott:* A Magyar Pszichológiai Társaság XV. Nagygyűlése, Szeged, 2002. május 30. – június 2.

2. Tudományos folyóiratban, kötetben megjelent tanulmányok

- Az eredményes munkahelyi beilleszkedés elméleti kérdései. In. Módszertani Közlemények 2002. 42. évf. 1. sz. 26-30. p.
- A pszichológiai alkalmasság. In. Humán Szemle 2002/2. XVIII. évf. 2. szám. 2002. 97-117. p.
- A katonai alkalmasságvizsgálat múltja, jelene és egy lehetséges alternatívája. In. Új Honvédségi Szemle, 2002. 12. szám 56. évf. 124-130. p.

- Szocializáció a munkahelyen. In. A tünékeny moralitás. A Kaposvári Erkölc-, Művészetfilozófiai és Nevelési Konferencia előadásai. 2001. Kaposvári Egyetem Csokonai Vitéz Mihály Pedagógiai Főiskolai Kar, Kaposvár, 230-241. p.
- A munkahelyi szocializáció és az alkalmasság összefüggései a Magyar Honvédség szerződéses állományánál. In. A Magyar Pszichológiai Társaság XV. Nagygyűlése. Előadás-kivonatok. Szeged. 2002. május 30. – június 2. 54. p.
- A pszichológiai alkalmasság mint az eredményes munka kritériuma In. Horváth Gyula (szerk.) Acta Scientiarum Socialium Társadalomtudományi tanulmányok 12. Kaposvári Egyetem, Kaposvár 2002. 43-50. p.
- A sikeres munkahelyi szocializáció elősegítése In. Horváth Gyula (szerk.) Acta Scientiarum Socialium Társadalomtudományi tanulmányok 12. Kaposvári Egyetem, Kaposvár 2002. 61-66. p.
- A munkahelyi szocializáció elméleti kérdései In. Horváth Gyula (szerk.) Acta Scientiarum Socialium Társadalomtudományi tanulmányok 12. Kaposvári Egyetem, Kaposvár 2002. 51-60. p.

Hivatkozási jegyzék

1. KLEIN Sándor: Munkapszichológia. Gondolat, Bp. 1990. 87. p.
2. CSIRSZKA János: A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1985. 20. p.
3. HORVÁTH György: Az értelem mérése. Tankönyvkiadó, Bp. 1991. 83-94. p.
4. TOMKÓ László dr.: Új témák a katonai alkalmasságvizsgálatok területén 158. p. In: Dienes E. dr. - Schenker László (szerk.) X. Munkapszichológus szakmai napok. Sárospatak.
5. ALLPORT, G. W.: A személyiség alakulása. 1997. 89. p.
6. LÉVAI Katalin: A legkisebb közös többszörös. Szakdolgozat, 1999. 23.p.
7. ALLPORT, G. W.: i.m. 221-225. p.
8. LEWIN, K.: Mezőelmélet a társadalomtudományban. Budapest, Tankönyvkiadó, 1972. 99.p.
9. CSIKSZENTMIHÁLYI Mihály: Flow – az áramlat. Tankönyvkiadó, Budapest, 1997. 83-111. p.

Irodalomjegyzék

ALLPORT, G. W. (1997): A személyiség alakulása. Tankönyvkiadó, Budapest

ALVIANO, E. (1998): Nők az olasz hadseregben. In.: Humán Szemle, XIV. évf. 2. szám 143-146. p.

ANGYAL István – RUSZNYÁK József (1998): Az MH hivatásos és szerződéses katonáinak néhány jellemzője az Életkörülmények '97 kutatás eredményei tükrében. In.: Humán Szemle, XIV. évf. 1. szám. 44-63. p.

ANTALOVITS Miklós (1999): Munkahelyi szocializáció. Egyetemi jegyzet. BME

ARGYLE, M. (1981): Munkahelyi szociálpszichológia. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest

BALOGH Dezső (2001): Toborzás szerződéses katonai szolgálatra. Szakdolgozat, PTE

BENNIS, W. G. (1969): A szervezetfejlesztés sajátosságai, alapjai és távlatai. Addison - Wesley Kiadó, Reading, Massachusetts

BIRKENBIHL, V. F. (1999): Sikertréning. Trivium Kiadó, Budapest

BOLGÁR Judit dr. – RIBÁRSZKI István (1998): A vezetői tréningekről. In.: Új Honvédelmi Szemle 52. évf. 7. sz. július 89-95. p.

