

**ZRÍNYI MIKLÓS**  
**NEMZETVÉDELMI EGYETEM**  
**Hadtudományi Doktori Iskola**

**A PROFESSZIONALIZÁLÓDÓ MAGYAR HONVÉDSÉG  
HIVATÁSOS ÁLLOMÁNYA MUNKAHELYI  
ELÉGEDETTSÉGÉNEK ALAKULÁSA 1996-2007 KÖZÖTT**

**Doktori (Ph.D.) értekezés**

Készítette: Szilágyi László nyá. alez.

Tudományos témavezető: Prof. Dr. Szabó János DSc

Budapest  
2009.

“Ha minden lehetségest meg akarunk tenni,  
akkor minden lehetséges hibát is el kell követnünk.”  
(Elazar Benyoetz)

## Tartalom

<b>1. FEJEZET. A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEI ÉS MÓDSZERE.....</b>	<b>5</b>
1.1. BEVEZETÉS .....	5
1.2. A KUTATÁS CÉLJA.....	10
1.3. A KUTATÁS HIPOTÉZISEI .....	12
1.4. A KUTATÁS MÓDSZERE .....	14
<b>2. FEJEZET. ELMÉLETI ELŐZMÉNYEK.....</b>	<b>21</b>
2.1. A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG FOGALMA, TERMÉSZETE .....	22
2.1.1. A munkával való elégedettség fogalma.....	22
2.1.2. A munkával való elégedettség természete.....	24
2.2. A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG KUTATÁSOK TÖRTÉNETE, ELMÉLETI MODELLEK .....	25
2.2.1. Munkahelyi teljesítmény és elégedettség .....	25
2.2.2. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló személyi tényezők vizsgálata.....	26
2.2.3. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló munkahelyi tényezők vizsgálata .....	28
2.2.4. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló környezeti és személyi tényezők együttes hatásának vizsgálata.....	30
2.3. A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI .....	34
2.3.1. Tesztek és kérdőívek (attitűdmérő eljárások).....	35
2.3.2. Az elégedettség mérésének egyéb módszerei.....	37
2.4. A DEMOGRÁFIAI TÉNYEZŐK ELÉGEDETTSÉGRE GYAKOROLT HATÁSA .....	38
2.4.1. Képzettség és munkával való elégedettség.....	38
2.4.2. Életkor és munkával való elégedettség.....	38
2.4.3. Nem és munkával való elégedettség.....	41
2.5. ÖSSZEFOGLALÁS .....	42
<b>3. FEJEZET. VÁLTOZÁSOK A VÉDELMI SEKTORBAN .....</b>	<b>44</b>
<b>4. FEJEZET. A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNY MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGÉNEK ALAKULÁSA .....</b>	<b>63</b>
4.1. A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNY MUNKAKÖRÜLMÉNYEKSEL KAPCSOLATOS ELÉGEDETTSÉGE ....	63
4.1.1. A munkahely tárgyi anyagi ellátottsága .....	64
4.1.2. A munkaeszközökkel, anyagokkal való ellátottság .....	70

4.1.3. A napi munkavégzés kiszámíthatósága, jogi szabályozottság, belső tájékoztatás.....	73
4.1.4. Az emberi kapcsolatok .....	76
<b>4.2. A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNY ÖSZTÖNZÉSI, KOMPENZÁCIÓS ÉS JAVADALMAZÁSI, SZOCIÁLIS ELLÁTÓ RENDSZER ELEMekkel KAPCSOLATOS ELÉGEDETTSÉGE.....</b>	<b>82</b>
4.2.1. Az ösztönzési rendszer elemekkel való elégedettség.....	83
4.2.2. A kompenzációs és javadalmazási rendszer elemekkel való elégedettség .....	91
4.2.3. A szociális ellátó rendszer elemekkel (a szervezet nyújtotta szolgáltatásokkal) való elégedettség.....	94
<b>5. FEJEZET. ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK, ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....</b>	<b>104</b>
5.1. ÖSSZEGZÉS .....	104
5.2. VÉLEMÉNYEM, JAVASLATAIM, A KUTATÁS KITERJESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGE.....	107
5.3. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK .....	110
<b>IRODALOM JEGYZÉK .....</b>	<b>111</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>115</b>
<b>PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK .....</b>	<b>145</b>

# 1. FEJEZET. A KUTATÁS CÉLJA, HIPOTÉZISEI ÉS MÓDSZERE

## 1.1 BEVEZETÉS

A hivatásos állomány a rendszerváltozással olyan helyzetbe került, amelyben a társadalmi és szervezeti kihívások kemény próbának vetették alá a haderő integrációs, adaptációs és innovációs képességeit, ugyanakkor a szükséges anyagi források drasztikus csökkentése az adekvát válaszadást ellehetetlenítették.<sup>1</sup>

A rendszerváltozással a védelmi szektorban végbemenő változások a modernizációs pályára állítás lépéseit jelentették olyan helyzetben, amikor a magyar társadalom átalakulási folyamatai teljesen új feltételeket teremtettek és új elvárásokat támasztottak a haderő számára. Megváltozott a honvédelem kérdéseivel kapcsolatos közvélekedés, új követelmények és új modellek szerint új stratégiai célok fogalmazódtak meg, miközben tartós visszaesés következett be a megfelelő anyagi háttér biztosítása tekintetében.

A társadalmi környezetben viszonylag rövid idő alatt korszakos változások történtek. Magyarország a szovjet csapatok kivonulásával visszanyerte valódi függetlenségét. Megkezdődhetett a Magyar Honvédségnek önálló nemzeti véderővé történő átépítése, nemzeti jellegének helyreállítása, szimbólumainak lecserélése. Megtörtént a szervezet pártállami irányítási struktúrájának a leépítése és a parlamenti demokratikus hatalmi rendszerbe történő betagozása, civil-kontroll alá helyezése (a továbbiakban nem részese a politikai hatalomnak, hanem az államhatalom eszköze, megszűnt önálló politikai szerepe, felelős kormányzati irányítás dominálja, alkotmányos garanciák védik szűk csoport ill. pártérdekek nevében történő felhasználás ellen). Megszüntetésre került információs zártsága, a nyilvánosságból való korábbi kirekesztése, a civil társadalomtól való elszigetelése. Lehetővé váltak a katonák autonóm érdekvédelmi szerveződései, érdekeik

---

<sup>1</sup> Szabó János értékelése szerint. Ennek alapos szociológiai elemzését adja az alábbi munkáiban:

A Katonátársadalom helyzete és az emberi tényező fejlesztésének kiindulópontjai a Magyar Honvédségben a 90-es évek közepén.

ZMKA, Budapest, 1992.

A katonátársadalom főbb fejlődéstendenciái a '90-es évek küszöbén. Doktori disszertáció I-II. (melléklettel)

ZMKA, Budapest, 1993.

Hivatásos katonák a '90-es évek első felében (társszerző). In.: Haderő 93'.

ZMKA Szociológiai tanszék Budapest, 1994.

Katonátársadalom a 90-es évek küszöbén.

MH OKAK, Budapest, 1995. 80 p. (Honvéd tudósok, 7.)

Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívája.

Zrínyi Kiadó, Budapest, 2001.

Vö.: Ács Tibor-Horváth István (szerk.): Honvédelmi reformok, haderő-átalakítások Magyarországon 1848-1998

ZMNE, Budapest, 2001.

intézményesített keretekben történő artikulációja. Bekövetkezett a katonai erőnek a diplomáciai eszközök mögé sorolása, az ellenségkép eltörlése, az érvényes nemzetközi szerződéseknek megfelelő létszám- és fegyverzeti keretek kialakítása, a szomszéd országokkal kötött kétoldalú szerződéseken alapuló diszlokáció kialakítása.

A katona, mint "egyenruhás polgár" eszményének megfelelően, bevezetésre került az alternatív katonai szolgálat, a sorkatonai szolgálati idő több lépcsőben csökkent, előbb 9 majd rövid időn belül 6 hónapra, végezetül egy átmeneti ideig működő „vegyes rendszerű” haderőről megtörtént a teljes áttérés a hivatásos és szerződéses katonákból álló haderőre, ezzel is erősítve professzionális jellegét.

Végbement a védelmi szektor kormányzati, közigazgatási és szakmai irányító centrumainak szervezeti átalakítása, a felelősségi és hatáskörök újraszabályozása a védelmi politika-irányító pozíciók "civilizáció", a katonák hivatás-szakmai szerepkörökre való korlátozása. Megváltozott a MH vezetési rendje és az alkalmazási elvek, a harckészültség és mozgósítás, a hadkiegészítés, a kiképzés és felkészítés, a gazdálkodás és az anyagi-technikai biztosítás, a minisztérium háttérintézményeinek rendszere. Kiépült a helyőrségek és katonai objektumok új struktúrája.

A fentiekből következő állománymozgások tartós és dinamikus (az állomány több mint felét kitevő) létszámcsökkenést és az átszervezésekkel együtt járó beosztás és helyőrség változtatásokat hoztak. A létszámcsökkentés kezdeti szakasza politikai természetű volt (elsősorban a katonai elitre korlátozódott, gyakorlatilag teljesen lecserélődött, terjedelme szűkült, arculatát a szakmai jelleg határozta meg), illetve a kedvező nyugdíjba vonulási lehetőségekből adódott. Radikálisabb és dominánsabb szakasza az átmenet krízisére tehető, a romló életszínvonal- és pályakilátásokra történő kontraszelektív reagálás, ami elsődlegesen a fiatalabb és képzetesebb, a munkaerőpiacon jól értékesíthető szakképzettségű hivatásos katonákat érintette.

Az előzetes elképzelések és várakozások ellenére a katonai pálya vonzerejét illetően a rossz munkaerő-piaci helyzet dacára sem következett be jelentős és tartós javulás (létszámban, minőségben), sőt ellenkezőleg a tiszthelyettesi beosztások feltöltése az átalakítás teljes intervallumában nehézségekbe ütközött.

A hivatásos állomány arculat-változásának legfontosabb eleme, hogy megszűnt a tiszti szerepkör átpolitizáltsága, a tiszt „politikai tényező” mivolta. A tiszti kar a párt iránti felelősségű közéleti-politikai dominanciájú apparátusból, nemzeti felelősségű hivatás-szakmai érték dominanciát hordozó hivatáscsoporttá vált, kodifikált érvényesíthető állampolgári jogosultságokkal.

A rendszerváltozáshoz és a haderő átalakításához fűződő hangulati és közérzeti viszonyulások, valamint az affektív és kognitív struktúrákban észlelhető változások sajátos katonatársadalmat hoztak létre. A hivatásos állomány többsége mindvégig egyetértést mutatott a rendszerváltozás következtében lezajlott szervezeti, strukturális átalakításokkal, szükségesnek tartotta a civil társadalom támogatását, a társadalmi legitimáció elnyerését és fenntartását, miközben vállalta az ezt megalapozó, a nemzeti identitást és a racionális szakszerűségek alapján történő működésmódot. Úgy érzékelte azonban, hogy ennek gazdasági feltételei körében tartós akadályokkal kell számolnia. A hivatásos állomány elfogadta a hadsereg nemzeti jellegű újraszervezését, de ezt csak a racionális szakszerűség, a megfelelő (harci)technikai és működési feltételek, a személyi állomány számára társadalmilag és hatalmilag biztosított státusz, és az ezzel összhangban lévő egzisztenciális elemek biztosítása esetén tartja hitelesnek.

A szervezeti változások alapját jelentő premisszákat a hivatásos állomány elfogadta, de nincs meggyőződve afelől, hogy ezeket nem lehetett volna kevesebb nehézséggel, anyagi és humán veszteséggel végigvinni. A tiszt-, és tiszthelyettes képzés korszerűsítésében, a humán erőforrás gazdálkodásban stb. a civil szféra standardjait részesítik előnyben, ugyanakkor vezetői kvalitásaikban erősen befolyásolja őket a korábbi szocializáció során rögzült beidegződések és reflexek. A hivatásos állomány önszemlélete a 90-es évek első felében a lecsúszás félelmeitől volt terhelt, presztízs-tudatát meghatározta a társadalmi elfogadottság fokozatos csökkenése, romló közhangulattal élte át a rendszerváltozás éveit.

A védelmi szektor problémái kapcsán kibontakozó vitákban a hivatásos állomány egyértelműen a védelmi-szakmai racionalitás és a csoport-(réteg)érdekek képviselőjeként foglalt állást, kezdetben méltatlankodással vette tudomásul, hogy a parlamenti demokráciák szabályai szerint nem lehet beleszólása a kondícióinak kialakításába.

A védelmi szektor átépítésének, modernizációs pályára állításának, a haderő professzionalizációjának<sup>2</sup> néhány jellemzője:

- Az átalakítás alapját a körülvevő magyar társadalom modernizációs modellváltása a zsákutcás "szovjet modell" elvetése és a többpárti parlamenti demokráciával, magántulajdonon alapuló piacgazdasággal jellemezhető "nyugat-európai modell" követése képezte.

---

<sup>2</sup> A professzionalizmus és a katonai hivatás kapcsolatát elemzi:  
Samuel P. Huntington: A katona és az állam.  
Zrínyi - Atlanti, Budapest, 1994.

- A keleti szovjet típusú politikai, gazdasági és katonai koalícióból való kiszakadás radikálisabb változást jelentett a védelmi szektor számára, mint a társadalom többi, lazább kötődésű szektora részére;
- A védelmi szektor a rendszerváltozás előtti „fejlődése” során létrehozta az új modernizációs pályára állás immanens feltételeit, elsősorban befogadó attitűdök kialakításával;
- A rendszerváltozás során kellett lebontani a fejlődésre képtelen monolitikus politikai rendszert, kiépíteni a hatalommegosztás új intézményeit és struktúráját, biztosítani a társadalom és gazdaság új elemeinek hatékony működését, autonómiáját és önmozgását, a társadalom különböző csoportja és rétege érdek artikulációját, valamint parlamenti keretekben történő érvényesítés lehetőségét;
- A hivatásos állomány szenzibilitása, toleranciája, a társadalom iránti felelőssége és szolidaritása igazolódik abban, hogy cselekvő támogatással vett részt a társadalom átalakító folyamatban;
- A rendszerváltozás kompromisszumos, békés jellege lehetővé tette, hogy a hivatásos katonák nem kényszerültek politikai szerepvállalásra. Ez igen előnyös háttérrel biztosított a hivatás-szakmai értékekhez való gyors visszatéréshez, a testület közszolgálati és professzionális identitásának kialakításához;
- A védelmi szektor nem az új elemek régi struktúrába történő adaptációját,<sup>3</sup> hanem a maga egészében történő átalakítását, gyökeres újjászervezését vállalta. Ez az átalakítás szervezeti értelemben volt teljes, a hivatásos állomány igen erőteljes kontinuitása mellett. Ez számos, főleg ún. "puha" társadalmi struktúraelem és szervezeti kultúra elem továbbélését idézte elő.
- A haderő átépítési folyamatban a hivatásos állomány döntő része a teljes strukturális és funkcionális átalakítás mellé állt, amiben nagy szerepe volt, a szervezet korábbi diszfunkcionális működésének, a felső vezetés egyértelmű elkötelezettségnek, a haderő presztízsének emelését és szerves hagyományaihoz történő kapcsolódást ígérő perspektíváknak;
- A modernizációs folyamat során zavaró, problémás kísérő jelenségek is kapcsolódtak az átalakításhoz. Ilyen volt a jelentős és tartós egyéni és testületi életszínvonal-romlás, a gazdasági lehetőségeink, és azokat messze meghaladó fejlett nyugati életminőség minták diszkrepanciája okozta relatív depriváció érzésének általánossá válása;

---

<sup>3</sup> Vö.: Kiss Zoltán László: Fejlődési tendenciák a modern hadseregekben. MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1998.



- Az új intézményi minták, szervezeti modellek, a nyilvánosság és a civil kontroll szokatlansága, a szervezet minden szintjén jelentkező permanens tanulási kényszer;
- A professzionális hadsereg szervezés ismereteinek, a polgári demokratikus hadseregekkel való intézményesített kapcsolatoknak a hiánya, a kontaktusteremtés szervezeti és nyelvi nehézségei;
- A korábban kialakult formális és informális kapcsolatok, érték, érdek- és egyéb kötődések felbomlása miatt keletkezett veszteség-érzetek;
- A védelmi szektor energiái tartalékai a végletekig kimerültek a rendszerváltás idejére, ami kedvezőtlen feltételeket teremtett a modernizációs pályára állításhoz szükséges energiák koncentrálásához. A helyzetet tovább rontotta, hogy a társadalom és gazdaság előtt álló átalakítási feladatok között a prioritásban ez a szektor hátrább lett sorolva, így az állami energiakoncentrálás tovább növelte a forrás-elvonást ebből a szektorból;
- A szervezeti kultúra fejlődésének elmaradása,<sup>4</sup> az ideológiai örökség továbbélő ballasztjai még nem tűntek el sem a közgondolkodásból, sem az emberek reflexeiből;
- A modellváltással felszínre került a folyamatokat determinálni akaró ideológiák vetélkedése. Felerősödött a belső eredetű, saját forrásra támaszkodó társadalom alakítás gondolata, a magyarnak tekintett dolgok felmagasztalása, az idegenekkel szembeni elutasító, kirekesztő és védekező reflex, ellenpólusként a fejlett nyugati modelleket istenítő, kritikátlan átvételét képviselő irányzat. A magyar történeti minták eszményítőit túlzott magyarkodással, anakronisztikus formák újjáélesztésével szokták vádolni, a nyugati modellek képviselőit gyökértelen, kozmopolita jelzőkkel bélyegzik meg.

A kompromisszumos, egyben a többség által képviselt irányzat, abból indul ki, hogy a szovjet típusú keleti modell háttérbe szorította az általános, zsidó keresztény értékekre épülő, organikus európai fejlődésvonalat csakúgy, mint a magyar történeti fejlődés sajátosságait. Sikeresek csak abban az esetben lehetünk, ha ezeket a forrásokat egymástól nem elválasztva vagy szembefordítva kezeljük.

A haderő megújult kormányzati és szakmai vezetése a rendszerváltás kezdetétől fogva igényelte a honvédségben folytatott szakszerű helyzetelemzéseket, a problémák feltárását és az intézkedések visszacsatolását. A minisztérium megrendelésére a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia- Pszichológia és Pedagógia tanszékének (és jogelőd intézményének) munkatársai évente egy-két alkalommal végeztek közvélemény

---

<sup>4</sup> Vö.: Pintér István: A honvédség szervezeti kultúrájáról.  
Hadtudomány, 1995/4. sz. 62-65. o.

kutatásokat a honvédség állománycsoportjai körében. Ebbe a munkába kapcsolódtam be magam is a Kilián György Repülő Műszaki Főiskolának az egyetembe való integrációját követően. A téma iránti érdeklődésem, személyes elköteleződése a tanszéke által végrehajtott közvélemény-kutatásokban való részvétellel kezdődött. Az egyes kutatások alkalmával a honvédség különböző állománykategóriáinak a munkával, az élet- és szolgálati körülményekkel, a munkavégzés szervezeti ösztönző- és feltételrendszerével, az állománynak a jövőről alkotott elképzeléseivel és tájékozottságával kapcsolatos tanulmányrészeket dolgoztam ki. Szakirodalmi tájékozódásom során szembesültem azzal, hogy a civil társadalomban és gazdaságban mennyire reneszánszát éli a vevői és dolgozói elégedettséggel való foglalkozás szervezeti szinten. Ugyanakkor a haderőben szervezeti szintű, önálló, empirikus alkalmazotti elégedettség kutatással nem találkoztam. A témában az egyes kutatások részelemeként a kérdőívekben egy hosszabb-rövidebb kérdés blokk segítségével alkalmanként változó állománycsoportokra kiterjedő keresztmetszeti vizsgálatokra került sor, esetenként korábbi kutatásokra való visszatekintéssel. Ezeknek a közvélemény kutatásoknak az adatbázisa lehetővé teszi a hivatásos állomány elégedettségét vizsgáló trend-kutatást. A témaválasztásomban ezek voltak szakmailag a meghatározóak.

## 1.2 A KUTATÁS CÉLJA

Nemzetközi és hazai tapasztalatok szerint a vállalatok akkor képesek tartós gazdasági sikert elérni, ha partnernek tekintik és megbecsülik munkavállalóikat, legfontosabb vagyontárgyuknak emberi erőforrásaikat tekintik. A kutatások rávilágítottak arra, hogy a teljesítményekben meghatározó szerepe van a munkahelyi körülményeknek, a dolgozók közérzetének és elégedettségének (egyes kutatók a leghatékonyabb motiváló erőnek a büszkeséget találták). Az álláshirdetésekből ezért szerepelnek a versenyképes fizetések mellett olyan ígéretek is, mint az ingyenes továbbképzés, a gyors előmenetel vagy a jó hangulatú csapatmunka.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Lásd: Dolgozói elégedettség. A Munkaadó Lapja, XII. évfolyam 5. szám

Heinz Gilomen: Az elvárt kimeneti eredmények: sikeres élet és jól működő társadalom.

[http://74.125.47.132/search?q=cache:7oDdTBGicsgJ:www.oki.hu/cikk.php%3Fkod%3Dkompetencia04\\_gilomen.html+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a](http://74.125.47.132/search?q=cache:7oDdTBGicsgJ:www.oki.hu/cikk.php%3Fkod%3Dkompetencia04_gilomen.html+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a) (2009. 08. 03.)

Büszkeség: a leghatékonyabb motiváló erő.

<http://74.125.47.132/search?q=cache:8MDcxGvnOpAJ:www.napi.hu/default.asp%3Fcenter%3Darticle.asp%26nID%3D412919+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=9&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Ez a megállapítás érvényes a tercier szektorban működő szervezetekre és bizonyos specifikumokkal a honvédség egészére és szervezeteire. A haderő modernizációja és professzionalizációja azt is jelenti, hogy a humánerőforrás szükségleteit ugyanarról a munkaerő piacról kell biztosítani, mint a társadalom többi szervezetének. A fentiekből következően a honvédség számára sem lehet közömbös tagjainak elégedettsége a megfelelő szervezeti teljesítmény elérése és a szükséges emberi erőforrás megszerzése érdekében.