BOLGÁR Judit dr. (1998): Az emberi erőforrás minőségbiztosításának kérdései a pszichológia szemszögéből. In.: Humán Szemle XIV. évf. 1. szám 17-27. p.

BOLGÁR Judit dr. (1996): Katonai vezetői alkalmasságvizsgálat a Zrínyi Miklós Katonai Akadémián. In.: Humán Szemle, XII. évf. 1-2. sz. 23-26. p.

BUDA Béla (1978): Empátia, a beleélés lélektana. Gondolat, Budapest

BUDA Béla (1971): Szociálpszichológia a pályaválasztási tanácsadásban.

- In.: Pályaválasztási felelősök kézikönyve. MŰM, Budapest
- CSABAI Károly (2003): Gondolatok a haderőreform néhány kérdéséről. In: Új Honvédségi Szemle 57. évf. 3. sz. 18-27. p.
- CSAPODY Tamás (1996): A hadkötelezettség ára. In.: Új Honvédségi Szemle, 50. évf. 9. sz. 27-32. p.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály (1997): Flow - az áramlat. Tankönyvkiadó, Budapest
- CSIRSZKA János (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- CSIRSZKA János (1968): Munka- és pályaalakmasság pszichológiája. Egyetemi jegyzet. Tankönyvkiadó, Budapest
- CSIRSZKA János (1966): Pályalélektan. Gondolat, Budapest
- DANCS István (1975): Idegrendszeri sajátosságok és a munkastílus. Akadémiai Kiadó, Bp.
- DARDA József (1996): A francia tábori csendőrség. In.: Új Honvédelmi Szemle, 50. évf. 7. szám, 141-151. p.
- DÁVID János (2003): Az önkéntes hivatásos hadsereg létrehozásának munkaerő-kínálati lehetőségei és problémái. In.: Humán Szemle XIX. évf. 1. sz. 19-33. p.
- DEHELÁN Éva - POLGÁR Zsuzsa (1985): Pályaválasztásra készülünk. Országos Pedagógiai Intézet, Budapest
- DOBAI Pál (2003): A szerződéses katonai szolgálat a kutatások tükrében. In.: Humán Szemle XIX. évf. 1. sz. 66-78. p.
- DULIN Jenő (1981): A képesség és személyiségtényezők szerepe a beválásban egy különleges munkahelyen. Akadémiai Kiadó, Budapest
- FELBER A. E. (1998): Tisztképzés az osztrák hadseregben. In.: Új Honvédelmi Szemle, 52. évf. 10. szám, 104-113. p.

- FOTUL József (1994): Katonai szolgálatra való pszichológiai alkalmasság vizsgálata – szakmai leírás
- GAL, R. - HANGELSDORFF, A. D. (szerk.) (1991): Handbook of Military Psychology, John Wiley and Sons. New York
- GÁL ANNA: Az emberi igények és a szervezeti követelmények összhangja. In. <http://www.zmka.hu/hadtudomány/2001/3/07/chapter.1.htm>.
- GAZDAG Miklós (1994): Vezetéslélektan. Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GAZSÓ F., PATAKI F., SÁNTHA P., VÁRHEGYI Gy. (1970): Pályák vonzásában. Ifjúsági Lapkiadó, Budapest
- HELEMBAI Kornélia (1989): A szociális pályára készülő középiskolai tanulók identifikációs folyamatának elemzése. Kandidátusi értekezés. Szeged
- HORVÁTH György (1991): Az értelem mérése. Tankönyvkiadó, Budapest
- HUNTINGTON, S. P.: A katona és az állam. Zrínyi-Atlanti, Budapest, 1994.
- HÚTH József (1998): Az Amerikai Egyesült Államok Katonai Akadémiája (West Point) In.: Humán Szemle, XIV. évf. 2. sz. 94-98. p.
- JÓZSEF István (1997): A katonai alkalmasságvizsgálat újszerű megközelítése. Szakdolgozat. KLTE BTK, Debrecen
- JÓZSEF István (2001): A drogproblémák megelőzésének és kezelésének formái Luxemburgban. In. Függetlenség vagy függetlenség. Kaposvári Egyetem CsVM Pedagógiai Főiskolai Kar, Kaposvár
- JÓZSEF István (2001): A munkahelyi szocializáció és az alkalmasság összefüggései a Magyar Honvédség szerződéses állományánál. Szakdolgozat. BMGE, Budapest
- JÓZSEF István (2001): A katonai alkalmasságvizsgálat története a természeti népektől napjainkig – a modern kiválasztás egy lehetséges alternatívája. Magyar Katonai és Katasztrófa Orvostani Társaság konferenciája. Előadás.

Budapest

JÓZSEF István (2001): Az alkalmasság és a munkahelyi szocializáció összefüggései. Kaposvári Egyetem Tudományos és Művészeti Napok. Előadás. Kaposvár

JÓZSEF István (2001): Szocializáció a munkahelyen. Kaposvári Egyetem VI. Erkölcstilozófiái-, Művészeti- és Nevelési Konferencia, Kaposvár

JÓZSEF István (2002): Az eredményes munkahelyi beilleszkedés elméleti kérdései. In.: Módszertani Közlemények, 2002. 42. évf. 1. sz. 26-30. p.

JÓZSEF István (2002): A pszichológiai alkalmasság. In.: Humán Szemle 2002/2. XVIII. évf. 2. szám 97-107. p.

KANYÓ Lászlóné (2003): Mi vonzza a fiatalokat a tiszti pálya felé? In.: Humán Szemle XIX. évf. 2. sz. 3-23. p.

KATONA Károly (1998): A szerződéses katonák helyzete. In.: Humán Szemle XIV. évf. 4. sz. 125-137. p.

KÁNTOR Rajmund (1996): A sorkatonák szociális és mentálhigiénés jellemzői. In. Humán Szemle XII. évf. 1-2. sz. 27-35. p.

KELEMEN László dr. (1996): Az Amerikai Fegyveres Erők érték- és normarendszere. In.: Új Honvédségi Szemle 50. évfolyam, 12. szám 127-138. p.

KISS Álmos Péter (1996): A hivatásos hadsereg ára. In.: Új Honvédségi Szemle. 50. évfolyam 12. szám, 44-52. p.

KISS György (szerk.) (1991): Tanulmányok a magyar pszichológia történetéből. Akadémiai, Budapest

KISS Zoltán (1999): Megfelelni a kihívásoknak (Beszélgetés dr. Krizbai János ezredessel a HVK Humán Főcsoportfőnökség Személyügyi Csoport főnökével. In.: Új Honvédségi Szemle 53. évf. 11. sz. 101-112. p.

KISS Zoltán László (1994): Munkanélküliségként bevonult katonák a hadseregben. In.: Új Honvédelmi Szemle, 48. évf. 5. szám 75-83. p.

- KLEIN Sándor (1998): Munkapszichológia 1-2. SHL Hungary KFT. Budapest
- KLEIN Sándor (1987): Munkapszichológia. KLTE BTK jegyzete, Tankönyvkiadó, Budapest
- KNOLLMAYER Tamás (1999): A munkahelyi megelégedettség és a megküzdési stratégiák kapcsolata. Szakdolgozat. Budapest
- KOMÁROMI Béla - KOMÁROMI Magda (ford.) (1993): Csapatpszichológia, Zrínyi, Budapest
- KOVÁCS Zoltán dr. (szerk.) (1998): Alkalmazott szociálpszichológia. (Szöveggyűjtemény). MPT. Budapest
- KOZMA Tóth István (1997): Svájci realitások. In.: Új Honvédelmi Szemle, 51. évf. 6. szám, 77-84. p.
- KÖVÁRI György (1999): Stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsment. In. Munkácsy Ferenc dr. (szerk.) Szöveggyűjtemény a Munka- és szervezetpszichológus szakképzés. „Munkagazdaságtársadalom” c. tárgy hallgatói számára. BMGE, Budapest, 32-35. p.
- KRIZBAI János dr. (1996): Emberek a szervezetben. In.: Humán Szemle, XII. évf. 1-2. szám 16-22. p.
- KRIZBAI János (2001): A Magyar Honvédség humánpolitikájának új irányai. In.: Új Honvédségi Szemle 55. évf. 12. sz. 89-97. p.
- LEWIN, Kurt (1972): Mezőelmélet a társadalomtudományban. Tankönyvkiadó, Budapest
- LÉVAI Katalin (1999): A legkisebb közös többszörös. Szakdolgozat. Budapest
- MAGYAR István – SZTERNÁK György (1996): Gondolatok a fegyveres erők átalakításáról. In.: Új Honvédelmi Szemle, 50. évf. 11. szám 12-26. p.
- MESZLÉRY Katalin (1995): Csúcsélmények vizsgálata. Szakdolgozat. Budapest