Dolgozatom célja, hogy *longitudinális*<sup>6</sup> elemzéssel feltárjam, hogy a Magyar Honvédség gerincét alkotó hivatásos katonák elégedettsége, hogyan változott az általam átmenetként definiált legizgalmasabb időszakban, 1996-2007 között. A mindennapi szolgálati és életkörülményeikből kiindulva miként élte át és értékeli a Magyar Honvédségben történt változásokat, ez hogyan manifesztálódott elégedettsége alakulásában.

Természetesen nem gondoltam arra, hogy a dolgozatomban a hivatásos állományok a vizsgált időszak alatti minden elégedettség változását bemutassam, annak minden aspektusát vizsgálat alá vegyem. Kísérletet teszek arra, hogy feltárjam miként változott a hivatásos állomány elégedettsége (a rendelkezésre álló adatbázis nyújtotta lehetőségek figyelembevételével) az általam fontosnak tartott területeken:

- A hivatásos állomány munkakörülményekkel kapcsolatos véleménye, elégedettsége,
- Az ösztönzési rendszer-elemekkel,
- A kompenzációs és javadalmazási rendszer-elemekkel,
- A szociális ellátó rendszer-elemekkel (a szervezet nyújtotta szolgáltatásokkal való elégedettsége).

Dolgozatom további célja egyrészt megszerezni a munkával való elégedettségmérés témakörében általam fellelt korszerű ismereteket, módszertani információkat, másrészt forrásanyagot nyújtani azok részére, akik az alkalmazotti elégedettség mérés témája iránt érdeklődnek.

Ahhoz, hogy jobban értelmezhető legyen a hivatásos tisztek és tiszthelyettesek munkahelyi, szervezeti tényezőkkel kapcsolatos elégedettségének alakulása szükségesnek

---

<sup>6</sup> A módszer részletesen megtalálható az alábbi munkákban:  
Babbie, Earl: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.  
Balassi Kiadó, Budapest, 1998.  
Malhotra, Naresh K.: Marketingkutatás.  
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.

tartom röviden felvázolni azoknak a fontosabb eseményeknek a sorát, amelyek hatást gyakorolhattak rá.

A soktényezős összefüggésrendszer vizsgálata következtében kutatásom *felderítő, leíró* jellegű, tizenegy éves időintervallumot átfogó *trend-vizsgálat*.<sup>7</sup> A kutatás célkitűzésekor és a hipotézisek megfogalmazásakor figyelembe vettem egyrészt azokat az elméleteket, melyek dolgozatom kérdéskörét érintik. Másrészt építettem az e témában végzett hazai és nemzetközi kutatások tapasztalataira.

A disszertációnak nem célja az elégedettségen túlmutató szervezeti elköteleződés és lojalitás vizsgálata és bemutatása.

### **1.3 A KUTATÁS HIPOTÉZISEI:**

A rendszerváltást követően a Magyar Honvédség átalakításának egyik alapkövetelménye az volt, hogy a koalíciós jellegű, túlméretezett, párt által irányított és ellenőrzött haderő átalakuljon egy nemzeti jellegű, a nemzetközi és a hazai igényekkel, feltételekkel, biztonságpolitikai környezetváltozásokkal<sup>8</sup> összhangban álló, az ország védelmét ellátni képes, a parlament által ellenőrzött fegyveres erővé. Ezért a haderő csökkentése szervezeti és haditechnikai területre egyaránt kiterjedt.

A honvédség jellegének megváltoztatása, szerkezetének átalakítása egyenes úton vezetett a sorozott hadsereg megszüntetéséhez, az önkéntes hivatásos hadsereg kialakításához, amely 2004. év végére beteljesedett.

Az átalakítást – a NATO-hoz történő csatlakozási szándék egyértelmű kinyilvánításával – az 1994. júniusi kormányprogram új alapokra helyezte és meggyorsította.

A 90-es évek második felére a biztonságpolitikai folyamatok megkövetelték, hogy az ország rendelkezzen egy korszerűen kiképzett és felszerelt haderővel. A honvédség korábban végrehajtott átalakításai elsősorban a létszám csökkentésére, a védelmi elveknek megfelelő szervezeti felépítés és a csapatok optimális területi elhelyezkedésének kialakítására, valamint a civil kontroll megteremtésére irányultak. A haderő-átalakítás (leépítés) elképesztő összegeket emésztett fel, miközben a honvédség teljes egészében felélte tartalék készleteit.

Az ezredfordulóra, figyelembe véve az európai biztonság összetevőinek alakulását, a Magyar Honvédség állapotát és az ország gazdasági helyzetét, az átalakítás hosszú és

---

<sup>7</sup> Lásd u. o.

<sup>8</sup> Jakus János A Magyar Honvédség a rendszerváltástól napjainkig  
[http://zrinyi.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005\\_1\\_5.html](http://zrinyi.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005_1_5.html) (2009. 08. 03.)

középtávú céljává fokozatosan a kisebb és hatékonyabb, hiteles visszatartó és reagáló képességgel bíró, korszerű, a NATO katonai szervezetébe integrálható fegyveres erő kialakítása vált.

A hivatásos tiszteket és tiszthelyetteseket az ezredforduló előtti átszervezésekkel együttjáró elbocsátások sokkhatásszerűen érték, morális helyzetük, hivatásuk iránti elkötelezettségük meggyengült. A 2002. év elején kedvezően hatott a honvédség hivatásos és szerződéses állományára, hogy a törvényhozás megalkotta a 2001. évi XCV. törvényt a hivatásos és szerződéses állományú katonák jogállásáról, amelyben újraszabályozta a hivatásos katonák jogait és kötelezettségeit. A jogállásról szóló törvény konszolidálóan hatott a honvédség gerincét adó hivatásos katonák egzisztenciális gondjaira.

*1. Hipotézisem: feltételezem, hogy a vizsgált időszak végére, 2007-re a honvédséget érintő nagy átalakítások befejeztével, - relatíve konszolidáltabb viszonyok kialakításával - a hivatásos állomány általános elégedettségében, összességében és tendenciájában, javulás tapasztalható a kilencvenes évek közepén mért adatokhoz képest.*

*2. Hipotézisem: feltételezem, hogy a hivatásos állomány munkakörülményekkel – a munkahely tárgyi anyagi ellátottságával, a munkaeszközökkel és anyagokkal, a (harci)technikai ellátottsággal - való elégedettsége a haderő átalakítási folyamat modernizációs beruházásainak hatására differenciáltan, tendenciájában javult.*

*3. Hipotézisem: feltételezem, hogy a Magyar Honvédség modernizációs és professzionalizációs törekvéseinek jegyében az ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, valamint szociális ellátó rendszert érintő intézkedések hatására a hivatásos állomány elégedettsége egyenlőtlen mértékben ugyan, de a trendeket figyelembe véve a javulás irányába mutat.*

A kutatásom további iránya, hogy az általános és konkrét munkahelyi dimenziókkal kapcsolatos elégedettségen túl, megvizsgáljam egyes demográfiai tényezők elégedettségre gyakorolt hatását. A korábbi kutatások tapasztalatai szerint az iskolai végzettségnek

egymásnak ellentmondó, pozitív és/vagy negatív hatása van az elégedettség alakulására.<sup>9</sup> Ezzel szemben a vizsgálatok jelentős pozitív kapcsolatát mutatták ki az életkornak a munkával való elégedettséggel<sup>10</sup>, eltérés az egyes megközelítések között a kapcsolatot leíró görbe tekintetében van. A családi állapot és a különböző nemhez való tartozás elégedettségre gyakorolt hatását gyengének értékelték. Az eltérő családi állapot eltérő élethelyzetet hoz létre, az igényekben és elvárásokban eltéréseket generál. A kutatások során a nők elégedettségét általánosságban kedvezőbbnek találták a férfiakénál.

*4. Hipotézisem, hogy a hivatásos állomány iskolai végzettsége és életkora erősen, a családi állapota és a nemhez való tartozása gyengén és differenciáltan korrelál az általam vizsgált 34 munkahelyi dimenzióval kapcsolatos elégedettséggel.*

#### **1.4 A KUTATÁS MÓDSZERE**

A kutatás során a hivatásos állomány körében 1996-2007 között a Szociológia tanszék kutatói által végzett nyolc kérdőíves empirikus vizsgálat elégedettséggel kapcsolatos kérdésekre adott válaszait vettem alá elemzésnek és hasonlítottam össze őket egymással a trendek felvázolása céljából (az egyes kutatások során alkalmazott kérdőívek elégedettségre vonatkozó kérdéseit az 1-8. sz. melléklet tartalmazza). Először az alapvető statisztikai módszerekkel a változók gyakorisági eloszlását, és a gyakorisággal kapcsolatos leíró statisztikákat használtam az átfogó kép megismeréséhez. Az adatelemzési módszerek közül a keresztábla elemzést, s igazolóstatisztikáját alkalmaztam, mely segítségével teszteltem a hipotéziseimet, a megfelelő statisztikai szignifikancia szint mellett. A megbízható statisztika számításánál a releváns szakirodalom követelményeit vettem figyelembe.<sup>11</sup> (A kérdőívekben alkalmazott kérdések a munka és a munkahelyi tényezők

<sup>9</sup> Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének módszerei.

[http://www.mfor.hu/cikkek/A\\_munkaval\\_valo\\_elegedettseg\\_megismeresenek\\_modszerei.html?page=4](http://www.mfor.hu/cikkek/A_munkaval_valo_elegedettseg_megismeresenek_modszerei.html?page=4) (2009. 08. 03.)

Sági Matild: Elégedettség az átalakuló társadalmakban.

[http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-693/publikaciok/tpubl\\_a\\_693.pdf](http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-693/publikaciok/tpubl_a_693.pdf) (2009. 08. 03.)

<sup>10</sup> Krasz Katalin: A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők.

[http://www.erg.bme.hu/oktatas/leir/gt52m006/munkahelyi\\_elegedettseg.pdf](http://www.erg.bme.hu/oktatas/leir/gt52m006/munkahelyi_elegedettseg.pdf) (2009. 08. 03.)

Job Satisfaction and labour market mobility.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/10/en/1/ef0710en.pdf> (2009. 06. 13.)

Spéder Zsolt – Kapitány Balázs: A magyar lakosság elégedettségének meghatározó tényezői nemzetközi összehasonlításban. in: Társadalmi riport 2002, Kolosi Tamás, Tóth István György, Vukovich György (szerk.). Budapest: TÁRKI, Bp. 162–172. o.

<sup>11</sup> Babbie, Earl : A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.

Balassi Kiadó, Budapest, 1998.

Malhotra, Naresh K.: Marketingkutatás

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.

Veres - Hoffman – Kozák: Bevezetés a piackutatásba.

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006.

egészére (globális értékelés), vagy valamely aspektusára vonatkoztak. A munka globális értékelésére például a következő kérdést használják: „Mindent összevetve, mennyire elégedett Ön jelenlegi munkájával?” Jelölje meg, melyik választ érzi Önhöz legközelebb állónak: Nagyon (maximálisan) elégedett vagyok; Elégedett vagyok; Is-is (sem elégedett, sem elégedetlen nem vagyok); Elégedetlen vagyok; Nagyon (maximálisan) elégedetlen vagyok.)

A tanszék kutatói által használt kérdőívek elégedettségre vonatkozó blokkja a szakirodalmi forrásokból átvett ötfokozatú skálát tartalmazta, ezeket minden esetben háromfokozatúvá alakítottam át, a válaszok könnyebb áttekinthetősége és értékelhetősége végett. Törekedtem a logikailag nem konzisztens adatok, illetve a hiányzó adatok kiszűrésére. Az adatfeldolgozás, és a további vizsgálatok több esetben megkívánták az egyes változók összevonását, így hoztam létre a következő változókat:

- Családi állapot változó
- Életkor változó
- Katonai iskolai végzettség változó

A felhasznált kutatások elégedettség kérdéseinek vizsgálatához az adatfile másodelemzését az SPSS 16.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) társadalomtudományi statisztikai programcsomag segítségével végeztem.<sup>12</sup>

## **Dolgozatom elkészítésekor felhasznált vizsgálatok jellemző paraméterei:**

### **I. Szervezet '96**

A katonai szervezetek belső viszonyait és az emberi kapcsolatok kialakult rendszereit vizsgálni szándékozó kutatás négy kiemelt kérdésköre közé sorolta a Megrendelő a haderőreform hatását a hivatásos állomány makro-, mez- és mikro-szociálisrendszereinek alakulására.

Az alábbi módon fogalmazta meg a kutatás megrendelője, hogy a fenti kérdéskör kapcsán mely (potenciális) kérdés- és problémakörök tüzetes vizsgálatát várja el a kutatóktól különösen:

- *Milyen kapcsolatok azok, amelyek átvészelték a változások következményeit, milyen új rendszerek jöttek létre, milyen hatékonysággal működnek?*
- *A szociális védőháló helyzete, szükséges lépések kialakítása, fejlesztése érdekében.*

---

<sup>12</sup> Babbie, Earl : A társadalomtudományi kutatás gyakorlata.  
Balassi Kiadó, Budapest, 1998. 591-674. o.

- *Emberi viszonyok, "Human relations" a katonai szervezetekben, munkahelyi közösségekben.'*

**Ideje:** 1996.

**Lekérdezés:** a ZMNE Szociológia tanszék munkatársai személyesen hajtották végre. Kutatásunk során önkitöltős kérdőíves adatfelvételi technikát alkalmaztunk, helyszíni lekérdezés alkalmazásával.

**Minta:** 301 fő. A vizsgálatba a Magyar Honvédség fegyvernemeinek két nagy létszámú komplex (a sorállomány kivételével a teljes személyi állomány) dandárját, valamint egy önálló zászlóalját vontuk be. Kontrollcsoportként a ZMNE hallgatói szolgáltak.

Az így "kialakított minta" nem reprezentálja a Magyar Honvédség valamennyi katonai szervezetét és állománykategóriáját, de:

- Jelzésértékű információkat tartalmazhat az egészre nézve.
- A vizsgálatba bevont alakulatok a honvédség funkcióját figyelembe véve alapvető fontosságú szervezeteknek tekinthetők.
- A három alakulat a haderő átalakítás következményeként a növekvő szervezetek közé tartozik, átmenetet képeznek a sorozott és a hosszú távú tervekben szereplő hivatásos hadsereg között. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy felderítő jellegű vizsgálat keretében megismerjük a haderőreform által pozitívan érintett (nem leépített) katonai szervezetekben szolgálatot teljesítők véleményét a saját helyzetükről, jövőjükéről, a hivatásos állomány élet- és munkakörülményeit befolyásoló szolgálati törvényről, stb.
- A honvédség új szervezeti struktúrájának létrehozásában a megszüntetés mellett alapvetően két tendencia érvényesül:
  - létező katonai szervezetek összevonása;
  - a fejlesztés előtt álló alakulatok feltöltése a leépített szervezetek hivatásos állományából.
- A kutatás során ismereteket szerezhethetünk arról, hogy az ily módon létrejövő alakulatok hivatásos állományának kohéziója, együttműködési készsége, emberi kapcsolatai, stb. okoznak-e konfliktusokat, hogyan sikerül ezeket feloldani, az új helyzet miként befolyásolja az itt szolgáló hivatásos állomány pályaaattitűdjét, miként sikerül a parancsnoknak harmonizálni a különböző szervezeti kultúrából érkező emberek tevékenységét, stb.



## **II. Életkörülmények '97**

A vizsgálatot Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke a HVK Humánszolgálati Csoportfőnökség felkérésére végzete a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses katonái körében.

A vizsgálat célja volt, hogy átfogó képet alkosson a hivatásos és szerződéses állomány élet-, szolgálati- és munkakörülményeinek alakulásáról, a megkérdezettek szociális helyzetének egy-egy jelentősebb összetevőjéről.

Követelményként fogalmazódott meg a vizsgálattal szemben, hogy kontrollként szolgáljon az 1997 májusában elkészített „Részletes jelentés a személyi állomány közérzetéről” című anyag megállapításaihoz.

**Ideje:** A csoportos lekérdezés a szárazföldi és a repülő alakulatoknál, 1997. 09. 02. és 16-a között. A lekérdezést a ZMNE Szociológia tanszék munkatársai személyesen hajtották végre.

Önkitöltős kérdőíves kutatás, postai úton történő lekérdezéssel a Honvéd Vezérkarnál szolgálatot teljesítők körében 1997. 09. 25. - 1997. 10. 15. között.

**Lekérdezés:** Önkitöltős kérdőíves kutatás, helyszíni csoportos és postai lekérdezés alkalmazásával.

**Minta:** 1050 fő. A minta kialakítása során a szociológiai-kutatásoknál elfogadott súlyozás került alkalmazásra. Az így kapott (1000 fős) minta összetétele állományviszony és életkor szerint pontosan követi a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának összetételét.

## **III. Életkörülmények '99**

A kutatást a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke a HVK Humánszolgálati Csoportfőnökség felkérésére végzete a Magyar Honvédség hivatásos állománya körében.

A vizsgálat célja volt, hogy átfogó képet alkosson a hivatásos és szerződéses állomány élet-, szolgálati- és munkakörülményeinek alakulásáról, a megkérdezettek szociális helyzetének egy-egy jelentősebb összetevőjéről.

Követelményként fogalmazódott meg a vizsgálattal szemben, hogy kontrollként szolgáljon az 1997-ben elkészített kutatások megállapításaihoz.

**Ideje:** A szárazföldi és a repülő alakulatoknál, 1999. 06. 02. és 18. között.

**Lekérdezés:** Önkitöltős kérdőíves kutatás, postai lekérdezés alkalmazásával.

**Minta:** 580 fő. A minta kialakítása során a szociológiai-kutatásoknál elfogadott súlyozás került alkalmazásra. Az így kapott minta összetétele haderőnem, állományviszony és életkor szerint pontosan követi a Magyar Honvédség hivatásos állományának összetételét.

#### **IV. Haderőreform 2000**

A közvélemény kutatást a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológiai tanszéke a Honvéd Vezérkar Humán Főcsoportfőnökség Humánszolgálati Csoportfőnökségének megrendelése alapján (Nyt. Szám: 186/54/2000) folytatta le a Honvédség hivatásos állomány körében.

**Ideje:** 2000. augusztus 02 - 08. között.

**Lekérdezés:** Önkitöltős kérdőívvel, tizenkét alakulatnál történt meg.

**Minta:** 526 fő. A HM Pénzügyi Számító és Nyugdíjmegállapító Igazgatóság alapadatait használva mintegy 501 fős haderőnemre, állománykategóriára, rendfokozatra és életkorra reprezentatív minta került kialakításra.

#### **V. Életkörülmények 2001**

A szociológiai vizsgálatot a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke a Honvédelmi Minisztérium Humánpolitikai Főosztály felkérésére végezte a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állománya körében.

A vizsgálat célja volt, hogy átfogó képet alkosson Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állománya élet-, szolgálati- és munkakörülményeinek alakulásáról, a megkérdezettek szociális helyzetének egy-egy jelentősebb összetevőjéről.

Követelményként fogalmazódott meg a vizsgálatnál szemben, hogy nyújtson segítséget a Magyar Honvédség szociális térképének kimunkálásához, szolgáljon kontrollként a korábbi évek hasonló szociológiai kutatásainak eredményeihez.

**Ideje:** 2001. 12. 02. és 22. között.

**Lekérdezés:** Önkitöltős kérdőíves kutatás, postai lekérdezés alkalmazásával véletlenszerű rétegzett mintavétellel a vezető szervek állománya körében.

A megrendelő által meghatározott létszám keretek alapján a kijelölt szárazföldi és a repülő alakulatok állománya körében rétegzett, kvóta rendszerű kiválasztással csoportos önkitöltős kérdőíves lekérdezéssel

**Minta:** 705 fő A minta kialakítása során a szociológiai-kutatásoknál elfogadott súlyozás került alkalmazásra. Az így kapott minta összetétele haderőnem, állományviszony

és életkor szerint pontosan követi a Magyar Honvédség hivatásos állományának összetételét.

## **VI. Életkörülmények 2003**

A szociológiai vizsgálatot a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke a Honvédelmi Minisztérium Humánpolitikai Főosztály felkérésére végezte a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állománya körében.

A vizsgálat célja volt, hogy átfogó képet alkosson Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állománya élet-, szolgálati- és munkakörülményeinek alakulásáról, a megkérdezettek szociális helyzetének egy-egy jelentősebb összetevőjéről.

Követelményként fogalmazódott meg a vizsgálattal szemben, hogy összehasonlító képet adjon a 2002 január 01-vel életbe lépett „A hivatásos és szerződéses katonák jogállásáról” szóló törvény által bevezetett kondíciók okozta változásokról, az állomány körében tapasztalható fogadtatásáról, szolgáljon kontrollként a korábbi évek hasonló szociológiai kutatásainak eredményeihez.

**Ideje:** 2003. július

**Lekérdezés:** csoportos, önkitöltős, kérdőíves módszerrel végezték. A kitöltéseknél felkészített kérdezőbiztosok segítették a válaszadók munkáját.

**Minta:** 639 fő. Kiosztásra került 750 db kérdőív, a visszakapottakból 639 db volt feldolgozható. A feldolgozást követően a kvóta rendszerű véletlenszerűen kiválasztott mintát a Magyar Honvédség jelenlegi összetételének megfelelően számítógépes módszerrel, súlyozással reprezentatívva alakították, haderőnem, állománykategória, rendfokozat, életkor dimenziókban.

## **VII. Szervezet 2006**

A kutatást a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Szociológia tanszéke a Honvédelmi Minisztérium Tervezési és Koordinációs Főosztálya megrendelésére, meghatározott szempontok szerint hajtotta végre. A honvédség személyi állományának jelenlegi állapota, szociológiai mutatói; teljesítményei és viszonya a változásokhoz témában.

**Ideje:** 2006. október 04. és 20. között

**Lekérdezés:** Önkéntes csoportos önkitöltős, kérdőíves módszerrel végezték.

**Minta:** 447 fő. A minta kialakításához a kondíciókat – létszám, összetétel, alakulatok – a megrendelő határozta meg. A felvétel során 456 darab kérdőívet töltettek ki a hivatásos és szerződéses állománnyal, melyből a számítógépes adatfeldolgozásra 447 darab

volt alkalmas. A többit adathiány, pontosabban csak részleges kitöltés miatt nem tudták érdemben használni.