- MILLAR, L. M. (1982): A munkahelyi viselkedés befolyásolása. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- MALOMSOKI J. – VÁGVÖLGYI Gy. – SZABÓ K. (szerk. 1989): Fiatal tisztek a pályán. Kutatási beszámoló Zrínyi Miklós Katonai Akadémia Szociológia Tanszék, Budapest, 5-28. p.
- MOLNÁR Andrea (1998): Törökország a megváltozott biztonsági környezetben. In.: Új Honvédelmi Szemle, 52. évf. 3. szám, 56-63. p.
- MOLNÁR Ferenc dr. (2003): Az önkéntes haderő és a legénység minősége. In.: Humán Szemle XIX. évf. 1. sz. 12-17. p.
- MOLNÁR Ferenc (1999): Tendencia-e a sorozott haderők megszüntetése Európában? Két ország egy eset. In.: Új Honvédségi Szemle 53. évf. 2. sz. 21-32. p.
- MOLNÁR Károly (szerk. (1975): Az egyén és a hadsereg. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest
- MOLNÁR Károly (szerk.) (1993): Katonaetika. Zrínyi, Budapest
- MONOK Ferenc (1998): A kötelező katonai szolgálat és a társadalom. In.: Új Honvédelmi Szemle, 52. évf. 10. szám 4-20. p.
- MÜNICH Ákos (1999): Pszichológiai eljárások minőségbiztosítása. Alkalmazott pszichológia, I/1.
- NEMESKÉRI Gyula dr. (2000): A munkakörök értékelése. Egyetemi jegyzet, BMGE, Budapest
- NEMESKÉRI Gyula dr. (2000): Munkaelemzés és tervezés. Egyetemi jegyzet. BMGTE, Budapest
- OLÁH Antal (1994): A francia légierő káderutánpótlása. In.: Új Honvédelmi Szemle, 48. évf. 5. szám 134-136. p.
- OLÁH Antal (1994): Változások a belga haderőben. In.: Új Honvédelmi Szemle, 48. évf. 5. szám 137-139. p.
- PERCZEL Tamás dr. (szerk.: 1974): Tesztszerkesztés és tesztanalízis.

Felsőoktatási Pedagógiai Kutatóközpont, Budapest

PERROW, Ch. (1997): Szervezetszociológia. Osiris, Budapest,

PLÉH Csaba (1992): Pszichológia történet. Gondolat Kiadó, Budapest

PÖRCZI József dr. (1993): Katonai mentálhigiéné. Előadás. Pécs

RENNER M. (1993): Békére készülődve. In.: Brown L. R. (szerk.) A világ helyzete. Föld Napja Alapítvány, Budapest

RÓKUSFALVY Pál dr. (1979): Bevezetés a munkapszichológiába. Tankönyvkiadó, Budapest

RUSZNYÁK József (2003): Néhány gondolat az önkéntes haderő szervezeti kultúrájáról. In.: Humán Szemle XIX. évf. 2. sz. 123-139. p.

SIMON László (1997): Őrkatonák alkalmasságvizsgálati technikájának kidolgozása. Szakdolgozat, KLTE BTK, Debrecen

STAUBHOOR Th. dr. (1994): Hivatásos vagy sorozott hadsereget? In.: Új Honvédelmi Szemle, 48. évf. 6. szám 45-49. p.

SZABÓ János dr. (1996): A civil társadalom és a fegyveres erők. In.: Új Honvédelmi Szemle 50. évf. 12. szám 25-39. p.

SZABÓ János dr. (1995): A hivatásos honvédtiszt helye a társadalomban. In.: Új Honvédelmi Szemle, 49. évf. 6. szám 84-91. p.