A rendelkezésre álló kérdőívek – az önkéntes csoportos lekérdezés és a véletlen kiválasztás miatt – nem feleltek meg annak a kritériumnak, hogy tükrözzék a Magyar Honvédség egészének összetételét, s ilyen formán a vélemények általánosíthatóak, kiterjeszhetőek legyenek a szervezet egészére. Ezért a kérdőívek által képviselt mintát súlyozással a Magyar Honvédség egészének arányaihoz igazították az életkor, állománykategória és állománycsoport dimenziók mentén.

### **VIII. Szervezet 2007**

A kutatást a Honvédelmi Minisztérium Tervezési és Koordinációs Főosztálya megrendelésére „A Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere fejlesztésének szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai kérdései, figyelemmel a közszolgálat egészét érintő fejlesztési törekvésekre” munkacímmel, meghatározott szempontok szerint került lebonyolításra..

**Ideje:** 2007. augusztus 07. és 2007. szeptember 10. között.

**Lekérdezés:** Önkéntes csoportos önkitöltős, kérdőíves módszerrel.

**Minta:** 467 fő. A minta kialakításához a kondíciókat – létszám, összetétel, alakulatok – a megrendelő határozta meg.

A minta kiválasztásánál törekedtek a Magyar Honvédség alakulatainak többségét megkeresni, s ott kvóta rendszerű mintavételezéssel, véletlenszerű kiválasztást alkalmazva lekérdezni a személyi állományt.

Az adatfelvétel során 518 darab kérdőívet adtak ki kitöltésre a hivatásos és szerződés állományoknak, melyből a beérkezés után számítógépes adatfeldolgozásra 467 darab volt alkalmas. A többit adathiány, vagy a csak részleges kitöltés miatt nem tudták érdemben használni.

## 2. FEJEZET. ELMÉLETI ELŐZMÉNYEK

A szakirodalom áttekintése során a kronológiai és tematikus megközelítés kombinációját alkalmazom. Végigkísérem az elégedettséggel foglalkozó kutatások és elméletek kialakulását, fejlődését. Elsősorban azokat az elméleteket, tudományos eredményeket fejtem ki, melyek elemzésem szempontjából relevánsak.

Az első csoportba tartoznak azok a kutatások, amelyek a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára irányultak (egyben időben is ezek voltak az első megközelítések). Ezt az időszakot a teljesítmény központú szemlélet jellemezte. A vizsgálódások során fény derült arra, hogy a termelékenység és a munkahelyi elégedettség összefüggése egyéntől függő. A kutatások és elméletek második nagy területe foglalkozott az elégedettséget meghatározó tényezőkkel, mint az egyének szükségletei, értékei, személyiség (demográfiai) jellemzői és korábbi tapasztalatai. A kutatások és elméletek harmadik csoportja a munka jellemzőinek (külső környezeti tényezők) elégedettségre kifejtett hatását vizsgálták, miközben az egyéni jellemzőket elhanyagolták. A negyedik csoportot azok a kutatások és elméletek képezik, melyek az utóbbi két szempontot, a személyi (belső) és a környezeti (külső) tényezőket egyaránt figyelembe veszik, együttes hatását és interakcióját hangsúlyozzák.

A szervezet teljesítményét a gazdasági mutatókon túl humán dimenziókban is mérni kell. A munkával való elégedettség jelentőségét a szervezet szempontjából alapvetően két ok indokolja. Az első morális jellegű és abból indul ki, hogy életünk jelentős részét munkával töltjük, nem mindegy tehát, hogy milyen munkahelyünk fizikai és pszicho-szociális környezete. Sokan munkaidőn kívül is foglalkoznak - legalábbis gondolatban – a munkájukkal. Ezáltal elkerülhetetlen, hogy a munka identitásunk formáló eleme legyen. Ezért a munkavállalók részéről érthető elvárás, miközben a szervezetnek erkölcsi kötelessége olyan munkafeltételek biztosítása, melyek mellett a munkavállalók céljai, ami miatt a szervezethez csatlakoztak, teljesüljenek. A másik ok a szervezet önös érdeke, a cég saját imázsa szempontjából előnyös, ha elégedett dolgozói saját tapasztalataikat ismerőseikkel megosztva a vállalat jó hírét keltik, a környezetük felé pozitív képet mutatnak, ezzel elősegítik a cég sikeres toborzási tevékenységét, növelve a jól képzett munkaerő megszerzésének esélyét.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 55. o.

A vállalat imázsának javítása mellett a magas dolgozói elégedettség belülről is visszahat a szervezetre, mintegy a szervezet emocionális és mentális indikátoraként működik. Spector vonta le ebből azt a következtetést, miszerint a munkájukkal elégedett alkalmazottak a szervezet számára hasznosabbak, mint az elégedetlenek. Feladataikat általában több odafigyeléssel, gondosabb látják el és magánéleti problémáikat is jobban tudják kezelni, ráadásul kevesebb stressz éri őket a munkahelyükön.<sup>14</sup>

A szervezet alkalmazottainak motiváltságát, hatékonyságát és eredményességét döntően befolyásolja, hogy a rájuk bízott feladatok mennyire elégítik ki a szükségleteiket és igényeiket. Az összefüggések tisztázásához szükséges megismerni a munkával való elégedettség mérésének történetét, vizsgálatának elméleti és módszertani hátterét.

## **2.1. A munkával való elégedettség fogalma, természete**

### **2.1.1. A munkával való elégedettség fogalma**

A munkával való elégedettség (job satisfaction) az ipari és szervezetszichológiai kutatások, vizsgálatok kitüntetett területe. A munkával való elégedettségnek, bár közérthető és a köznyelvben is régóta jelen lévő fogalom, *nincs minden kutató által elfogadott definíciója*. Jellemzően az alkalmazottak munkájukhoz kapcsolódó pozitív vagy negatív érzelmi viszonyulását értik alatta. Az érzelmi viszonyulás irányát az egyén munkájára vonatkozó, előzetesen adottnak tekinthető elvárásai, és a valóságban átélt munka-élmény közötti eltérés határozza meg.<sup>15</sup>

Hoppock a munkával való elégedettséget úgy fogalmazta meg, hogy „a pszichológiai, fiziológiai és környezeti körülmények bármely olyan kombinációja, amely az igazságnak megfelelően azt mondatja az egyénnel: elégedett vagyok a munkámmal”.<sup>16</sup>

Locke az egyéni emóciókra építve általános értelemben úgy határozta meg a munkával való elégedettséget, mint „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”.<sup>17</sup> Megfogalmazásában egyértelműen megjelenik, hogy az elégedettséget nem különböző értékeket felvehető változóként, hanem kizárólag pozitív értéként, állapotként értelmezi. Az elégedettség

---

<sup>14</sup> Spector, P. E.: Job satisfaction.

Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Publishing Co. 1997.

<sup>15</sup> Lawler, E. E.: Motivation in Work Organizations.

Montrey, CA. Brooks/Cole 1973.

<sup>16</sup> Hoppock, R.: Job satisfaction.:

Harper & Brothers Publishers, New York, 1935. 47. o.

<sup>17</sup> Locke E. A.: What is job satisfaction?

Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, Issue, 1969. 309-336. o.

megjelenése az egyéni értelmezésnek, az egyén értékítéletének a függvénye. Ez azt jelenti, hogy minden egyénnél más az a szint, amitől saját magát elégedettnek érzi, nem feltétlenül csak a „legmagasabb szintű szükséglet” kielégítése vezethet elégedettségi érzéshez.

Papp és Perczel, mindazon tényezők érzelmes tudati reprezentálódásaként értelmezik az elégedettséget, amelyek a munkakör jellemzőiből adódnak, és amelyek tudati tükröződés útján befolyásolják a konkrét munkakörrel szembeni állásfoglalást.<sup>18</sup> A munkával való elégedettség változó jellegű felfogását a pszichológia felől közelítő kutatók Gyökér Irén, Klein Sándor az attitűd<sup>19</sup> fogalmához társítják, beállítódásként értelmezik. Elfogadva ezt a megközelítést az attitűd általános működési mechanizmusára alapozva érthetővé válik, hogy az egyén munkához kapcsolódó viszonyulása miként határozza meg viselkedését.<sup>20</sup> Az irányzatot képviselő kutatók elgondolása szerint a munkával való elégedettség a dolgozók olyan általános beállítódása, amely az egyének munkabérhez, munkafeltételekhez, munkájuk irányításához, előrehaladásához, szociális kapcsolataikhoz való viszony alapján alakul ki.

Klein a munkával való elégedettséget egy általános attitűdnek tekinti, melyet a speciális munkatényezőkhöz, az egyéni jellemvonásokhoz és a munkán kívüli csoportkapcsolatokhoz tartozó attitűdöknek az egyénre jellemző kombinációja alakít ki.

---

<sup>18</sup> Papp Ágoston, Perczel Tamás, Völgyesy Pál: Munkapszichológia.

Tankönyvkiadó, Budapest, 1976. 243 – 269. o.

<sup>19</sup> Az attitűdök a viselkedést befolyásolják. Az attitűd szó latin eredetű. Az „aptus” szóból származik és alkalmasságot, megfelelőséget jelent. Az attitűdjelenségeket először az általános lélektan rögzítette a XX. század elején.

Allport attitűdfogalma: Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, mely dinamikus vagy irányító hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak, és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.

A „szociális attitűd fogalma körülhatároltabb. Hunyadi György meghatározása szerint: A szociális attitűd rejtett hajlandóság. Nem maga a nyílt viselkedés, hanem annak élményháttere. Értékelő viszonyulás, értékelő beállítódás, amely szervezi, szabályozza a szociális valóság jelenségeinek megismerését, a rájuk irányuló viselkedést, mintegy irányt szab azoknak.

Az attitűd szerkezetének kutatásában jelentős álláspontot képviselnek azok, akik az attitűd hármas szerkezetét hangsúlyozzák. A benyomások szerveződésében van egy ismereti (kognitív) összetevő, egy érzelmi (affektív) összetevő, valamint egy cselekvési vagy viselkedési (konatív) összetevő.

Az attitűdök kognitív összetevője arra vonatkozik, hogy az egyén miképp ítéli meg az attitűdtárgyat, milyen ismeretei vannak róla.

Az attitűd affektív összetevője (érzelmi, emocionális összetevő) a személyek az attitűdtárgyra irányuló kedvező vagy kedvezőtlen érzéseit takarja. Pl.: jó – rossz, szép – csúnya (a Guttman skála az affektív komponens mértékét méri).

A konatív (cselekvési vagy viselkedési) komponens a személy attitűdtárgyra vonatkozó durva viselkedési tendenciákkal kapcsolatos (a Bogardus skála méri).

<sup>20</sup> Bakacsi, Gy. – Bokor, A.: Szervezeti magatartás és vezetés.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1998. 46 – 49, 84 – 121. o.

Klein, S.: Vezetés- és szervezetszichológia.

SHL Hungary Kiadó, 2001.

Az elégedettség vizsgálata iránti érdeklődés a késői '60-as években tetőzött, majd kikerült a figyelem középpontjából, de mostanában újra előtérben van, s olyan viselkedési sajátosságokkal kapcsolatban vizsgálják, mint a munkahelyi hiányzás vagy fluktuáció.

### 2.1.2. A munkával való elégedettség természete

A munkával való elégedettséget a leggyakrabban attitűdként határozzák meg, Locke általános értelemben úgy fogalmazza meg, mint olyan "kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik".<sup>21</sup> Az elégedettség tehát érzés (feeling), mellyel a dolgozók munkájukhoz viszonyulnak. Fontos, hogy elkülönítsük ezt az érzést ("Örülök annak, hogy a munkámban jól tudom hasznosítani a kiváló kapcsolatteremtő képességeimet.") a dolgozók attitűdjeinek másik két komponensétől, a kognitív ("A munkám kreativitást, problémamegoldó gondolkodást igényel.") és viselkedéses ("A jövőben, főállásban fogom végezni ezt a munkát") összetevőtől.

Másodsorban, az elégedettség feltételezhetően olyan tágan értelmezhető fogalmi konstrukció, melynek számtalan specifikus területe lehet: például a munkával, a fizetéssel, a vezetéssel, a beosztásban, rendfokozatban való előrelépéssel, a dicsérrettel, jutalmazással, a munkafeltételekkel, a munkatársakkal, a szervezési gyakorlattal, stb. való elégedettség. Feltételezhető, hogy ezek az aspektusok valamilyen módon egy átfogó irányulásban (orientációban) egyesülnek, amit összességében a munkával való elégedettségeként határozhatunk meg. Így beszélhetünk egy átfogó, általános elégedettségről (overall or general satisfaction) és az elégedettség különböző oldalairól, vonatkozó területeiről (facet satisfaction). A kapcsolatuk tanulmányozása külön kutatási területet jelent.

„A munkával való megelégedettség a dolgozó sokfajta attitűdjének (pl. sajátos munkatényező, egyéni jellemvonások, munkán kívüli csoportkapcsolatok) integrálódásából alakul ki.”<sup>22</sup>

Csikszentmihályi,<sup>23</sup> aki a "tökéletes élmény" körén belül, az áramlat-élményt (flow) a munkával való elégedettséggel is összefüggésbe hozza gondolatiságával a maslow-i „csúcserő” kategóriájához kapcsolódik.. Elégedett az lehet, aki megtalálja az áramlatot

---

<sup>21</sup> Locke E. A.: What is job satisfaction?

Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, Issue, 1969.

<sup>22</sup> Klein, S.: Munkapszichológia.

Budapest, 1980.

<sup>23</sup> Csikszentmihályi, M.: *Flow*, Az áramlat.

Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.



a munkájában, vagyis a tökéletes élmények forrását. Vizsgálatai révén három okot azonosított, melyek elégedetlenséghez vezethetnek:

-a változatosság és az igazi feladatok hiánya;

-a munkahelyi konfliktus;

-a kiégés (a túlzott munkahelyi terhelés okozta stressz, nyomás következménye).

## **2.2. A munkával való elégedettség-kutatások rövid története, elméleti modellek**

Az első csoportba tartoznak azok a kutatások, amelyek a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára irányultak (egyben ezek voltak az első megközelítések). Ezt az időszakot a teljesítmény központú szemlélet jellemezte. A vizsgálódások során az derült ki, hogy a termelékenység és a munkahelyi elégedettség összefüggése egyéntől függő. A későbbi kutatások és elméletek sora foglalkozott az elégedettséget meghatározó tényezőkkel, mint az egyének szükségletei, értékei, személyiség (demográfiai) jellemzői és korábbi tapasztalatai. A kutatások és elméletek harmadik csoportja a munka jellemzőinek (külső környezeti tényezők) elégedettségre kifejtett hatását vizsgálták, miközben az egyéni jellemzőket elhanyagolták. A negyedik csoportot azok az elméletek képezik, melyek az utóbbi két szempontot, a személyi (belső) és a munkakörnyezeti (külső) tényezőket egyaránt figyelembe veszik, az egymásra való megfelelésre teszik a hangsúlyt.

### **2.2.1. Munkahelyi teljesítmény és elégedettség**

A dolgozói elégedettség vizsgálatát a munkateljesítményre gyakorolt hatásával magyarázzák. A vizsgálat célja az ösztönzési rendszer hatékonyságának a növelése volt.

Taylor tapasztalata szerint az emberek racionális gazdasági okból vállalnak munkát, és ez az ok, a pénz. Ahhoz, hogy a termelési eredményeket növelni lehessen, a növekedéssel arányosan kell emelni a megkereshető pénz mennyiségét – ez a jelenleg is érvényben levő teljesítmény szerint differenciált bérezés alapja. Megközelítésének motivációval<sup>24</sup> kapcsolatos feltételezése szerint az emberek a gazdasági ösztönzőket értékesebbnek tartják, és a pénzjutalmakért keményebben dolgoznak. Felfogásában az Ember = gazdasági ember „homo economicus”, érzelmektől mentesen, pénzért dolgozik. A munkafolyamat

---

<sup>24</sup>A motiváció azon folyamatok összessége, amelyek a viselkedésnek intenzitást, meghatározott irányt, célt és lefolyási formát kölcsönöznek. Késztetések melyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak. Az ember motivációs rendszerében számos motívumot (éhség, szomjúság, utódgondozás, biztonság, valahova tartozás, megbecsülés, önmegvalósítás) különböztetünk meg, amelyek egyéntől függően különböző erősségűek. Erősebb késztetés nagyobb cselekvési készséggel párosul.

elszemélytelenített mechanizmus, dologi-technikai viszonyok komplexuma, az ember is dolog, a „gép tartozéka”. A vállalat – zárt rendszer, a környezetet figyelmen kívül hagyja. Taylor újításainak a célja kizárólag a teljesítmény növelése volt, munkaszervezési gyakorlata gyakran ütközött a dolgozók erőteljes ellenállásába. A munkásnak, a termelés fontos tényezőjének, a taylori „mechanikus kezelése” vezetett a munka világában megjelenő elégedetlenséghez, elősegítve ezzel a vezetésstudomány „emberi kapcsolatok” irányzatának kibontakozását.<sup>25</sup>

Az első olyan kutatás, ami megtörte a taylori irányvonalat a Hawthorne- vizsgálat a Western Electric Co Hawthorne üzemében 1924 és 1932 között végzett felmérésekből áll, mely Elton Mayo nevéhez köthető. Mayo és munkatársai a kísérletek eredményeit elemezve arra a következtetésre jutottak, hogy a kísérletvezetők átvették a termelési vezetők szerepét (Hawthorne Effektus), hiszen az engedmények, a juttatások tőlük „származtak”, általuk jutottak hozzá a dolgozók. A kísérletvezetők és a dolgozók közötti kapcsolat sokkal személyesebb volt, mint a termelési vezetőkkel valaha is lehetett volna.

A Hawthorne – i kutatás főbb megállapításai:

Fontosabb a dolgozók észlelése a valóságról, mint az objektív valóság. Az emberek munkahelyi viselkedését több tényező bonyolult kapcsolata határozza meg. A dolgozók viselkedésére nagy hatással vannak személyes és társas kapcsolataik. A teljesítményt az ember attitűdjei, motivációja, komplex személyisége befolyásolja.

Eredménye a szervezetszichológia Human Relations<sup>26</sup> irányzatának megszületése lett, amely a Tudományos Vezetés szigorú standardizációs, a szervezetet elszemélytelenítő tendenciájával szemben, a személyes kapcsolatok fontosságát látta bizonyítottnak az eredményesség növelésében.

### 2.2.2. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló *személyi tényezők* vizsgálata

A Hawthorne-vizsgálat által megalapozott új irányvonal kapcsán az elégedettségben szerepet játszó egyéni és a csoport-különbségekre is felhívták a figyelmet. 1935-ben

---

<sup>25</sup> Fekete Bernadett: A munkapszichológia története I. rész

<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=564> (2009. 08. 03.)

<sup>26</sup> Fekete Bernadett: A munkapszichológia története II. rész

<http://74.125.47.132/search?q=cache:F4YSuRa0DJJ:www.consultationmagazin.hu/index.php%3Fmenu%3Dcikk%26id%3D572+Human+Relations+ir%C3%A1nyzat&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Hoppock<sup>27</sup> a dolgozók elégedettségét tanulmányozta, s két fő kérdésre kereste a választ: a) abszolút szinten: a munkások boldogok? b) relatív szinten: bizonyos foglalkozású dolgozók boldogabbak, mint mások? Az első kérdésre kapott válasz igen volt, a munkásoknak csupán egytizede volt elégedetlen. A második kérdésre is igen választ kaptak: az elégedettség szintje összefüggést mutatott a képzettségi szinttel (a megkérdezettek kategóriái voltak: szakképzetlen munkások, betanított munkások, szakképzett és irodai munkások, szellemi dolgozók, irányító és végrehajtó szakemberek). Vagyis, a magasabb képzettségi szint nagyobb elégedettséggel jár.

Hoppock eredményei: a munkások boldogok, magasabb képzettségi szint – magasabb elégedettséggel párosul. Kísérlete igazolta, hogy bizonyos, dolgozókon kívüli változók, mint például a foglalkozási csoport, befolyásolják az elégedettség szintjét. Ez a megközelítés szoros kapcsolatban áll a mai motivációs és elégedettség-elméletekkel. Legfőbb értéke: szükségletek fontosságát illetően rámutatott az egyéni különbségekre.

Locke<sup>28</sup> különbséget tesz az érték és a szükséglet között. Szükségleteknek nevezi azokat a tényezőket, melyek az egyén életben maradását biztosítják a biológiai szükségletekhez hasonló értelemben. A szükségletek objektíve léteznek, tekintet nélkül az egyén vágyaira. Az értékek viszont szubjektívek és az egyén tudatos és tudattalan vágyait képviselik. Ennek alapján azt állítja, hogy "a munkával való elégedettség egy olyan kellemes érzelmi állapot, amely az egyén kielégítőnek észlelt vagy kielégítésre lehetőséget adó munka fontosnak tartott értékeiből származik, s ezek az értékek megfelelnek az egyén szükségleteinek". A fontosság fogalma érdemel itt figyelmet, mert mint már láthattuk, az elégedettség nem pusztán a munka egyes elemeivel való elégedettségi "értékek" egyszerű összege, hiszen egyetlen tényező relatív fontossága nagyobb lehet a többinél az egyén számára: ha a fizetés nagyon fontos, ám a kellemes munkatársak a legkevésbé fontosak valaki számára, akkor a fizetés nagyobb szerepet kap az általános elégedettség meghatározásában, mint a kellemes munkatársak.

A fontosnak tartott munkahelyi tényezők (fizikai környezet, vezetői magatartás, a szervezet felépítése, fizetés, a személyes fejlődés biztosítottasága, a munkatársakkal való kapcsolat, a munkafeladat jellege) az elégedettség tekintetében szélsőséges reakciót eredményeznek:

---

<sup>27</sup> Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. (Fourth edition). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.  
Hivatkozta: Nagy, M. S. (1996): What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction. – At:  
<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html> (2009. 06. 24.)

<sup>28</sup> Locke E. A.: What is job satisfaction?  
Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, Issue, 1969.

ezek a tényezők vagy magas fokú elégedettséget, vagy elégedetlenséget váltanak ki. A kisebb jelentőséggel bíró munkahelyi tényezők azonban nem váltanak ki szélsőséges érzelmi reakciót. Ez azért figyelemre méltó, mert sokkal pontosabb előrejelzéseket tehetünk valaki elégedettségére vonatkozóan, ha a munka eltérő elemihez köthető elégedettséget fontosságuk szerint súlyozzuk. (Bár ez utóbbi feltételezést több kutatással sem sikerült megerősíteni.) Locke szerint akkor leszek elégedett, ha a számomra *fontos* elégedettséget kiváltó tényező fennáll, U-alakú összefüggés a fontosság és az elégedettség között.

### 2.2.3. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló *munkahelyi tényezők* vizsgálata

Herzberg *kétfaktoros* (vagy kéttényezős) elmélete<sup>29</sup> a munka jellemzőit különíti el, két tényezőt különböztet meg a belső (motivátorok) és a külső (higiénés). Az elmélet alapfeltevései a következők:

-Herzberg Maslow motivációelméletéből indult ki (a munka jellemzőit különíti el). Úgy véli, hogy az alapvető szükségletek mindenkinél ki vannak elégítve. Minden egyénnek kétféle szükséglete van: a higiénés szükségletek a fizikai és pszichológiai környezetre vonatkoznak, amelyben dolgozik (a munka külső feltételei); ezeket a szükségleteket olyan emberek vagy dolgok elégíthetik ki, mint pl., a vezetővel, munkatársakkal és beosztottakkal való személyes kapcsolatok, vezetési stílus, munkafeltételek, beosztás, munkahely biztonsága, fizetés. A szükségletek második csoportja a motivátor (belső) tényezők, melyek a munka természetére és kihívásaira vonatkoznak (a munkakör tartalma). Ezt a szükségletet olyan dolgok elégíthetik ki, mint például a feladat tartalma, jelentősége, a munkához kapcsolódó kötelességtudat és felelősség, előléptetés, fejlődési lehetőség, elismerés. A modell lényege, hogy a munkahelyi elégedettséget és elégedetlenséget okozó tényezőket függetlennek tartja egymástól (1. sz. táblázat).

-Amikor a higiénés tényezők nem nyernek kielégítést, az egyén elégedetlen; amikor kielégülnek, elégedetlensége eltűnik, de nem lesz elégedett. Tehát az alacsonyabb szintű szükségletek (itt: higiénés tényezők) kielégítése még nem vezet megelégedéshez, legfeljebb egy közömbös attitűdöt alakít ki a munkával szemben. Ha a higiénés tényezők a legoptimálisabbak, akkor is csak közömbösen viszonyulnak a dolgozók a munkájukhoz.

---

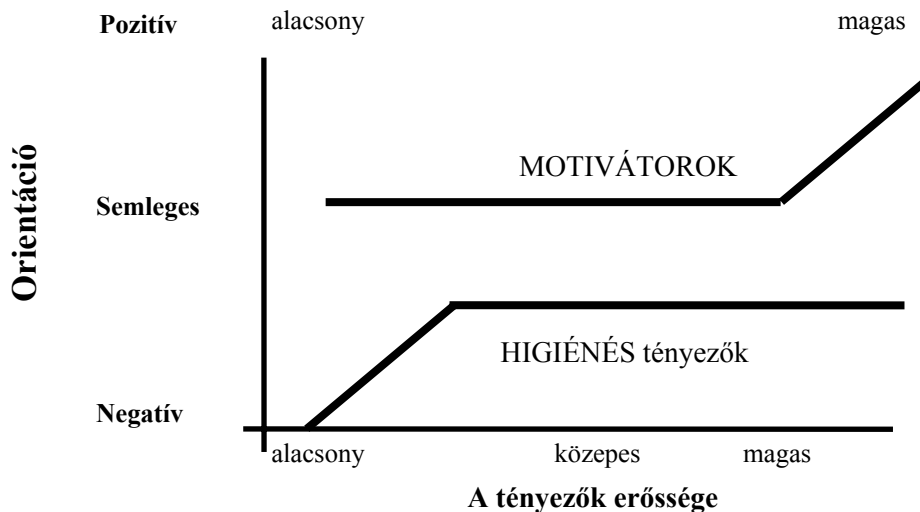
<sup>29</sup> Gyökér Irén: Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 63. o.

-Amikor a motivátor tényezők nem elégülnek ki, az egyén nem elégedett, de nem is elégedetlen; amikor kielégítést nyernek, az egyén elégedettségről számol be. Tehát a munkával való elégedettség a magasabb rendű szükségletek (itt: motivátorok) kielégítettségétől függ. Ha a dolgozót motivátorokkal ösztönözzük, akkor megközelíthetjük a teljesítmény maximumát, valamint a dolgozók is elégedettek lesznek. (1. sz. ábra).

Higiénés tényezők (külső faktor)	Motivációs tényezők (belső faktor)
Fizetés	A felelősségvállalás lehetősége
Munkafeltételek	A nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége
Státusz	A fejlődés
Munkahelyi biztonság	A karrierépítés lehetősége
<b>Elégedetlenség forrása</b>	<b>Elégedettség forrása</b>
<i>Munkafeltételek</i>	<i>A munka tartalma</i>

1. sz. táblázat. Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők<sup>30</sup>

Herzberg elmélete nyomán számtalan vizsgálat indult meg az elégedettséggel kapcsolatban. Manapság már nem kap akkora figyelmet, s sok kritika érte, ennek ellenére az érdeme, hogy az elégedettséggel összefüggő változók világosabbakká váltak, mérésük pontosabbá vált, s az elégedettség természetéről való gondolkodás is rugalmasabb lett, mint amilyen volt korábban.



1. sz. ábra. A motivációs és higiénés tényezők és az elégedettség összefüggése<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 63. o.

<sup>31</sup> u. o. 64. o.

Warr<sup>32</sup> vitamin modellje a munkahelyi elégedettség meghatározásában szintén a munkahelyi tényezőket különíti el, amelyeket a vitaminokhoz hasonlít. A munka kilenc jellemzőjének variációja eredményezi az elégedettséget, mely tényezőkre van egy bizonyos szükséglet. Ugyanakkor az egyes munkahelyi jellemzők a C és E vitaminhoz hasonlóan nagy mennyiségben sem mérgezőek, míg más tényezők, mint a D és az A vitamin, igen. C és E vitamin: fizetés, fizikai biztonság, szociális pozíció. A és D vitamin: a munka változatossága, az ellenőrzés mértéke, a szükséges készségek mennyisége, az interperszonális kapcsolatok mértéke.

Herzberg és Warr modellje elsősorban a munkahelyi tényezők eltérő hatását hangsúlyozza.

#### 2.2.4. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló *környezeti és személyi tényezők* együttes hatásának vizsgálata

Strauss<sup>33</sup> mind a munka, mind az egyén jellemzőit figyelembe veszi. A munka lehet: ösztönző és nem ösztönző. A dolgozóra jellemző orientáció lehet: eszköz jellegű és expresszív. A két megkülönböztetés alapján négy munkaszituáció-típust jelöl meg. Ez határozza meg az elégedettséget, illetve az elégedetlenséget.

1. expresszív orientációjú egyén + ösztönző munka: magas fokú elégedettség
2. extrinzik orientációjú egyén + nem ösztönző munka: magas fokú elégedettség
3. extrinzik orientációjú egyén + ösztönző munka: elégedetlenség
4. expresszív orientációjú egyén + nem ösztönző munka: elégedetlenség.

Hackman és Oldham<sup>34</sup> kritikus pszichológiai állapotokat különböztetnek meg: a munka átélt jelentősége, a munka hasznosságáért érzett felelősség, és a munkavégzés eredményének ismerete, ezek döntő hatást gyakorolnak a munkával kapcsolatos motivációra és elégedettségre. Az egyén minél mélyebben éli át ezeket a pszichológiai állapotokat, annál nagyobb elégedettséggel tölti el az eredményes munka (2. sz. ábra).

A kritikus pszichológiai állapotokat előidéző belső munkaköri motivációs jellemzők: munka elvégzéséhez szükséges készségek változatossága, feladatok egész jellege, tartalma, feladatok jelentősége, önállóság és a munkáról kapott visszajelzés. Ezek idézik elő a

---

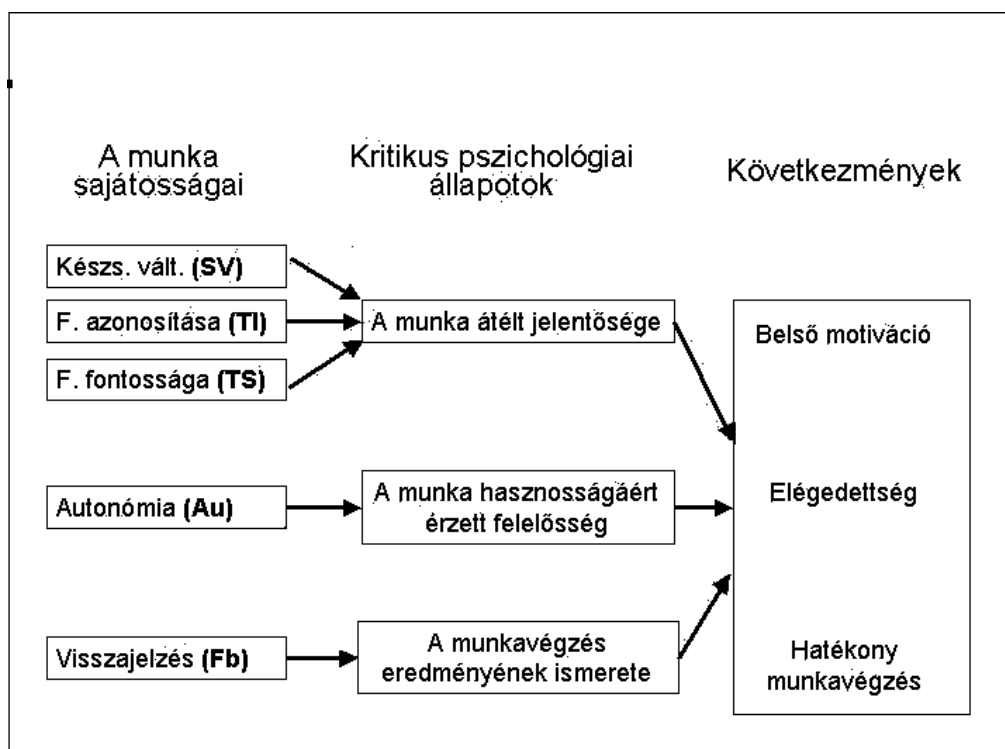
<sup>32</sup> Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. (Fourth edition). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.  
Hivatkozza: Nagy, M. S. (1996): What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction. – At:  
<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html> (2009. 06. 24.)

<sup>33</sup> Hivatkozza: Guiot, J. M.: Szervezetek és magatartásuk.  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 172-197. o.

<sup>34</sup> Schleicher Imre: A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása.  
In: Ergonómia 92/1

kritikus pszichológiai állapotokat. Megítélésük szerint a szervezeti munkamegosztásban a munkának minden dimenzióban kielégítőnek kell lennie valamilyen mértékben, ellenkező esetben a munkakör elveszti értékét.

A munka aktivizáló sajátosságain, a pszichológiai állapotokon túl figyelembe veszik az egyéni különbségeket (képeességeket, szükségleteket). Ezek a különbségek szabályozzák az egyének reakcióit munkájukkal szemben. Elvetik a munka strukturálásának egyetemes elveit. Azok számára, akikben erős a fejlődés iránti igény, hogy kezdeményező készséget, kreativitást, felelősségvállalást igénylő feladatokat végezzenek, a gazdagított munka a belső motiváció és elégedettség forrása lehet. Ezzel szemben másokban a gazdagított munka elégedetlenséget, alacsony teljesítményt, hiányzást okozhat, mert nincsenek ilyen szükségleteik, nem a munkahelyen akarják kielégíteni, vagy kételkednek saját hozzáértésükben.



2. sz. ábra Hackman és Oldham munkasajátosságok modellje<sup>35</sup>

Donald Super<sup>36</sup> az ötvenes években kidolgozott szakmai életpálya-elmélete a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatban a különböző életszakaszok értékpreferenciáit hangsúlyozza.

<sup>35</sup> Krasz Katalin: A munkahelyi elégedettség kérdései.

<http://74.125.95.132/search?q=cache:1kuvtyK9pcQJ:ept.moodle.appi.bme.hu/mod/resource/view.php%3Fid%3D315+Krasz+Katalin:+A+MUNKAHELYI+EL%3%89GEDETTS%3%89G+K%3%89RD%3%89SEI&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

<sup>36</sup> Szilágyi K.: Tanácsadási elméletek GATE 1993.

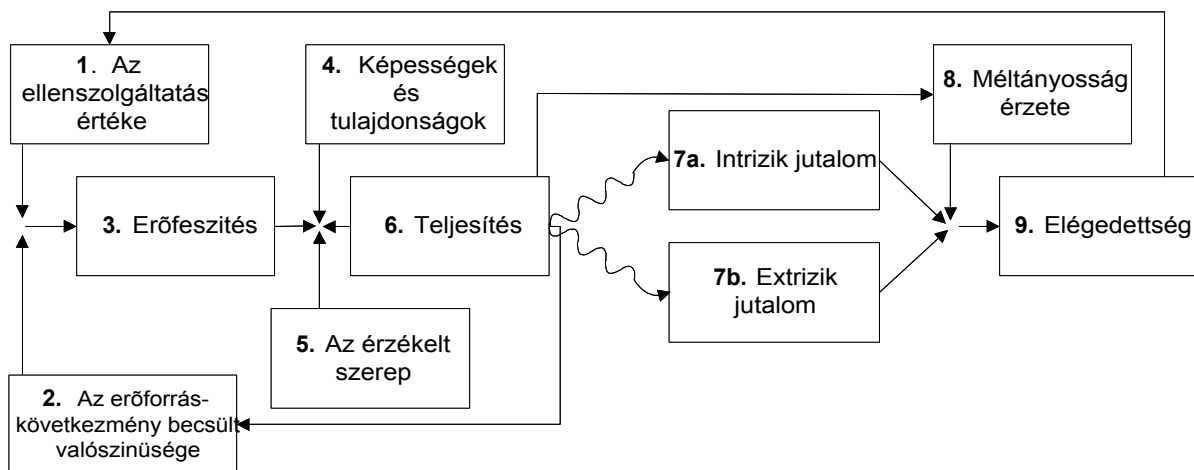
[https://www.nive.hu/kutatas\\_fejlesztes/felnottkepzes\\_kutatas\\_2003-2007/2005pdf/12szilagyi.pdf](https://www.nive.hu/kutatas_fejlesztes/felnottkepzes_kutatas_2003-2007/2005pdf/12szilagyi.pdf) (2009. 08. 03.)

Az extrinzik értékek (életstílus, kellemes környezet, a munka biztonsága, státusz, pénz) a családalapítás időszakában, valamint az idős alkalmazottaknál nagy hatással van az elégedettségre. Az intrinzik értékek (kreativitás, autonómia, szellemi ösztönzés, fejlődés, önérvényesítés, függetlenség, változatosság) a munkába állás kezdetekor, illetve a középkorú, még felfelé törekvő alkalmazottaknak fontosak.

Porter és Lawler<sup>37</sup> méltányosság elmélete a teljesítményért kapott aktuális és a méltányosnak érzett ellenszolgáltatás közti kapcsolattal foglalkozik (3. sz. ábra). Az elmélet lényege, hogy amikor az aktuális ellenszolgáltatás kisebb, mint a méltányosnak érzett, elégedetlenség lép fel. Fordított esetben az elégedettség lesz az eredmény. Azon van a hangsúly, hogy az egyén hogyan észleli munkája jellemzőit, saját és mások befektetéseit és jutalmait.

Ez a megközelítés közel áll a kognitív disszonancia (méltányosság) elméletéhez, mely szerint a diszkomfort-érzet abból származik, hogy többet kapunk, mint amennyit megérdemlünk. Ez a pszichológiai diszkomfort hasonlatos a fizikai diszkomforthoz (feszültséghez), s olyan cselekedetre sarkall, mely révén ez a feszültség eltűnik.

Bár ez a modell a munka különböző aspektusaihoz (pl. a fizetés, munkatársak, kihívás) köthető elégedettségről szól, Lawler szerint az emberek e tényezőkhöz kapcsolt érzéseinek összessége az általános, átfogó elégedettséget (overall satisfaction) adják.



3. sz. ábra. A Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 69. o.

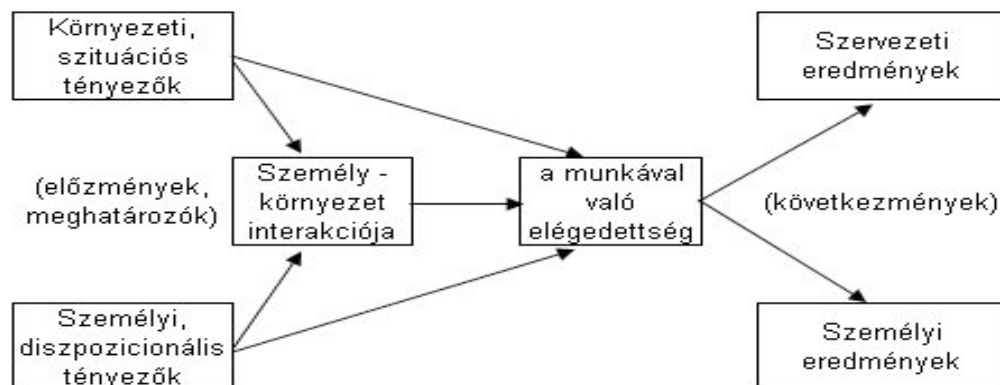
<sup>38</sup> Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 70. o.



Az ellentétes folyamatok elmélete az előzőektől abban különbözik, hogy azt feltételezi, az egyén bizonyos juttatással/ellenszolgáltatással való elégedettsége szisztematikusan változik az idő folyamán, még ha az a juttatás állandó is marad. Erre lehet példa, hogy az új munkavállaló számára a munka az első hetekben érdekesebb, mint amilyen érdekes ugyanaz a munka hat hét eltelte után. Az ellentétes folyamatok elmélete azt feltételezi, hogy az egyénen belül olyan folyamatok vannak, melyek egy bizonyos érzelmi egyensúlyi állapotot segítenek fenntartani. A másik fontos feltételezése, hogy ez a folyamat minden egyes alkalommal egyre erősebbé válik, amikor aktiválódik. Ez azt jelenti, hogy ugyanaz az inger különböző hatással lehet az egyén munkával való elégedettségére, de ez attól is függ, hogy az elmúlt időszakban milyen gyakran találkozott az adott ingerrel (jutalommal, büntetéssel). Mindez azt sugallja, hogy az elégedettség-vizsgálatoknak inkább longitudinális, mint keresztmetszetinek kell lennie

Az elméletek fenti csoportosítása alapján, miszerint az elégedettségben mutatkozó individuális különbségeket milyen mértékben tulajdonítják a környezeti hatásoknak, a személynek, vagy a kettő kölcsönhatásának, kialakított általános modelljét a munkával való elégedettségvizsgálatának a 4. sz. ábra mutatja.

4. sz. ábra Az elégedettség vizsgálatának modellje<sup>39</sup>



### 2.3. A munkahelyi elégedettség mérési lehetőségei

Számtalan módszerrel, eljárással gyűjtenek adatokat az elégedettségre vonatkozóan. A felhasználó, a kutató igényétől, céljától, értékrendjétől függően válogathat a rendelkezésre

<sup>39</sup> Thurnherr Kálmán: A munkával való elégedettség elméleti kérdései és mérésének lehetőségei.

álló módszerek széles skálája között. Általánosságban elmondható, hogy a tradicionális megközelítésben a tesztek és kérdőíveket, az attitűd-mérő eljárásokat részesítik előnyben. Napjainkban a leggyakrabban használatos és széles körben elfogadott vizsgálati eljárások:

-Job Descriptive Index (JDI), Munkát Leíró Index,<sup>40</sup> - öt tényező alapján méri az elégedettséget. Ezek: a munka maga, a munkatársak vezetése, fizetés, fejlődési, előrelépési lehetőségek, munkatársak. Tényezőként 9 – 18, összesen 72 kérdéssel, három lehetséges válasszal (igen, nem, nem tudom eldönteni);

-Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ),<sup>41</sup> Minnesota Elégedettségi Kérdőív (9. sz. melléklet), - 20 elégedettség-területet mér:

1. a képességek kihasználása
2. kihívások, motiváltság
3. tevékenységi kör
4. fejlődés, előrehaladás
5. autoritás
6. vállalati politikák és gyakorlat
7. kompenzáció
8. munkatársak
9. kreativitás
10. önállóság
11. etikai normák, értékek
12. elismerés
13. felelősség
14. biztonság
15. szociális juttatások
16. társadalmi státus
17. a vezetés az emberi kapcsolatok szempontjából
18. a vezetés szakmai szempontból
19. változatosság
20. munkafeltételek, munkakörülmények.

(melyből 12 intrinzik, 6 extrinzik tényező, 2 tényező pedig a globális elégedettség mérésére szolgál), a rövid változat 20 kérdéses, a hosszú változat 100 kérdésből áll, az értékelés 1 – 5-ig terjedő skálán történik;

-Index of Organizational Reactions (IOR),<sup>42</sup> - 8 témacsoportban méri az elégedettséget, témacsoportonként 4 – 6, összesen 42 kérdéssel, 5 fokú skálán történő értékeléssel;

---

<sup>40</sup> Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai.

In Münnich Ákos (szerk.), A jövő vezetőinek jelene, Eötvös Kiadó, Budapest, 57-70. o.

<sup>41</sup> Minnesota Satisfaction Questionnaire

<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm> (2009. 08. 03.)

<sup>42</sup> Index of Organizational Reactions.