SZABÓ János (2000): A sorkatonaság jövője, a jövő hadserege. In.: <http://wwwscsp.hu/hun/irattár/2000apr/sork.htm>.

SZABÓ János (2002): A haderőreform humánaspektusai. In. Hadtudomány X. évf. 2. szám

SZABÓ Mária dr. (1998): Hivatásos lesz-e az olasz fegyveres erő. In.: Új Honvédségi Szemle, 52. évf. 12. szám 139-149. p.

SZABÓ Mária (2000): Megoldás német és olasz módra. In.: Magyar Nemzet, 2000. 08. 12.

SZABÓ Tamásné dr. (1998): Főiskolai hallgatók pályaeérdeklődésének pedagógiai-pszichológiai vizsgálata. In.: Humán Szemle XIV. évf. 3. szám

119-124. p.

SZAKÁCS Ferenc (1987): *Intelligenciadeficit típusok*. Akadémiai, Budapest

SZAKÁCS Ferenc (1989): *Intelligenciavizsgálat a pszichodiagnosztikai gyakorlatban*. Tankönyvkiadó, Budapest

SZIGETI Lajos dr. (2000): *Az önkéntesség alapján fenntartott haderő előnyei, hátrányai*. In.: *Új Honvédségi Szemle* 54. évf. 10. sz. 5-15. p.

SZILÁGYI K. - VÖLGYESI P. (1979): *Pályaválasztási döntés-előkészítés pszichológiai és pedagógiai lehetőségei*. FPK. Budapest

SZÛCS Mihály (2000): *A sorozott haderő alternatívája*. In.: *Napi Magyarország* 2000. február 16.

TÁLAS Péter dr. (1998): *A Lengyel Hadsereg és a NATO-csatlakozás*. *Új Honvédelmi Szemle*, 52. évf. 10. szám 33-41. p.

TARJÁN Imre dr. (1996): *A sor- és a hivatásos állomány helyzetének vizsgálata*. In.: *Új Honvédségi Szemle* 50. évf. 8. szám 110-114. p.

TÍMÁR János (1999): *Munkaerő-kereslet és -kínálat (1995-2010) I-II*. In. Munkácsy Ferenc dr. (szerk.) *Szöveggyűjtemény a Munka- és szervezetpszichológus szakképzés. „Munkagazdaság-társadalom” c. tárgy hallgatói számára*. BMGE, Budapest, 7-22. p.

TÓTHNÉ SIKORA Gizella (1999): *A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése*. In. Munkácsy Ferenc dr. (szerk.) *Szöveggyűjtemény a Munka- és szervezetpszichológus szakképzés. „Munkagazdaság-társadalom” c. tárgy hallgatói számára*. BMGE, Budapest, 27-31. p.

ÚJVÁRI Imre László (1980): *Mi vár rád angyalbőrben?* Kozmosz Könyvek, Budapest

WADA Iwao - MEZŐVÁRI Johanna (1999): *A teljesítményértékelési rendszer kialakításának és bevezetésének lépései*. In. Munkácsy Ferenc dr. (szerk.) *Szöveggyűjtemény a Munka- és szervezetpszichológus szakképzés. „Munkagazdaság-társadalom” c. tárgy hallgatói számára*. BMGE,

Budapest, 42-46. p.

WHITE, T. (1992): A világ elit katonái. Zrínyi Kiadó, Budapest

ZAKAR András (1985): A gimnáziumi tanulók pályorientációjának személyiségi tényezői. Kandidátusi értekezés. Szeged

ZAKAR András (1978): A pályorientáció személyiségformáló szerepe. Művelődésügyünk 27. sz. 73-79. p.

ZAKAR András (1988): Pályaválasztási elméletek. Pszichológia nevelőknek. Tankönyvkiadó, Budapest

ZALENSZKI Z. (1998): A szárazföldi csapatok 1998-2011. In.: Új Honvédelmi Szemle, 52. évf. 9. szám 4-11. p.

ZOLTÁN Márton (1996): A spanyol hadsereg helyzete Franco halála után, a demokratikus átmenet első éveiben. In.: Új Honvédségi Szemle 50. évf. 9. szám 124-132. p.