<http://74.125.95.132/search?q=cache:5OYLGV4c6W8J:www.eduline.hu/segedanyagtalalatok.aspx/letolt/4954+%E2%80%A2+Index+of+organizational+reactions:+k%C3%A9rd%C5%91%C3%ADv+42+k%C3%A9rd%C3%A9ses,+el%C3%A9gedetts%C3%A9get+befoly%C3%A1sol%C3%B3+t%C3%A9macsoportjai&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

### 2.3.1. Tesztek és kérdőívek (attitűdmérő eljárások)

A Likert-féle skálamódszer,<sup>43</sup> az összegző skálának az a típusa, amit leggyakrabban használnak a társadalmi attitűd vizsgálatára a Likert által 1932-ben kifejlesztett mintát követi. Az adott tétellel (itemmel) való egyetértést a megadott (tulajdonképpen 5-fokú) értékelés szerint kell kifejezésre juttatni. A vizsgálatok ennek megfelelően az attitűd kognitív összetevőjének mérését célozzák

a) A munkám rutin-jellegű.	TE	E	S	NE	EN
b) A munkám nehéz.	TE	E	S	NE	EN
c) Úgy tűnik, hogy sok haszontalan dolgot teszek a munkám során.	TE	E	S	NE	EN
d) A munkám során lehetőségem van kreatívnak lenni.	TE	E	S	NE	EN

TE = teljesen egyetértek, E = egyetértek, S = egyet értek és nem is (semleges) NE = nem értek egyet, EN = egyáltalán nem értek egyet

Az Osgood-féle szemantikus differenciál módszer (*semantic differential*)<sup>44</sup> az összegző skálák ellenpontjaként jelent meg mely többdimenziós mérési eljárásnak tekinthető. Alapját képezi egyrészt a páros összehasonlítás módszere, másrészt a Likert skála. Itt bipoláris melléknevek mentén jelöli be a válaszadó, hogy mely pólushoz áll közelebb a munkával kapcsolatos véleménye, melyik jellemző írja le jobban „a munkáját” Így a választás irányát, és annak intenzitását is bejelöli, hiszen ez tulajdonképpen egy hétfokú skálának felel meg. Fentiekből következik, hogy a szemantikus differenciál módszer az attitűdtárgyakat jelölő szavakkal kapcsolatos, s lehetővé teszi az attitűd érzelmi komponensének a feltárását.

Milyen a munkahelyi légkör?

derűs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	lehangolt
egymásra figyelő	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	közömbös
feszült	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	oldott
fékező	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ösztönző

<sup>43</sup> Earl Babbie: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, 1998. 459 o.

<sup>44</sup> Szokolszky Á.: A szemantikus differenciál. In Kutatómunka a pszichológiában. Osiris, Budapest, 2004 376-378. o.

igénytelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	igényes
kulturált	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kulturálatlan
őszinte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	képmutató
rendezetlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	rendezett

Az ellenőrző lista (*check list*) egy olyan eljárás, melyen azokat az állításokat kell a dolgozónak bejelölnie, amelyek a saját munkájára illenek, arra vonatkozathatók

- A munkám rutin-jellegű.....
- A munkám nehéz.....
- Úgy tűnik, hogy sok haszontalan dolgot teszek a munkám során.....
- A munkám során lehetőségem van kreatívnak lenni.....

Munkát Leíró Index (*Job Description Index*)<sup>45</sup> módszer esetében a kitöltőnek három válaszlehetősége van: véleményének megfelelően kell bekarikáznia azt, hogy leírja, nem tud dönteni, vagy nem írja le az adott jellemző a munkáját. Ez lényegében az ellenőrző lista és a Likert-féle módszer kombinációja.

Önt befolyásolja a szervezet iránti elkötelezettségben a.....

jó munkahelyi légkör	Igen	?	nem
szakmai jellegű kihívások	Igen	?	nem
közösségi szellem	Igen	?	nem

Sorba rendezés módszere. A válaszadónak a munkahelyére vonatkozó állításokat kell a saját prioritásai szerint sorba rendeznie.

Kérem, tegye sorba, hogy mely állítások jellemzőek leginkább a jelenlegi munkahelyére (1= leginkább jellemző, 5= legkevésbé jellemző):

- fogékonyság az új dolgokra
- a dolgozók megbecsülése
- korrekt előmeneteli rendszer
- önképzés, továbbképzés biztosítása
- demokratikus vezetési stílus

### 2.3.2. Az elégedettség mérésének egyéb módszerei

<sup>45</sup> Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai. In Münnich Ákos (szerk.), A jövő vezetőinek jelene, Eötvös Kiadó, Budapest, 57-70. o.

Az attitűdskálák mellett más mérési eljárásokat is kialakítottak. Locke<sup>46</sup> számba vette azokat az eljárásokat, melyek szintén használhatók az elégedettségrel kapcsolatos információk gyűjtésére. Ezek a következők:

1. nyílt/nyilvánvaló viselkedés tanulmányozása (pl. a hiányzások megfigyelése, a gyakran hiányzók nagyobb valószínűséggel elégedetlenek).
2. aktivitásra való készzettség skálája (pl. meg lehet kérdezni a dolgozókat, hogy mit gondolnak, mennyire tűnnek aktívnak a munkájukban)
3. interjúk
4. jelentős események (pl. megkérni a dolgozókat, hogy emlékezzenek vissza olyan időszakra, amikor különösen boldogok vagy boldogtalanok voltak a munkájukban, s írják le a körülményeket.)

Minden eljárásnak megvan a maga előnye. A behaviorizmus<sup>47</sup> hívei minden bizonnyal az első megközelítést részesítenék előnyben. Herzberg viszont a jelentős események elméletére alapozta a saját feltételezéseit. Lawler erősen az attitűd-skálákra helyezi a hangsúlyt. Nincsen „legjobb módszer”. Tulajdonképpen nem is számít, hogy hogyan mérjük az elégedettséget, a lényeg, hogy az eljárás képes legyen megbízható és valid eredményeket szolgáltatni, különben az adatok használhatatlanok.

## **2.4. Demográfiai tényezők elégedettségre gyakorolt hatása<sup>48</sup>**

### **2.4.1. Képzettség és munkával való elégedettség**

Általánosságban elmondható, hogy a magas képzettség alacsonyabb elégedettséghez vezet. A képzettebbek magasabb elvárásokkal rendelkeznek, ezért alulértékelik a munkájukból fakadó előnyöket. Mi több, a magasán képzettek általános életükkel való elégedettsége is alacsonyabb, mint a középszintű tudással rendelkezőké.

Ezzel szemben a képzettség jobb munkalehetőségekkel, egyszerűbb munkahelyi mobilitással, alacsonyabb eséllyel a munkanélküliségre és jobb előléptetési lehetőségekkel is együtt jár. Továbbá, az iskolázottabbak könnyebben tájékozódnak a munkaerő-piacon,

---

<sup>46</sup> Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai. In Münnich Ákos (szerk.), A jövő vezetőinek jelene, Eötvös Kiadó, Budapest

<sup>47</sup> Minden magasabb rendű agytevékenységet elutasító, a lelki jelenségeket inger és reakció viszonyára visszavezető, ezért csak a viselkedést (ideértve a gondolkozást és a beszédet is) tanulmányozását célravezetőnek hirdető lélektani elmélet.  
Forrás: Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest 1989.

<sup>48</sup> Anette Fasang, Sara Geerdes, Klaus Schömann and Liuben Siarov: Job Satisfaction and labour market mobility

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/10/en/1/ef0710en.pdf> (2009. 06. 13.)

és nagyobb eséllyel találnak számukra megfelelő munkát. Az iskolai végzettségnek így pozitív hatása is van a munkával való elégedettségre. Bár nincsen tisztán meghatározható kapcsolat a végzettség és az elégedettség között, kutatások szerint a szerzett iskolai végzettség szintje és a munka által megkívánt képzettség közötti szakadék minden esetben alacsony elégedettséghez vezet. A dolgozó frusztrálva érzi magát, ha nem képes hasznosítani a megszerzett tudását.

Kimutatható különbségek vannak a magasan képzettek és a közepes és alacsony tudásúak között abban, mit értékelnek egy munkában. A magasan képzettek rendszeresen feljebb értékelik a fejlődési és előrelépési lehetőségeket, mint a fizetést.

#### 2.4.2. Életkor és munkával való elégedettség

Korábbi vizsgálatok jelentős pozitív kapcsolatot mutattak ki a munkával való elégedettség és az életkor között.<sup>49</sup> A kapcsolat jellege lineáris vagy nem egyenesen arányos, a kutatásokat főként a “vissza az alapokhoz” megközelítés jellemzi, az újabb kutatások beszámolóí U-alakú kapcsolatot jeleznek a munkával való elégedettség és az életkor között<sup>50</sup>, ahogy az a korábbi kutatásokban is szerepelt<sup>51</sup>.

Az életkor és a munkával való elégedettség közötti pozitív kapcsolat okára számos magyarázat született:

##### *A ledarálódó / fejlődő hipotézis*

A ledarálódó hipotézis egyike a legfontosabb elméleteknek, mely az életkor előrehaladásával, a munkával való növekvő elégedettséget magyarázza. Az elmélet szerint a fiatalok nagy reményekkel, ideálokkal és elvárásokkal (aspirációkkal) lépnek be a munkaerőpiacra, ezek azonban az évek tapasztalatával “ledarálódnak”, hogy csökkentsék az óhajtott és a valós állapot közötti különbség okozta ártalmas hatást. Ez lényegében azt jelenti, hogy a magasabb elégedettség idősebb korban nem a munka minőségében történő javulásnak, hanem pusztán az elvárások és aspirációk relatíve alacsonyabb voltának

---

<sup>49</sup> Doering, M., Rhodes, S. R. and Schuster, M., *The aging worker*.  
Beverly Hills, CA,: Sage, 1983.

Glenn, N.D., Taylor, P.A. and Weaver, C.N. , ‘Age and Job Satisfaction.  
A Multivariate, Multisurvey Study’, *Journal of Applied Psychology* 62, 1977, 189–193. o.

Warr, P., ‘Age and occupational well-being’.  
*Psychology and Aging* 7, 1992, 37–45. o.

<sup>50</sup> Clark, A.E., Oswald, A.J. and Warr, P., ‘Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?’.  
*Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol.96, No.1, 1996, 57–81. o.

<sup>51</sup> Herzberg, F., Mausner, B.; Peterson, R.O. and Capwell, D.P., *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*.

Psychological Service of Pittsburgh, 1957.

köszönhető. Alacsonyabb igények és elvárások mellett a jelenlegi és ideális munka közötti különbségek nagymértékben csökkennek, ahogy a jelenlegi és a potenciális külső lehetőségek közötti különbségek is. Az U alakú görbe azzal magyarázható, hogy a fiatalok még pozitívan értékelik első tapasztalataikat, átlépve a felnőttkorba, lelkesedésük lelohad, mivel dominálni kezdenek a rutinfeladatok. Ezt Warr kutatásai alá is támasztják.

Egy másik perspektíva (fejlődő öregedés), mely alkalmasabb arra, hogy az inkább U alakú kapcsolati függvényt megmagyarázza, arra a feltételezésre épül, hogy a felnőtt élet egy alapvetően kötött pályán halad, melyben a stabil és átmeneti állapotok változnak. Az átmeneti állapotokra jellemző az életszemléletek, értékek megkérdőjelezése és igazítása. Ezek az átmeneti fázisok leginkább a középkorúaknál lehetnek problematikusak. Amikor az egyén értékrendszere változáson esik át, a munkával való elégedettség gyakran csökken, főként azoknál, akik a munkát az életcéljaik elérése szempontjából központi kérdésnek tartják. Az idősebb dolgozók, akik már általánosan érettebbek és tapasztaltabbak a személyes fejlődés terén, feltételezetten jobban képesek az értékrendszerüket és aspirációikat úgy alakítani, hogy a legtöbbet hozzák ki az aktuális munkájukból.

#### *A munkaváltó hipotézis*

Míg az előző két elmélet a pszichológiai tényezőket hangsúlyozta a munka minőségével szemben, a munkaváltó teória szerint az idősebbek egyszerűen azért elégedettebbek, mert jobb munkával rendelkeznek. Az idő előrehaladásával felhalmozódnak a dolgozó tapasztalatai és kompetenciái, amelyek elősegítik a felfelé történő mobilitást és a jobb álláshelyek megszerzését. Ebből következően egy idősebb dolgozónak jobb esélye van munkát váltani, amennyiben elégedetlen az aktuális állásával. A legalacsonyabb elégedettséget valóban a legfiatalabb, húsz év alatti munkavállalók körében mérték. Bár a munkaváltó elmélet alkalmas némi variancia mérésére, nem tekinthető egyedüli magyarázatnak az elégedettség változására. Hiszen a munkával való elégedettség vizsgálatakor a lényeges elemek megmaradnak akkor is, ha a mérést egy munkatípusra szűkítjük. Bár ez az elmélet nagyban épít a "tradicionális", ipariális cégmodellre, ahol az egyén szükségszerűen "legalul kezd", rámutat egy potenciális befektetési indokra a fiatalok alacsonyabb elégedettségét magyarázandó. Mivel karrierjük kezdetén a fiataloknak munkatapasztalatra van szükségük a jobb állások megszerzése végett, valamint fejleszteniük kell kompetenciáikat, így a korai munkahelyekre amolyan első lépcsőfokként tekintenek, ahol elfogadható a nem teljes elégedettség. Emellett a kvalifikációk hiánya megakadályozza a fiatalokat, hogy jobb pozíciókhoz jussanak, ami bizonyos mértékű frusztrációhoz vezet. Ezzel szemben megjelenik a fiataloknál egy teljesen ellentétes hatás

is, mivel a legtöbb európai országban, a körükben csaknem kétszeres a munkanélküliség a többi életkori csoporthoz képest. Emiatt a fiatalok lehetséges, hogy éppen nagyon elégedettek az első munkájukkal (a “bármilyen munka megteszi, csak legyen” gondolatmenet alapján), hiszen a lehetőségeik és az alternatívák roppantmód korlátozottak.

#### *Az életciklus megközelítés*

Az életciklus megközelítés azért alakult ki, hogy tükrözze az elvárásokban bekövetkező változásokat. Az egyén karrierjének kezdetén egy munka, amely alkalmas arra, hogy kielégítse az illető alapvető fizikai igényeit, valamint biztosít némi lehetőséget az előrelépésre vagy kompetenciafejlesztésre már megfelelőnek tekinthető, ha nem is maximálisan kielégítőnek. Ezzel szemben az érettség előrehaladásával új igények fogalmazódnak meg, például a család irányából, mint például lakás vásárlása, kiskorú, gyermekek ellátása (beleértve a későbbi oktatási célú befektetéseket), stb. Ilyenformán egy nagyon fontos változója az elemzésnek, hogy az egyén milyen családi életciklusban van épp. A kutatások azt mutatják, hogy az érett szakaszt a családi állapot és az eltartott gyermekek száma és kora jellemzi a legjobban. Végül, amikor a gyerekek elhagyják a szülői házat, csökken a pénzügyi nyomás és a magas bevételre való igény, ezzel szemben újabb igények lépnek fel megtakarítási biztonság és egyéb előnyök képében. Az ember munkával kapcsolatos értékrendszerét meghatározza, hogy milyen életciklusban van. Ez az elmélet tehát megkülönböztető megközelítést javasol az elégedettség különféle dimenzióinak a korról való korrelációjának mérésekor.

Természetesen, amikor az idősebb dolgozókról és az ő megváltozott értékrendszerükről van szó fontos, hogy a dolgozó strukturális elhelyezkedését is figyelembe vegyük a munkaerőpiacon. Ez általánosságban négy faktorról írható le: osztály, foglalkozás, szervezeti méret és szektor.

#### *Csoporttagság*

A különböző életkori csoportok tagjai különbözőképp szocializálódtak, éppen ezért más mértékű elégedettséget társítanak azonos előnyökhöz. Az a feltételezés, hogy az életkor hatással van a munkával való elégedettségre négy dimenziójára, így a kor mint független változó kerül be ebbe az elméletbe. Mivel nem egyértelműek a bizonyítékok az életkor hatására az elégedettségre, ezért nem lehet lineáris kapcsolatot feltételezni.



### 2.4.3. Nem és munkával való elégedettség

#### *Az elvárás hipotézis*

Számtalan tanulmány, különösen az angolszász országokban, megerősítette azt a paradoxont, hogy a nők általánosan magasabb elégedettséget mutatnak a munkájukkal annak ellenére, hogy a munkaerőpiacon hátrányosabb helyzetben vannak<sup>52</sup>. Ez a rosszabb helyzet a nő/férfi bérek közti jelentős és tartós eltérésben mutatkozik meg, valamint abban, hogy a nőknek relatíve alacsonyabb az esélye a beosztásban előléptetésre. A legelterjedtebb magyarázat erre a jelenségre hasonló a ledaráló hipotézishez, és elvárás hipotézisnek nevezték el: azaz hogy a nőket negatív tapasztalataik folyamatosan arra készítetik, hogy csökkentsék aspirációikat, mely párhuzamosan magasabb elégedettséget eredményez az alacsonyabb elvárásoknak köszönhetően.

#### *A strukturális megközelítés*

Mivel ez a kapcsolat az általános munkáltatói és munkaerő-piaci kerettől függ, ezért valószínűsíthetően el fog tűnni a nők és férfiak esélyegyenlőségének elérésekor. Mi több egyes kutatók odáig mentek, hogy felvessék: a nemi hatás hiánya valójában indikátora az adott munkaerőpiac modernségének. Ezzel a feltevéssel párhuzamosan született egy strukturális perspektíva, ami a munkahelyi körülményeket a tágabb szervezeti és szociális kontextusukban vizsgálja. Az országokat jólétiségük alapján csoportosítja, mivel a nők munkaerő-piaci integrálása körülbelül hasonló rendszer szerint oszlik meg. A liberális államokat piaci szempontok irányítják, amelyek gyakorlatilag intézményesítik a nők diszkriminációját. Ezzel szemben a szociáldemokrata országok aktívan támogatják a női egyenjogúságot.

#### *A szerepkonfliktus teória*

Egy további nézőpont a nemek különbségének vizsgálatában a szerepkonfliktus teória. Egy megadott szerep más az egyénnek fontos szerepeket elnyomhat, ezért negatív megítélésben részesülhet. Természetesen ez a hatás a két versengő szerep, nevezetesen munkahelyi és családi élet, relatív fontosságától függ. Kutatások alapján a nők sokkal hajlamosabbak a családi életet központinak tekinteni a férfiaknál. Továbbá a nők kiszélesedő munkahelyi szerepe nem párosult csökkenő elvárásokkal a családi élet terén, ami nagymértékben

---

<sup>52</sup> Clark, A., 'Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work'.  
*Labour Economics* 4, 1997, 189–217. o.

Sloane, P.J. and Williams, H., 'Job Satisfaction, Comparison Income, and Gender'.  
*Labour* Vol.14, No.3, 2000, 473–502. o.

felelősíti a nőket sújtó munkahelyi stresszt. A munka és a családi élet kombinációja különösen nehezen kezelhető a dolgozó édesanyáknak. A strukturális megközelítés kontextusában például a skandináv országok államilag finanszírozott gyermekellátási rendszere minimalizálni igyekszik a nők két szerepe közötti konfliktust.

Az elvárás hipotézis feltételezi az egyforma, sőt magasabb elégedettséget a nők esetében, melyet a nők alacsonyabb elvárásai okoznak. A strukturális megközelítés és a szerepkonfliktus teória ezt ellentételezi a jóléti rendszerek mérséklő hatásával a nem és munkával való elégedettség közötti kapcsolatra.

## **2. 5. Összefoglalás**

A munkahelyi elégedettség összetett jelenség, amit sok tényező befolyásolhat, így a munkahelyi elégedettséget illetve elégedetlenséget meghatározó változók teljes körű vizsgálata szinte lehetetlen. A munkahelyi elégedettséggel foglalkozó kezdeti vizsgálatok a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára irányultak. Ezt az időszakot a teljesítmény központú szemlélet jellemezte. A teljesítmény és az elégedettség között azonban csak akkor van összefüggés, ha a magasabb teljesítmény az egyén szükségleteinek hatékonyabb kielégítését, céljai elérését szolgálja, tehát az egyének közötti különbségek befolyásolják a kapcsolat meglétét és erősségét. A kutatások és elméletek másik nagy területe foglalkozott az elégedettséget meghatározó tényezőkkel, mint az egyének szükségletei, értékei, személyiség (demográfiai) jellemzői és korábbi munkahelyi tapasztalatai és elvárásai (Hoppock, Locke). A kutatások és elméletek következő csoportja a munka jellemzőinek (külső környezeti tényezők) elégedettségre kifejtett hatását vizsgálták (Herzberg két faktoros elmélete és Warr vitamin modellje). Egyes megközelítések (Strauss, valamint Hackman és Oldham modellje) azonban mind a munka (külső), mind az egyén (belső) jellemzőit figyelembe veszik és az egymásnak való megfelelésre helyezik a hangsúlyt a munkahelyi elégedettség meghatározásában.

A munkafeladat és munkakör jellemzői, úgy mint a munka jelentősége, változatossága, az önállóság és a felelősségvállalás lehetősége nemcsak a munkahelyi elégedettséget, hanem a munkamotivációt is befolyásolja. A dolgozó elégedtségére az is hatással van, hogy van-e lehetősége előrelépni a szervezeti hierarchiában, valamint az, hogy a szervezet biztosítja-e számára készségei és képességei fejlesztését, képzését. A nem anyagi juttatások általában nagyobb szerepet játszanak az elégedettség meghatározásában, azt fejezik ki, hogy a szervezet törődik alkalmazottaival.

A szervezetek struktúrája, mérete, befolyásolja a centralizáció mértékét, az információ áramlását és a kapcsolatteremtési lehetőségeket, amelyek a munkával való elégedettségre is hatással vannak.

Az elégedettség illetve elégedetlenség forrása gyakran az emberi kapcsolatokban rejlik. A munkahelyi tényezők hatása az alkalmazottak elégedettségre nem általános érvényű. A dolgozók elvárásai, szükségletei, értékei, személyiségjegyei, a család és környezete által befolyásolt normái és korábbi munkahelyi tapasztalatai jelentősen befolyásolják a munkahelyi elégedettség, elégedetlenség mértékét. Különböző vizsgálatok alapján a beosztás szintje, a képzettség, a szolgálati idő hossza, az alkalmazott neme, életkora, élethelyzete hatással van a munkahelyi elégedettségre.

Tehát a munkahelyi tényezők és a személyi tényezők egyaránt hatással vannak a munkahelyi elégedettségre, ezért nem helyes csak az egyik vagy csak a másik tényezőcsoport vizsgálata.

A munkahelyi körülmények optimális kialakítása, csak akkor lehetséges, ha figyelembe vesszük az alkalmazott jellemzőit is, tehát a két tényezőcsoport egymásnak való megfelelése a döntő az elégedettség meghatározásában.

### 3. FEJEZET. VÁLTOZÁSOK A VÉDELMI SZEKTORBAN

Magyarországon a rendszerváltással, a Varsói Szerződésből való kilépéssel és a szovjet csapatok kivonulásával katonai értelemben is megvalósult a függetlenné válás. Ezzel elvi lehetőség nyílt a történelmünk során több alkalommal megfogalmazódott és törekvésben is megnyilvánult semleges státusz kiépítésére. A társadalom és benne a katonatársadalom tagjainak többsége a semlegességgel szemben az országnak az euro-atlanti térséghez való csatlakozása mellett kötelezte el magát. Az euro-atlanti térséghez való csatlakozás mellett szökött, hogy:

-azonosulunk azokkal az értékekkel, amelyek alapját képezik a fejlett demokráciák sokoldalú együttműködésének;

-a NATO-tagság nem jelenti szuverenitásunk, nemzeti önállóságunk feladását, nem jelent a szövetségi rendszeren belül kiszolgáltatottságot;

-a Szövetség tagjaként kevesebbe kerülhet biztonságunk megszervezése, mintha semleges orszákként kellene védelmünkön gondoskodnunk és nem jelent hazánk számára elviselhetetlen terhet.

Ez az útválasztás a katonatársadalom számára egyben azt is jelentette, hogy a korábban ráerőltetett, keleti társadalomfejlődés során kiépült katonatársadalmi modell helyett a nyugati típusú társadalomfejlődésben kiépült katonatársadalmi modell megvalósítását és fenntartását tartja követhetőnek a maga számára.<sup>53</sup>

A rendszerváltozással elkezdődött a demokratikus politikai intézményrendszer megteremtése, konszolidálása és a civil kontroll érvényesítése. Megtörtént a kapcsolatfelvétel a NATO-val és az Európai Unióval, kialakultak a kezdeti együttműködés formái és elkezdődött a felkészülés a teljes jogú tagság elérésére.

A Magyar Honvédségben zajlott változtatások, modernizációs lépések is a NATO-tagságra való alkalmasság tétel jegyében történtek az általam vizsgált időszak kezdetéig és folytatódtak tovább:

**1996:**<sup>54</sup>

-január Magyarország – a volt Varsói Szerződés tagországai közül elsőként – jelentette be hivatalosan csatlakozási szándékát a NATO-hoz;

---

<sup>53</sup> Szabó János: A magyar katonatársadalom öröksége és útválasztása. Valóság, 1992/9.

<sup>54</sup> A Honvédelem négy éve 1994–1998. Zrínyi Kiadó, Bp., 1998. 182-184. o.

Megnyitották a NATO Pfp Katonai Nyelvképzési Központot (NATO Partnership for Peace-Military Training Center of Languages) a Zrínyi Miklós Katonai Akadémián;<sup>55</sup>

-március a Honvédelmi Minisztérium 100 db T-72 típusú harckocsit vásárolt az elavult T-55 harckocsik kiváltására;<sup>56</sup>

-május az Országgyűlés elfogadta: A fegyveres szervek hivatásos állományának, A hadköteles katonák szolgálati viszonyairól, A katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról szóló törvényeket;<sup>57</sup>

A NATO-magyar egyéni Pfp –program egyéves értékelése;

-június Dole amerikai szenátor törvényjavaslatot nyújtott be a szenátusba, amely támogatást irányoz elő a NATO- tagságra legalkalmasabb országok, Lengyelország, Csehország, és Magyarország számára;

Javier Solana NATO főtitkár Varsóban kijelenti, a szövetség nem szándékozik a csatlakozni kívánó országok területére atomfegyvereket telepíteni;

-július Magyarországon megkezdődött a „Cooperative Chance ’96” NATO/Pfp – hadgyakorlat 25 ország, 1100 résztvevő közreműködésével, a humanitárius segítségnyújtás, a békefenntartás és a kutató-mentő feladatok gyakorlása céljából;

-augusztus 47 fő hallgató a Kossuth Lajos Katonai Főiskoláról részt vett a „Cooperative Osprey ’96” gyakorlaton az USA-beli Észak-Karolinában;

-szeptember Keleti György magyar és Georghe Tinca Román védelmi miniszter aláírta a magyar-román katonai megállapodást Aradon;

A honvédelmi miniszter átvette az orosz államadóság fejében érkezett első 40 db-os BTR-80-as harcjárműveket a záhonyi határállomáson;<sup>58</sup>

Megérkeztek a Belorussziától vásárolt első T-72-es, M1 változatú harckocsik;

---

<sup>55</sup> HM- határozat Katonai Nyelvképzési Központ alapításáról.

Honvédelmi Közlöny 1995/25. sz.

<sup>56</sup> A szovjet csapatok kivonulása (1991. június 19.) után a Magyar Honvédség első jelentős átalakítás kezdődött. Az átalakítás időszakában a Honvédség MiG-29-es vadászgépeket, BTR-80-as páncélozott szállító harcjárműveket, illetve Fehéroroszországból T-72-es harckocsikat szerzett be

<sup>57</sup> A törvényeket az Országgyűlés az 1996. május 14-i ülésnapján fogadta el.

1996. évi XLIII. Törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról

[http://www.mkih.hu/torvenyek/t9600043/t9600043\\_0.htm](http://www.mkih.hu/torvenyek/t9600043/t9600043_0.htm) (2009.08.03.)

1996. évi XLIV. Törvény A hadköteles katonák szolgálati viszonyáról

1996. évi XLV. Törvény A katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról

<sup>58</sup> Nemzeti fejlesztési program. BTR-80 fejlesztési program. Cél: BTR-80 páncélozott szállító harcjármű bázisán kialakítani a parancsnoki, a fegyvernemi és a szakági járműveket; növelni a könnyű lövész és felderítő alegységek éjszakai harcképességét; a fegyvernemi változatok kialakításával növelni az együttműködési lehetőségeket; korszerű híradó berendezések beépítésével biztosítani a NATO-kompatibilitást az alegységek vezetésében; szükséges javítások elvégzésével és a korszerűsítések végrehajtásával biztosítani a 2015-2020-ig történő rendszerben tartást.

-október az USA szenátusa jóváhagyta és törvényerőre emelkedett a határozat, ami alapján a költségvetés 60 millió dollárral segíti Cseh-, lengyel- és Magyarország felkészülését a NATO-csatlakozásra;

A szakasz- és századparancsnokok részére tanfolyamsorozat kezdődött a Savaria Kiképző Dandárnál a NATO Harcászati elveinek és a békefenntartás katonai ismereteinek elsajátítására;

Megkezdődött a NATO-szabályok szerint folyó „Kemény dió’96” hadgyakorlat a Csongrád megyei Kishomokon;

-november a kecskeméti repülőezred kijelölt állománya átrepült és közös kiképzést hajtott végre Alpha Jet és Míg 29-es vadászgépekkel a franciaországi Symphortan légibázison;

A kormány azt javasolja az Országgyűlésnek, hogy 1997-től 9 hónapra csökkentsék a sorkatonai szolgálatot és 1998 év vége helyett 1997 végére, csökkentsék 60 ezer főre a honvédség létszámát;

-december az Országgyűlés jóváhagyta a Magyar Műszaki Kontingens részvételét az SFOR-ban változatlan feltételekkel.

### **1997:<sup>59</sup>**

-január megalakult a NATO-csatlakozást elősegítő tárcaközi koordinációs bizottság a Külügyminisztériumban;

-február elkészült az első NATO előírásainak teljes egészében megfelelő katonai térkép;

Aláírták a dokumentumot a Sínai-félszigeten állomásozó békefenntartó Multinacionális Erők és Megfigyelők (MFO) kötelékében résztvevő magyar kontingens mandátumának újabb négy évre szóló meghosszabbításáról;

Keleti György honvédelmi miniszter a francia Matra Defense cég ajánlatát fogadta el a kismagasságú Mistral légvédelmi rakéták beszerzésére;

-március az Országgyűlés elfogadta az MH 1997. évi létszámáról szóló előterjesztést, mely alapján a Magyar Honvédség összlétszáma 57 531 fő lett az év végére;<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> A Honvédelem négy éve 1994–1998

Zrínyi Kiadó, Bp., 1998. 184-187. o.

<sup>60</sup> 124/1997. (XII. 18.) OGY határozat fegyveres erők részletes bontású létszámáról

<http://www.complex.hu/kzldat/o97h0124.htm/o97h0124.htm> (2009. 08. 03.)

-április aláírták a szerződést a francia Matra Defense céggel a Mistral légvédelmi rakéták beszerzéséről;

A Szlovén- magyar- olasz védelmi miniszterek közös békefenntartó alakulat felállításáról tárgyaltak Ljubjanában;

Keleti György és Victor Babiuk román védelmi miniszter közös békefenntartó alakulat felállításáról tárgyaltak Bukarestben;

-május Nemzetközi repülőnap és NATO Expressz a kecskeméti repülőtéren;

-június a Magyar Honvédség gépesített egységei (3000 katona, 820 harcászati eszköz) vett részt a Delta '97 gyakorlaton a Bakonyban;

46 fős magyar egység utazott a „Cooperative Nugget '97” NATO békepartnerségi hadgyakorlatára az Egyesült Államokba;

Az Egyesült Államok hivatalosan is javasolta a NATO-nak, hogy az első körben Cseh-Lengyel- és Magyarországot hívja meg tagjai közé. William Cocen amerikai védelmi miniszter jelentette be a kezdeményezést Brüsszelben;

-július a NATO madridi csúcstalálkozóján a szövetség állam- és kormányfői úgy határoztak, hogy Csehországot, Lengyelországot és Magyarországot csatlakozási tárgyalásokra hívja meg;

Az Országgyűlés módosította a Honvédelmi törvényt, *a sorkatonai szolgálati időt 12 hónapról 9 hónapra csökkentette;*<sup>61</sup>

Megállapodás az Osztrák Szövetségi Védelmi Minisztériummal, a korábbi 39 helyett több mint 100 magyar katona vesz részt az ENSZ ciprusi békefenntartó erőiben szeptembertől;

-augusztus 318 ifjú tiszt tett tiszti fogadalmat az Országház előtt;

-szeptember a kormány döntésének megfelelően megszűnt a Magyar Honvédség Parancsnoksága, a 4. gépesített, a 2. repülő és légvédelmi hadtestparancsnokság és egyidejűleg megalakult a Honvéd-, a Szárazföldi-, a Légierő Vezérkar és a Logisztikai Főigazgatóság;

Az első NATO-magyar csatlakozási tárgyalási forduló;

Az Atlanti Szervezetek Konferenciája éves közgyűlését Budapesten tartotta;

-október Magyarország átadta a védelmi tervezési kérdőívet (DPQ) a NATO brüsszeli központjában;

---

<sup>61</sup> 1997. évi LXXV. Törvény a honvédelemről szóló 1993. évi CX. Törvény, a hadköteles katonák szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIV. Törvény és a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. Törvény módosításáról

Magyarország hivatalos diplomáciai kapcsolatot létesített a NATO-val, Simonyi András nagykövet átadta megbízó levelét Javier Solana NATO-főttnárnak;

-november az Országgyűlés döntött, a népszavazás Magyarország NATO-csatlakozásáról november 16-án lesz;

„C+D” védelmi ipari szakkiallítás nyílt 20 ország részvételével Budapesten.

Közös békefenntartó dandár létrehozásáról írt alá nyilatkozatot Magyarország, Olaszország és Szlovénia honvédelmi minisztere Budapesten;

A NATO-népszavazás<sup>62</sup> érvényes és eredményes, a részvételi arány 49,2%-os volt, az érvényes szavazatok 85%-a „igen”. A külügyminiszter a kormánydöntést követően elküldte a NATO-csatlakozásról szóló szándéklevelet Brüsszelbe;

-december a NATO tagállamok külügyminiszterei aláírták a Cseh-, Lengyel- és Magyarország csatlakozásáról szóló jegyzőkönyvet Brüsszelben.

### **1998:**<sup>63</sup>

-január Magyarországra érkezett a francia Mistral kismagasságú légvédelmi rakétakomplexum első szállítmánya;

-február bemutatták a készülő Légtér-szuverenitást Ellenőrző Hadművelési Központot (ASOC) a Haditechnikai Intézetben;

-március Magyar Köztársaság Kormánya és Románia Kormánya megállapodott egy magas fokú készenlétben álló, magas szinten operatív, közös békefenntartó zászlóalj létrehozásáról.

április a Magyar Köztársaság Kormánya, az Olasz Köztársaság Kormánya és a Szlovén Köztársaság Kormánya egyezményt kötött egy Többszemélyes Szárazföldi Kötelék (MLF) létrehozásáról, Udinében;

-július Keleti György leköszönő honvédelmi miniszter és utódja Dr. Szabó János végrehajtotta a hivatalos átadás-átvételt;

A Honvédelmi Érdekegyeztető Fórum Képviselői találkoztak a honvédelmi tárca új vezetőivel, kölcsönösen kifejezték szándékukat a katonai szolgálat élet- és munkakörülményeinek javítására;

---

<sup>62</sup> Az ún. NATO-népszavazás a rendszerváltást követően a harmadik országos népszavazása volt. Az Országgyűlés kezdeményezésére arról kellett dönteni, hogy belépjen-e Magyarország az 1949-ben alapított katonai-politikai szövetségbe.

<sup>63</sup> A Honvédelem négy éve 1994–1998  
Zrínyi Kiadó, Bp., 1998. 188. o.

A Honvédelem négy éve 1998–2002  
Zrínyi Kiadó, Bp., 2002. 186-188. o.



-augusztus a Siemens Rt. Nyerte a katonai telefonközpontok beszerzésére kiírt minisztériumi pályázatot;

-szeptember a szolnoki gyorsreagálású zászlóalj 20 katonája részt vett a Macedóniában megrendezett”Legjobb Közös Vállalkozás” NATO-hadgyakorlaton; Holló József vezérőrnagy bejelentette, visszaállítják a korábban eltörölt reggeli tornát a laktanyákban és a tisztek számára is kötelező lesz napi egy óra testmozgás;

-október a kormány elfogadta a NATO csatlakozásunkról szóló törvénytervezetet; A Parlament elfogadta a határozatot, amely lehetővé teszi a NATO számára a magyar légtér korlátozott használatát a koszovói válság rendezése érdekében;

-november az SZDSZ két országgyűlési képviselője határozati javaslat beterjesztésével kezdeményezte a Magyar Honvédség önkéntes és hivatásos haderővé való alakítását;

-december a Parlament elfogadta a Magyar Köztársaság biztonság- és védelempolitikájának alapelveit.

#### **1999:**<sup>64</sup>

-január Szabó János honvédelmi miniszter kijelentette megfelelő ütemben halad a haderő felkészítése a NATO-csatlakozásra, folyamatban van a korszerűsítése, békefenntartó és katasztrófa elhárító feladatok ellátására is felkészül. Cél az 53 ezer fős állandó létszám és a 18-20 ezres hivatásos katonai részarány kialakítása;

Szabó János magyar, Victor Babiuc román és Olekszandr Kuzmuk ukrán védelmi miniszter. Közös műszaki alakulat létrehozásában állapodtak meg Ungváron;

-február a Légtér-szuverenitási Hadműveleti Központ (Air Sovereignty Operations Center – ASOC) átadása Veszprémben, ezzel a magyar légvédelem információs rendszerének a NATO integrált légvédelmi rendszeréhez<sup>65</sup> való kapcsolódási feltétele megteremtődött;

Az Országgyűlés megszavazta a Magyar Köztársaság csatlakozását a NATO-hoz, törvénybe iktatta az 1949-es Észak-atlanti Szerződést;

---

<sup>64</sup> A Honvédelem négy éve 1998–2002

Zrínyi Kiadó, Bp., 2002. 188-191. o.

<sup>65</sup> NATO Biztonsági és Beruházási Program. CP 5A 0035 képesség csomag (NATINADS) csatlakozás NATO Integrált Légvédelmi Rendszerhez. A megkövetelt minimális katonai képesség eléréséhez szükséges információ–technológiai rendszerek beszerzését és telepítését tartalmazza: NATO AWACS zavarvédett hang- és adatkapcsolati rendszer (ERCS); Repülésirányító Föld- Levegő- Föld kommunikációs rendszer, integrált feladatszabó jelentő rendszer (ICC); Föld- Levegő- Föld kommunikációs rendszer (GAG); Föld-Föld kommunikációs rendszer (GG); Légi-vezetési irányítási rendszer és földi telepítésű légvédelmi rakétairányító rendszer (MASE/CSI).

**-március 12-én hazánk a NATO teljes jogú tagjává vált;**

Martonyi János külügyminiszter átadta Madeleine Albright amerikai külügyminiszternek hazánk NATO-csatlakozási okiratait;

-április a az Észak-atlanti Tanács Washington DC-ben tartott ülésén részt vevő államfők elfogadták szövetség stratégiai koncepcióját;<sup>66</sup>

-június hadrendbe állították a Mistral rövid hatótávolságú légvédelmi rendszerét az 5. Légvédelmi Tüzérezrednél és az első üteg nemzetközi légvédelmi gyakorlaton mutatkozott be a nagyoroszi alakulat löterén;

Az országgyűlés jóváhagyta legfeljebb 350 fős (őrző-biztosító katona) magyar békefenntartó zászlóalj Koszovóba küldését (KFOR- misszió).

-július a kormány elrendelte a Magyar Honvédség stratégiai felülvizsgálatát;

-szeptember Szabó János honvédelmi miniszter bejelentette, a tárca elkészítette stratégiai koncepciójának tervezetét, ebben 45 ezer fős hadsereg létrehozását tervezi, mivel az ország gazdasági teherbíró képessége a jelenleginél 16 ezer fővel kisebb létszámú haderő finanszírozását teszi lehetővé;

-október a kormány határozatot hozott a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról;<sup>67</sup>

Az Országgyűlés kijelölte a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányait. A dokumentum rögzíti a haderő tízéves (2000-2010) időtartamú átalakításának három ütemben történő megvalósítását;<sup>68</sup>

-november a Honvédelmi Minisztérium képviselője Brüsszelben megállapodást írt alá három légvédelmi radar beszerzéséről a NATO szakosított ügynökségével;<sup>69</sup>

Az egységes térségi légtér-szuverenitási program híradófejlesztésének részeként komplex kommunikációs rendszert adtak át a Honvédelmi minisztériumban;

-december az Országgyűlés elfogadta a 2000 évi költségvetést, a honvédelmi tárca kiadási előirányzata 189,4 milliárd Forintra növekszik;

2000 első felében megkezdődik a közel tízévesre tervezett haderő-átalakítási folyamat, kiemelten kezelve a katonák élet- és munkakörülményeinek javítását- nyilatkozta a honvédelmi miniszter;

---

<sup>66</sup> Ez az új, a 21. századra készült stratégia a tagállamok részére irányt mutat a biztonsági és katonai stratégiák kimunkálásában, illetve a jelenlegiek felülvizsgálatában.

<sup>67</sup> 2322/1999. (XII. 7.) KORM. HATÁROZAT a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról.

<sup>68</sup> 61/2000. (VI. 21.) OGY-HATÁROZAT a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányairól.

<sup>69</sup> Az 5A0044 képességsomag három készlet 3D radar és a kommunikációs rendszer beszerzését és telepítését tartalmazza (SELEX Sistemi Integrati S.P.A., RAT- 31DL).

A magyar- román katonai együttműködés keretében létrehozott közös békefenntartó zászlóalj elérte a készenléti szintet.

## **2000:**<sup>70</sup>

-január Fodor Lajos hadseregparancsnoka a holland vezérkar főnökével folytatott tárgyalást követően kijelentette az a cél, hogy a honvédségen belül csökkenjen a sorállomány, több legyen a szerződéses katona, a teljes váltáshoz 5-10évre lesz szükség;

-február a honvédelmi minisztériumban véglegesítették a stratégiai felülvizsgálat koncepcióját;

A CUBIK elemzése szerint 27 ezerről 5 ezerre kellene csökkenteni a sorkatonák számát, haladéktalanul ki kellene vonni a rendszerből az elavult míg-21-es vadászgépeket, elavult a védelmi koncepció, a sor- és tartalékos állomány feladatát gépesített, azonnal bevethető, korszerű felszereléssel ellátott egységeknek kell átvenniük. Az amerikai tanulmány szerint az első számú feladat a katonák életszínvonalának emelése, a haderő gyorsabb modernizációja az évtized közepétől venné kezdetét;

Szabó János honvédelmi miniszter bejelentette a Honvédelmi Bizottság ülésén, hogy a tárca az elkövetkező három évben közel ezerötyszáz lakást épít, a laktanyák nagy részét felújítja, valamint összevonásra kerül a Honvéd Vezérkar és a minisztérium;

-április 4 000 katona és közel 500 haditechnikai eszköz segíti az árvízi védekezést a Tisza mentén;

A magyar Honvédség kulturális szervezetei közhasznú társaságokká alakulnak át júliustól;

-május Fodor Lajos vezérezredes a honvédség parancsnoka, vezérkari főnök a Magyar Atlanti Tanács összejövetelén elmondta, hogy a Magyar Honvédség tagsága első évében pénzügyi okokból nem tudta száz százalékgig teljesíteni a felvételkor tett vállalásait; A kormány elfogadta a haderőreform 10 éves tervét. A hadsereg létszámát 2000 végére 65 500 főről 49 ezer főre, 2001-ben 45 ezer főre csökkentik. A hadkötelezettség fennmarad, de a sorkatonák számát csökkentik, a szerződéseseket növelik. Az első, 2003-ig tartó ütemben az új szervezeti struktúrát és a tervezett létszámot alakítják ki, a második, 2006-ig tartó intervallumban az életminőség javító programokat és a haditechnikai eszközök beszerzését hajtják végre, a harmadik ütem a technikai korszerűsítés szakasza;

---

<sup>70</sup> A Honvédelem négy éve 1998–2002

Zrínyi Kiadó, Bp., 2002. 191-194. o.

Szabó János: 2000 – a haderőreform áttörésének éve

In: Kurtán S.-Sándor P.-Vass L. (szerk.): Magyarország politikai évkönyve-2001

Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítvány, Budapest, 2001. 414-429. o.

-június az Országgyűlés elfogadta a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításáról szóló határozatot;

A Szárazföldi Vezérkar alárendeltségébe tartozó szervezeteknél kilencezer fővel csökkentik a személyi állományt, tizenötöre a helyőrségek és tizenhétre az objektumok számát 2003-ig;

-július A védelmi miniszter ellenjegyezte azt a szándéknyilatkozatot, melynek értelmében egy német-amerikai- orosz konzorcium újítja fel a magyar MiG-29-es repülőgépeket;

-augusztus a 47. pápai vadászpilóta-ezred pilótái és a MiG-21-es vadászgépek végleg elbúcsúztak állomáshelyüktől, a pápai repülőterétől;

-szeptember a kormány javaslatára 2002 februárjától kilencről hat hónapra csökken a sorkatonai szolgálat időtartama;

-október a honvédelmi miniszter Összhaderőnemi Logisztikai és Támogató Parancsnokság létrehozásáról döntött;

Hatpárti egyeztetésen megállapodás született, hogy a Magyar Honvédség parancsnoki funkciója megszűnik, a vezérkari főnök a tárca közigazgatási államtitkárával egyenrangú félnek számít;

-november a NATO értékelése szerint még legalább tíz évbe telik, amíg a Magyar Honvédség eléri a szövetség katonai színvonalát, ha a kormány felgyorsítja a haderőreformot;

-december a svéd Saab és a brit Aerospace légi-ipari és elektronikai vállalat 24 Gripen harci repülőgép eladására tett ajánlatot hazánk részére, pénzügyi és ipari együttműködési javaslattal együtt;

A Magyar Honvédségbe vezénylő tiszthelyettesi beosztást létesítettek NATO mintának megfelelően;

Szabó János honvédelmi miniszter döntése alapján a bérmaradvány terhére háromheti illetményének megfelelő jutalmat kapott a honvédség és a tárca állománya;

Hetvenlakásos honvédségi lakótelepet adott át a miniszter Újpesten.

## **2001:**<sup>71</sup>

-január a honvédelmi miniszter Miskolcon átadta a Magyar Honvédség első toborzó irodáját;

---

<sup>71</sup> A Honvédelem négy éve 1998–2002  
Zrínyi Kiadó, Bp., 2002. 194-196. o.

-március szakemberek szerint a megtarthatónak és fejleszhetőnek ítélt laktanyákra hosszú távon 80 milliárd forintot kell költeni;

-április a Nemzetbiztonsági Kabinet úgy döntött, hogy a pápai repülőteret alkalmassá kell tenni NATO-gépek fogadására, a korszerűsítést 2004-ig kell befejezni a NATO több mint háromnegyed részes költségvetési támogatásával;

-június a parlament elfogadta a törvénymódosítást, amely alapján a 2002. februárban bevonulóknak kilenc hónap helyett hat hónapos sorkatonai szolgálatot kell teljesíteniük;<sup>72</sup>

-július megszűnt a magyar Honvédség parancsnoki funkciója;

-szeptember a Nemzetbiztonsági Kabinet 14 db, két kétüléses és tizenkét együléses Gripen repülőgép 12 éves bérletéről döntött;<sup>73</sup>

-október megkezdődött a kecskeméti katonai repülőtér átépítése és felújítása;

-november a Magyar Honvédség Debrecenben nyitotta meg második toborzó irodáját;

*Az Országgyűlés elfogadta a honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló szolgálati törvényt (Hjt.);<sup>74</sup>*

A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses katonáinak jogállásáról szóló törvény kiszámíthatóbbá tette az életpálya- és karriermodell, az előmeneteli rendet, átláthatóbbá az illetmény- és ösztönző rendszert, az érintettek jogállását

-december átadták Magyarországon első, NATO szabványnak is megfelelő katonai repülőterét Kecskeméten;

A magyar és a svéd állam, valamint a gyártó cég képviselői aláírták a 14 db JAS-39C Gripen vadászrepülőgép 10 éves bérleti és ellentételezési megállapodásokat Budapesten.

---

<sup>72</sup> 2001. ÉVI XLIV. TÖRVÉNY a sor-és tartalékos katonai szolgálat teljesítése rendjének változásával érintett törvények módosításáról

<sup>73</sup> Nemzeti fejlesztési program. GRIPEN- program. CÉL: a magyar légtérvédelem korszerűsítése, NATO felajánlott erők képességeinek biztosítása. 14 AS 39 GRIPEN EBS HU harcászati repülőgépek és ezzel kapcsolatos szolgáltatások bérlete 12 éves időtartamra. LINK 16 képesség kialakítása. Precíziós fegyverzet beszerzése (különálló feladat). Légi utántöltő képesség biztosítása

<sup>74</sup> 2001. ÉVI XCV. TÖRVÉNY a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról. A törvény alapján 2002. január 1.-től jelentősen emelték a hivatásos állomány illetményét.

## **2002:**<sup>75</sup>

-január a 2002 évi katonai költségvetés az előző évihez képest az inflációt meghaladó mértékben nő;

Kladek András ezredes az Országos hadkiegészítő Parancsnokság törzsfőnöke bejelentette, hogy 2002-ben ötször, 2003-tól, pedig évente hatszor vonulnak be a sorkötelesek hathónapos katonai szolgálatra, ennek egyharmadát töltik kiképzéssel és négy hónapot csapatoknál szolgálattal;

Szabó János honvédelmi miniszter bejelentette, hogy még ebben az évben 13 fő vesz részt Kanadában repülőgép vezetői alapkiképzésen, amit Svédországban a Gripenek kezelésének elsajátításával folytatnak;

Magyar Köztársaság Kormánya, Románia Kormánya, a Szlovák Köztársaság Kormánya és Ukrajna Kormánya megállapodást kötött egy többenemzetiségű műszaki zászlóalj létrehozásáról

-május az új honvédelmi miniszter Juhász Ferenc átvette a szaktárca vezetését;

Mi -24-es harci helikopterek közös modernizálásáról szóló megállapodást írtak alá a visegrádi országok védelmi miniszterei;

-június Medgyessy Péter miniszterelnök az egyik legfontosabb feladatként a professzionális haderő kialakítását jelölte meg legkésőbb 2006-ig;

-július Juhász Ferenc honvédelmi miniszter elrendelte a magyar honvédség védelmi képességeinek teljes körű felülvizsgálatát;

-szeptember a Honvédelmi minisztérium a Bundeswehr létszámcsökkentésével feleslegessé vált eszközökből 491, kevés kilométert futott járművet vásárolt;

-október befejeződött a Mistral rakétakomplexum rendszerbe állítása a Nagyorosziban lévő 5. légvédelmi rakétaezrednél;

-november a prágai NATO-csúcson Medgyessy Péter miniszterelnök bejelentette, kötelezettségei teljesítése érdekében hazánk 20 százalékkal növeli katonai költségvetését.

## **2003:**<sup>76</sup>

-január a Rába megnyerte a Magyar Honvédség katonai járműbeszerzési pályázatát, és ezzel katonai terepjáró jármű kategóriában 15 éves időszakra a Magyar Honvédség kizárólagos beszállítójává vált;<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> A Honvédelem négy éve 1998–2002

Zrínyi Kiadó, Bp., 2002. 196. o.

A Honvédelem négy éve 2002–2006

Zrínyi Kiadó, Bp., 2006. 183. o.

<sup>76</sup> A Honvédelem négy éve 2002–2006

Zrínyi Kiadó, Bp., 2006. 184–186. o.

-február a kormány megtárgyalta az önkéntes, hivatásos haderőre történő átállásról szóló előterjesztést és intézkedett, hogy kezdődjön el a közigazgatási döntés-előkészítő munka;

-március a parlament megszavazta, hogy a Magyar Honvédség drágább, ugyanakkor korszerűbb Gripen repülőgépeket állítson hadrendbe 2006-tól kezdődően;

-április a Honvédelmi Minisztérium Rába katonai terepjárók vásárlásáról írt alá keretszerződés a Rába Járműipari és buszgyártó Kft.-vel. 2004-re megrendelt 90 darab H-14-es járművet;

-május a Magyar Honvédség új haditechnikai eszközöket, géppisztolyt, védőmellényt, kézigránátot rendszeresít;

-június az Országgyűlés döntése értelmében, az iraki rendezésben legfeljebb 300 fős szállító és humanitárius feladatokat ellátó katonai alakulat vehet részt;

-szeptember a kormány jóváhagyta a haderővel kapcsolatos reformelképzeléseket, szervezeti változásokat és hosszú távú finanszírozási tervét (a honvédelmi költségvetés 2004-ben a nemzeti össztermék 1,71 százaléka, 2005-ben 1,76 százaléka, 2006-tól évi 1,81 százalék lesz, a hadsereg további fejlesztését sorkatonaság nélkül kívánja megvalósítani);

-október Az Európai Parlament megszavazta egy, a NATO-tól független vezetésű és finanszírozású, közös európai mobil haderő létrehozását (60-100 ezer fős);

-november Magyarország egy felderítő századot ajánlott fel a NATO Reagáló Erő (NRF) kötelékébe januártól hat hónapra.

## **2004:**<sup>78</sup>

-január a kormány döntött a Magyar Honvédség hosszú távú fejlesztésének irányiról szóló parlamenti határozattervezetről és 2004. december 31.-ig maximum 150 fős magyar kontingens részvételéről a NATO reagáló Erő kötelékében;

Magyarország biológiai laboratóriumot és négyfős egészségügyi személyzetet ajánlott fel a NARO Reagáló Erőbe;

-március az Országgyűlés elfogadta a Magyar Honvédség létszámáról szóló országgyűlési határozati javaslatot, 2006 végéig 40 ezer lesz a honvédség békelétszáma.

---

<sup>77</sup> Nemzeti fejlesztési program. Gépjármű beszerzési program. Cél: Mobilitás és szállítási képességek biztosítása korszerű gépjármű parkkal. A fegyvernemi különleges eszközök hordozójárműveinek biztosítása. NATO kompatibilitás megteremtése. Korszerű, integrált logisztikai rendszer kiépítésének lehetősége. 15 éves beszerzési időtartam.

<sup>78</sup> A Honvédelem négy éve 2002-2006  
Zrínyi Kiadó, Bp., 2006. 186-188. o.

Jóváhagyta a haderő hosszú távú fejlesztésének irányairól szóló előterjesztést is, 2006-ig cél az új szervezeti rend kialakítása, 2010-ig a technikai fejlesztés, 2013.-ig pedig a NATO-haderők átlagszínvonalának megközelítése;

A Kormány elfogadta hazánk biztonságpolitikai alapdokumentumát a Nemzeti Biztonsági Stratégiát, amely alapján Magyarországot nem fenyegeti külső támadás veszélye;

-április Juhász Ferenc honvédelmi miniszter az uniós védelmi miniszterek brüsszeli tanácskozásán megerősítette: Magyarország elsősorban a balkáni feladatokban vállal teendőket, egy időben legfeljebb 1500 katonát küldve atlanti vagy uniós missziók ellátására;

A honvédelmi miniszter átadta a 37 millió forintért létesült első budapesti toborzó irodát. A már működő miskolci, debreceni, kaposvári és szombathelyi irodák tapasztalatait jónak értékelte;

**-május 1. Hazánk az Európai Unió tagállama lett;**

Megkezdték a Mistral légvédelmi rakétakomplexum áttelepítését Nagyorosziból Győrbe;

-június Sági János vezérőrnagy, a légierő parancsnoka bejelentette, hogy a kecskeméti katonai repülőteret 2013-ig kiemelt NATO bázissá kell fejleszteni, miközben megszűnik a taszári objektum és a Szentkirályszabadján üzemelő helikopterbázis;

Az Országgyűlés a honvédelmi törvény módosításával egyszerűsítette a katonai pótlékok szabályozását, kiterjesztette a szerződéses és a hivatásos állomány számára a lakáshoz jutás lehetőségét és a szerződéses és hivatásos katonák részére a jövőben kötelezően is elrendelhetik a külföldi szolgálatteljesítést;

2005-ben a kormány döntése szerint külföldi missziókban résztvevő magyar katonák számának ezer alatt kell maradnia;

-augusztus Iváncsik Imre, a HM politikai államtitkára bejelentette a megszűnő szentkirályszabadjai 87. Bakony Harcihelikopter-ezred és a 89. Szolnok Vegyes Szállítórepülő Ezred alapjain Szolnokon létrejövő új alakulat lesz hazánk helikopteres bázisa;

-szeptember megszűnt az utolsó magyar tüzéralakulat, a pécsi 101. „Szigetvári” Zrínyi Miklós Vegyes Tüzérdandár. A haderőreform jelentős szakasza ért véget a pécsi laktanya bezárásával;

Svédországban megkezdődött a hazánknak szánt JAS-39C Gripen vadászrepülőgépek gyártása;

-október új légi felismerő rendszert állítottak hadrendbe a magyar légvédelmi bázisokon;



*-november az utolsó sorkatonák leszerelésével Magyarország végleg szakított egy 136 éves tradícióval, békeidőben megszüntette a kényszersorozás intézményét és áttért a hivatásos és szerződéses katonákból álló haderőre;*

Az Országgyűlés módosította az alkotmányt a sorkötelezettség felfüggesztésével kapcsolatban, ettől kezdve a Honvédség állományát békében kizárólag szerződéses katonák, hivatásos katonák, köztisztviselők és közalkalmazottak alkotják;

-december a miniszterelnök iraki villámlátogatásán bejelentette Magyarországot hetvenhét db. T-72-es Típusú harckocsit ad át az alakuló iraki hadseregnek.

## **2005:<sup>79</sup>**

-január az első öt magyar pilóta megérkezett az egyéves Gripen átképzésre Svédországba;

-február egy NATO-ban készült értékelés szerint a magyar haderő képességei javultak az elmúlt években;

-március a pápai repülőtéren felavatták az irányító központot és átadták a légi jármű-javító hangárt;

-április a Magyar Honvédségnél bevezetésre került az új kiképzési rendszer, mely a katonák kiképzési rendjébe beépítette a külföldi missziókra való felkészítést is;

-június a kecskeméti katonai repülőtéren elkészültek az 5000 m<sup>3</sup> tároló kapacitású, NATO-előírásoknak megfelelő On-Base üzemanyag-tároló létesítmények;

-július megérkeztek hazánkba a norvég Kongsberg Defence Communications AS cégtől megrendelt harcászati URH-rádiók. A norvég cég még 2002-ben nyerte meg a rádiótendert, új fejlesztésű, kézi rádió legyártására;

-szeptember Sólyom László köztársasági elnök jóváhagyta a Magyar Köztársaság védelmi tervét, amely válsághelyzetben lép életbe;

Átadták Pápán a felújított katonai repülőteret, amely alkalmas lett a NATO teljes gépparkjának fogadására;

-október Szolnokon megalakult az első magyar különleges műveleti zászlóalj, amely terroristák ellen is bevethető;<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> A Honvédelem négy éve 2002-2006

Zrínyi Kiadó, Bp., 2006. 189-191. o.

<sup>80</sup> A Magyar Honvédség MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj jogelődje az 1939. október 1-jén megalakult Honvéd Ejtőernyős Zászlóalj. A zászlóalj a háború nagy részében, mint gyalogos alegység harcolt, majd a háború végén felszámolták. Az ejtőernyős fegyvernem hagyományait az 1951. október 4.-én Székesfehérváron megalakult ejtőernyős zászlóalj vitte tovább. A zászlóalj 1990-ben vette fel gróf Bercsényi László nevét. Az alakulat 2004 augusztusától az MH Könnyű Gyalog Századként vett részt az ISAF

Elkészült a honvédségi radarfejlesztési tervnek megfelelően a második NATO-radartorony a Borsod megyei Bánkúton;<sup>81</sup>

-november az iraki hadsereg átvette azokat a magyar harckocsikat és szállító harcjárműveket, amelyeket Magyarország ajánlott fel a helyi fegyveres erőknek. Az átvételre a Bagdadtól délre fekvő Tadzsi bázison került sor. Magyarország összesen 77, hadrendből kivont T-72-es harckocsit és 36 csapatszállító harcjárművet adományozott Iraknak. Magyarország emellett két darab JVBT-55A típusú darus harckocsi-vontató és két VT-55A típusú harckocsi-vontató átadásáról is intézkedett;

Magyar-orsz vezérkari főnöki találkozó 13 év után először;

-december NATO-fejlesztéssel befejeződött a légierő vezetésirányítási központjának rekonstrukciója Veszprémben;

Egy együléses és egy kétüléses MiG-29-es repülőgépet újít fel az orosz gyártó a májusban lezuhant vadászgépért cserébe, így két géppel bővül a jelenleg 13 darabból álló flotta.

## **2006:**<sup>82</sup>

-március a kecskeméti repülőbázison 3 egyszemélyes és 2 oktatásra alkalmas, kétüléses Gripen vadászgép átadás-átvételére került sor;

A Honvédelmi Minisztérium beszerzési hivatala és a Rába Jármű Kft. 2007-re és 2008-ra vonatkozó megállapodásának értelmében a járműgyártó cég évi bruttó 6,7 milliárd forint értékben szállít katonai járműveket a Magyar Honvédségnek;

-április a honvédség technikai eszközöket csoportosít át a Duna és a Tisza áradása miatt veszélyeztetett térségekbe;

Az Alsó-Tiszán, a Hármaskörös mentén tizenkét órás váltásokban hatezer katona vesz részt az árvízi védekezésben;

-május a magyar honvédelem napján a fővárosi Felvonulási téren az önkéntessé vált magyar haderő technikai eszközeit felszerelését, bemutatóit tekinthették meg az érdeklődők;

---

műveletekben, Afganisztánban. 2005. szeptember 1-jétől az alakulat neve: MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj.

Forrás: [http://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar\\_Honv%C3%A9ds%C3%A9g](http://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_Honv%C3%A9ds%C3%A9g) (2009. 08. 03.)

<sup>81</sup> NATO Biztonsági és Beruházási Program, CP 5A 0044 képesség csomag RADAR – BESZERZÉS. Az 5A0044 képességcsomag három készlet 3D radar és a kommunikációs rendszer beszerzését és telepítését tartalmazza (SELEX Sistemi Integrati S.P.A., RAT- 31DL). Radartelepítési helyszínek: Békéscsaba, Bánkút, Tubes

<sup>82</sup> A Honvédelem négy éve 2002-2006

Zrínyi Kiadó, Bp., 2006. 191. o.

-július az Országgyűlés honvédelmi és rendészeti bizottsága egyhangúlag támogatta az afganisztáni tartományi újjáépítési csoport szerepvállalását. A kormány 1,8 milliárd forinttal kiegészítette a honvédelmi tárca költségvetését, hogy legyen pénz a misszió beindítására;

Száznégyszáz katonát - köztük tizenöt nőt - avattak ünnepélyesen tiszthelyettesé Budapesten a Hősök terén;

Iváncsik Imre, a Honvédelmi Minisztérium államtitkára elmondta legkevesebb öt és félezerrel csökkentenék a Magyar Honvédség és háttérintézményeinek létszámát a jelenlegi 30 ezres együttes létszámról;

-szeptember a NATO biztonsági beruházási program keretében átadták a Magyar Honvédség Pápa bázisrepülőterén azokat az A-B jelű üzemanyag-tárolókat és vasúti lefejtő-állomást, amely a NATO, az EU, valamint környezetvédelmi előírásoknak is megfelelő;

Szekeres Imre elmondta, ahhoz, hogy a Magyar Honvédség külföldi missziókban részt tudjon venni, szükséges, hogy csatlakozzon a NATO légi szállítási képességéhez, a C-17 típusú szállító repülőgépekből álló flotta használatához;

-október megérkezett a hatodik, C- verziójú legmodernebb magyar Gripen vadászipülőgép a kecskeméti repülőbázisra;

-november Szekeres Imre honvédelmi miniszter bejelentette, hazánk húsz ezer AK-47-es gépkarabéllyal támogatja az afgán nemzeti haderő felszerelését;

-december a rigai (Lettország) NATO-csúcstalálkozón Szerbiát, Bosznia-Hercegovinát és Montenegrót felvették a békepartnerségi programba.

## **2007:**

-január megalakult az MH Összhaderőnemi Parancsnokság. Az 500 fős, integrált parancsnokság felel az egységes kiképzés és a gyakorlatok végrehajtásáért, illetve az egységes részvétel megvalósításáért a békeműveletekben;

Átalakult a hadkiegészítés rendszere is, amelyet a jövőben két területi hadkiegészítési parancsnokság végez, Veszprémben és Szolnokon;

Változott a minisztérium háttérintézményeinek rendszere is. Három új szervezet alakult meg – a HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség, a HM Fejlesztési és Logisztikai Ügynökség, valamint a HM Infrastrukturális Ügynökség;

Szekeres Imre honvédelmi miniszter Magyarországi látogatásra hívja meg azt a brit ellenzéki képviselőt, aki felvetette Magyarország NATO-tagságának felfüggesztését;

-február Tömböl László altábornagy az összhaderőnemi parancsnokság parancsnoka közölte Irak mellett esetenként Afganisztánba is szállíthatnak majd a Magyar Honvédség légierejének An-26-os repülőgépei, ha a márciusra tervezett próbajárat eredményes lesz.

-június Szekeres Imre honvédelmi miniszter bejelentette a Magyar Honvédség 2009.-ben a tulajdonában lévő valamennyi MiG-29 típusú vadászrepülőgépet kivonja a hadrendből;

-július a honvédség úgy módosította a korábbi beszerzési szerződést, hogy csak feleannyi URH-rádiót vásárol, s így az eredeti szerződésben szereplő összeg is a felére csökkent. Így 9 312 rádió helyett 4 050 kézi, hordozható és fedélzeti rádiót vásárol a norvég Kongsbergtől a HM.

-augusztus 20-án a korábbi hagyományokkal szakítva – elsőként nem a Parlament előtt, hanem a Hősök terén tartották az ünnepélyes tisztavatást. A magyar honvédség 85 fiatal hadnagya (14 nő) és 30 határőr hadnagy tette le az esküt;

-október Szekeres Imre honvédelmi miniszter a Bevetési Irány 2007 elnevezésű, Hajmáskér térségében rendezett hadgyakorlat befejezését követő sajtótájékoztatón kijelentette: „Egy év alatt megváltozott a haderő szerkezete, a parancsnoklás és a kiképzés rendszere, a toborzás, a hadkiegészítés módszertana, de a katonai egészségügy és a logisztika is”, szavai szerint a hadgyakorlat végeztével *befejeződött a haderőreform*;

-november a honvédelmi miniszter bejelentette, hogy év végéig az utolsó Gripen vadászgép is megérkezik Magyarországra, és 2010-től teljes egészében átveszik a magyar légtér védelmét;

Vadai Ágnes, a Honvédelmi Minisztérium államtitkára Kecskeméten, a repülőbázison tett látogatása után mondta, hogy a haderőreform után a minőségi változás korszaka jöhet a magyar honvédségnél.

## **A változások eredményeinek összegzése:**

- A Magyar Honvédség létszáma 1994-95-höz képest 100 00 főről 25 ezer fő alá csökkent.

- Jelentősen csökkent a béke – és háborús szervezetek száma, a katonai szervezetek működését, a védelmi tevékenységet támogató háttérintézmények száma is.

- Az ország alapvető biztonsági igényeinek megfelelően kialakításra került a katonai szervezetek célszerűbb diszlokációja.

- A kötelező katonai szolgálaton alapuló reguláris haderő átalakítása során a sorkatonai szolgálatot előbb 9, majd rövid idő elteltével 6 hónapra csökkentette a törvényhozás.

- Az általános hadkötelezettségen alapuló honvédségről egy átmeneti ideig működő „vegyes rendszerű” haderőről áttért a hivatásos és szerződéses katonákból álló haderőre.<sup>83</sup>

- A hivatásos állomány megújult oktatási felkészítési, kiképzési rendszere magasabb átjárhatóságot biztosít a civil és a katonai képzés között. Az oktatásban kiemelt szerepet kaptak a speciális szakmai, a nyelvi és informatikai ismeretek, a szellemi kompatibilitás megvalósítását célzó területek.

- Megtörtént az erkölcsileg és technikailag elavult eszközök hadrendből történő kivonása, a hosszabb távon még rendszerben tartható eszközök közepes és nagyjavítása, felújítása. A NATO-csatlakozását követően újabb és modernebb, többcélú eszközök beszerzése vette kezdetét.

- A Magyar Honvédség NATO-hoz való illeszthetősége, a kompatibilitás és interoperabilitás legalapvetőbb biztosítása, sikeres eljutás a Varsói Szerződéstől a teljes jogú NATO tagságig.

- A haderő átalakítását követően megváltozott a hadrend, a szervezeti felépítés, a vezetési rend és az alkalmazási elvek, a harcászati és mozgósítási, a hadkiegészítés, a kiképzés és felkészítés rendje, a gazdálkodás és az anyagi-technikai biztosítás rendszere, a létszám az állomány és rendfokozati arányok, a személyi állomány élet- és munkakörülményei, szociális és egzisztenciális helyzete, a magyar honvédség társadalmi kapcsolatai, valamint a humánerőforrás-gazdálkodás és fejlesztés teljes intézményrendszere.

---

<sup>83</sup> Hazánkban a 2004-es alkotmánymódosítás óta békeidőben nincs sorkötelezettség, a fegyveres erők állományát hivatásosok, szerződésesek és közalkalmazottak alkotják. A sorozást rendkívüli állapot (háború) esetén az Országgyűlés újra elrendelheti.

- A hivatásos katonák megkezdték a szolgálatukat a NATO különböző parancsnokságain, az Atlanti hadműveleti Parancsnokságon Norfolkban, a NATO Európai Főparancsnokságán Brüsszelben, az Európai Hadműveleti Parancsnokságon Monsban és a Déli Regionális Parancsnokságon Nápolyban.

- A szövetségi feladatokra kijelölt felajánlott alakulataink katonái rendszeresen részt vettek a hazai és külföldi nemzetközi gyakorlatokon

- A haza fegyveres védelmén túlmenően a honvédség mindennapos feladatává vált a békeműveletekben való részvétel és a terrorizmus elleni fellépés. Aktívan és eredményesen részt vettünk az ENSZ, az EBESZ, a NATO és más nemzetközi szervezetek különböző békefenntartó és megfigyelő misszióiban.

- Biztosított a multinacionális kötelékekben való részvételünk.

- A haderőreform eredményként létrejött feladatainak ellátására alkalmasabb, kisebb létszámú, korszerűbb, finanszírozhatóbb, társadalmilag elfogadott, megbecsült, a korábbinál vonzóbb vonzó pályaképet felmutató honvédség.

Az elért eredmények mellett vannak olyan területek is ahol nem sikerült előrelépni a kívánatos mértékben, ezek közül külön is ki kell emelni az alábbiakat:

Nem történt meg:

-a technikai modernizáció képességi igényeknek megfelelő kialakítása;  
-a hadrafoghatóság és a kiképzés szintjének szükséges mértékű javítása;  
-a tiszthelyettesi állomány megfelelő mértékű és minőségű biztosítása;  
-az állomány élet- és szolgálati körülményeinek a NATO átlag szintjéhez való közelítése;

-a szervezeti kultúra eredményesebb fejlődést biztosító átalakítása, modernizálása.

## **4. FEJEZET A HIVATÁSOS ÁLLOMÁNY MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGÉNEK ALAKULÁSA**

### **4.1. A hivatásos állomány munkakörülményekkel kapcsolatos elégedettsége**

A kutatásnak ebben a részében a katonai szervezeten belüli munkavégzés különböző feltételeivel való elégedettség szintjének megítélésével foglalkozom.

A munkakörülmények jelentőségét illetően eltérő álláspontokat képviselnek a vezetők. Vannak, akik a munka feltételrendszerét – annak elemeit és színvonalát – közvetlen összefüggésbe hozzák a munkát végzők teljesítményeivel, s úgy gondolják, hogy e tényezők jól hasznosíthatók a szervezet tagjainak motiválására. Mindez egyben jelentős befolyást gyakorol felfogásuk szerint a szervezethez való viszony alakulására. Mások e tényezőcsoportnak nem tulajdonítanak ekkora jelentőséget azt állítván, hogy a munka feltételrendszere és körülményei alapvetően nem motiválják a dolgozókat, csupán megteremtik a lehetőséget a munkavégzéshez. A motivációs tényezők nem ilyen külsődleges, hanem benső eredetűek.

Bármelyik álláspontot képviseljük is, el kell fogadnunk, hogy a munka körülményei és feltételei fontos szerepet játszanak a munkafolyamatban és annak eredményességében. Ezen túl, jelentősen befolyásolják a munkát végzők hangulatát, viszonyát a munkához, szervezethez.

Akár azt fogadjuk el, hogy a feltételek biztosítása következtében elkerülhetjük az elégedetlenség kialakulását, akár azt feltételezzük, hogy az elégedettség kialakulásához is vezet, a megfelelő körülmények nemcsak elégséges, de szükséges feltételei is a sikeres és hasznos munkavégzésnek.

Az elemzés során a munkakörülményekkel való elégedettséget úgy tekintem, mint a szervezethez való kötődés és a munkavégzés területén megjelenő motiváció fontos elemét. Feltételezem, hogy a munkakörülményekkel való nagyobb elégedettség erősebb kötődést és hatékonyabb munkavégzést eredményez. Az elemzés során arra próbálok rámutatni, hogy mely elégedettséget befolyásoló tényezők hatnak nagyobb valószínűséggel a teljesítmény növekedésére.

A kutatás itt elemzésre kerülő adatai fontos visszajelzésként szolgálnak a hivatásos állomány legégetőbb munkahelyi problémáinak tekintetében. A kutatások adatait összehasonlítva egyértelműen bizonyossá válik, hogy melyek azok a hiányosságok, amelyek további intézkedéseket kívánnak meg. Ezek többsége természetesen erőforrások mozgósítását igényli, ugyanakkor egy részük relatíve alacsony befektetéssel is megoldható.

A munkavégzés feltételeit az adatfelvételek során kapott egy-egy kérdésre adott válaszokkal vagy több kérdés önálló bemutatásával és az alapadatok integrálásával fogom mérni, ami annyit jelent, hogy az egyes kérdésekre adott válaszokból kialakított úgynevezett képzett változókkal operálok. E képzett változók egy-egy kérdéskörre vonatkozó több kérdés információ tartalmát foglalják magukba.

A munkánk során kialakított képzett változók a következő területeket érintik:

- a) A munkahely tárgyi, anyagi ellátottsága ( munkafeltételek, berendezési tárgyak, fűtés, világítás , objektumok , épületek állapota, stb.)
- b) A munkaeszközökkel és anyagokkal való ellátottság, (harci)technika állapota (fegyverzet, technikai felszereltség állapota, üzemeltetésének feltételei, stb.)
- c) A napi munkavégzés kiszámíthatósága, jogi szabályozottság, belső tájékoztatás (szervezettség, információval való ellátottság)
- d) Az emberi kapcsolatok (alá- és fölérendeltségi viszonyok, munkahelyi légkör, stb.)

#### **4.1.1. A munkahely tárgyi, anyagi ellátottsága (munkafeltételek, berendezési tárgyak, fűtés, világítás, objektumok, épületek állapota, stb.)**

##### **A munkafeltételekkel való elégedettség:**

A kapott válaszok alapján 1996-ban az állomány 62%-a, 2000-ben 56%-a elégedetlen, a vizsgált időszak többi évében az adatok az elégedetlenek, illetve az elégedettek alacsonyabb százalékos arányáról számolnak be a köztes értéket választókhoz (is-is kategóriához) képest. 2006-2007 –re az elégedetlenek aránya 27%-ra csökken és 22-28%-al haladja meg az elégedettek arányát (1. sz. grafikon). A hivatásos katonák közül minden ötödik jelezte, hogy elégedett a munkafeltételeivel és ez jelentősen rosszabb a civil szférában végzett felmérések eredményeinél. 2005-ben 95 vállalatot érintő felmérés szerint a munkavállalók 72-80% elégedett a munkakörülményekkel.<sup>84</sup> 2007-ben az Eurofound,<sup>85</sup> a dublini székhelyű EU ügynökség által végzett reprezentatív vizsgálata szerint négy magyar munkavállaló közül három (75,9%) elégedett, vagy nagyon elégedett munkakörülményeivel, ez kevéssel marad el az EU10 (77,2%) és az EU15 (84,8%)

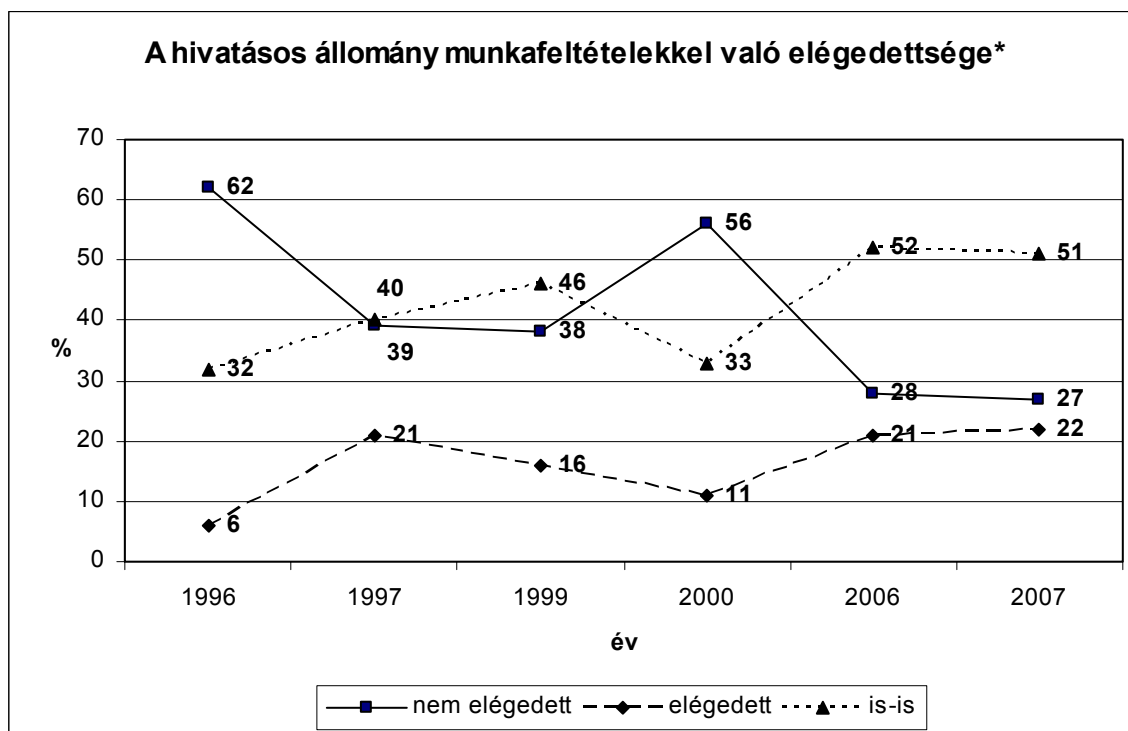
<sup>84</sup> Dolgozói elégedettség (2005/5 – Munkaadók Lapja)

<http://74.125.93.132/search?q=cache:MNkp8pYE108J:a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2005/5/dolgozoi-elegedettseg+munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 04.)

<sup>85</sup> Lásd: <http://www.noc.mtapti.hu/> (2009. 08. 04.)



átlagától.<sup>86</sup> A hivatásos állománynak a munkafeltételekkel kapcsolatos általános elégedettségének az alacsony szintjét a rendszeresített (harci)technikai eszközök minőségével és az objektumok, épületek állapotával való elégedetlensége határozza meg..



1. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a tiszthelyettes képzésben részesültek esetében a legmagasabb, ezt követi az alapfokú tisztképzésben részesülteké. Legkedvezőbb az arány a közép és felsőfokú végzettségűek esetében, legalacsonyabb az elégedetlenek és legmagasabb az elégedettek százalékos részaránya körükben, 2006-ban az elégedettek száma 45%-al magasabb, mint az elégedetleneké.

A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves, ill. ez alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a legkedvezőbb a munkafeltételek megítélése a 41 éves ill. felettiiek esetében, ahol 2006-2007 évekre 10-40%-al többen elégedettek, mint elégedetlenek.

<sup>86</sup> Az Eurofound bemutatta a Negyedik Európai Munkakörülmények Felmérés Magyarországra vonatkozó részét.

<http://74.125.93.132/search?q=cache:umvNEYGgpZwJ:www.euroastra.info/node/5868+munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

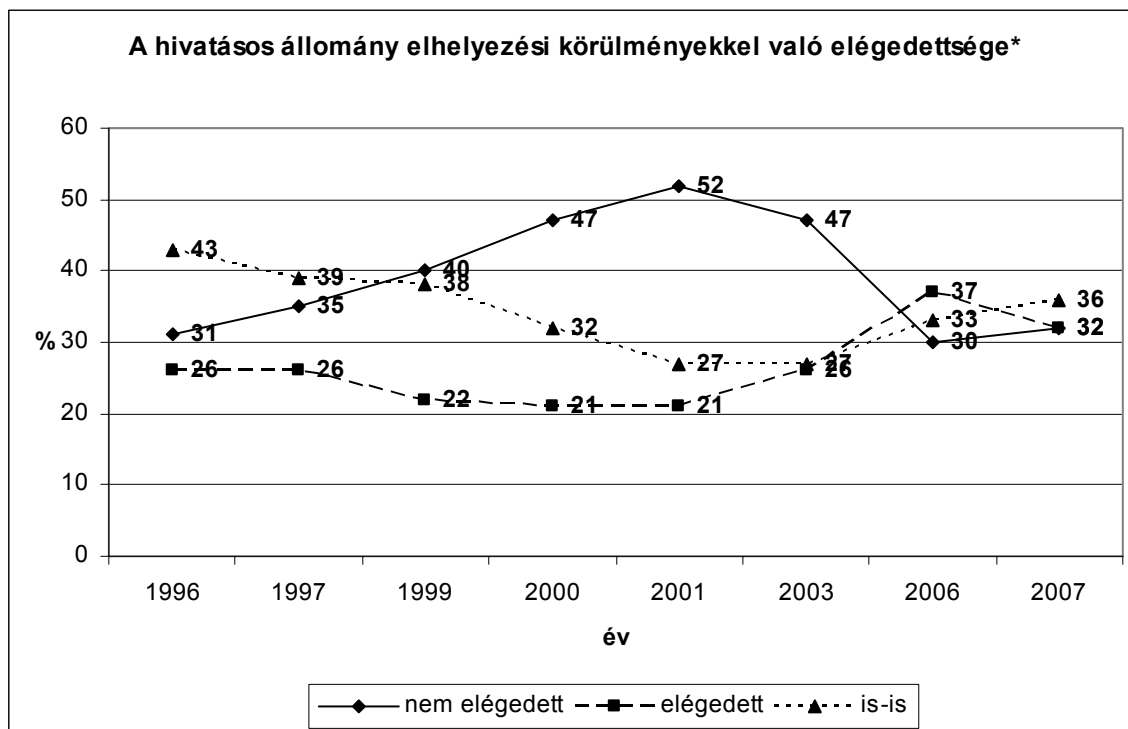
A családi állapot alapján a kapcsolatban élők és az egyedül élők körében az elégedettek és elégedetlenek aránya egymáshoz viszonyítva a vizsgált években váltakozva kedvezőek, ill. kedvezőtlenek, egyértelmű kapcsolat nem mutatható ki.

A nemek szerint a férfiak körében magasabb az elégedetlenek aránya és alacsonyabb az elégedetteké, mint a nők esetében, a két mutató hányadosa 2007-ben egyenlítődik ki.

**Az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás) való elégedettség:**

1996-2001 között 31%-ról 52%-ra emelkedik az elégedetlenek aránya és közel két, és félszeresét adja az elégedetteknek. 2006-2007-re az elégedetlenek arány a válaszadók 30-32%-ra csökken, és az elégedettek is a 32-37%-os arányt érik el, bekövetkezik egy kiegyenlítődés (2. sz. grafikon).

2001-ig a hivatásos állomány elégedettsége az elhelyezési körülményekkel kifejezetten romlott, ez után javult, feltehetően a 2000-ben kezdődött haderő átalakítási folyamat élet- és munkakörülményeinek javítását célzó intézkedéseinek kedvező hatására. 2007-re a javulással is csak az induló 1996-os szintre állt be.



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

2. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a tiszthelyettes képzésben részesültek esetében a legmagasabb, ezt követi az

alapfokú tisztképzésben részesültek mutatója. Legkedvezőbb az arány a felsőfokú végzettségűek esetében, legalacsonyabb az elégedetlenek és legmagasabb az elégedettek százalékos részaránya. 2006-2007-re mindegyik képzettségi kategóriában az elégedettek százalékos aránya azonos ill. néhány százalékkal magasabb, mint az elégedetleneké.

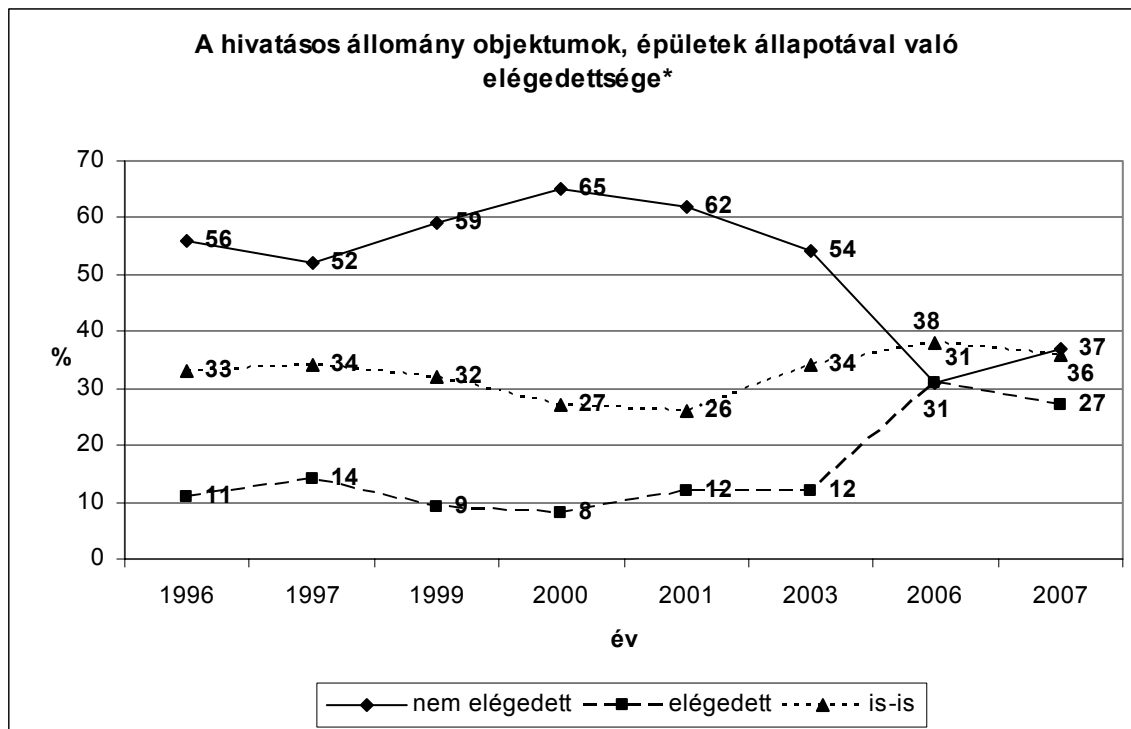
A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves, ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a legkedvezőbb az elhelyezési, berendezési körülmények megítélése a 41 éves ill. felettiiek esetében. 2006-2007 évekre a 31 éves, ill. feletti korcsoportokban elégedettek 15-30%-al többen vannak, mint az elégedetlenek.

A családi állapot alapján az elégedetlenek és elégedettek aránya a kapcsolatban élők körében a kedvezőbb, kevesebben elégedetlenek és többen elégedettek, mint az egyedül élők.

A nemek szerint 1996-1999 között a férfiak körében magasabb az elégedetlenek aránya és alacsonyabb az elégedetteké, mint a nők esetében. 2000-2007 között az elhelyezési, berendezési körülményekkel a nők az elégedetlenebbek, körükben magasabb az elégedetlenek aránya és alacsonyabb az elégedetteké.

#### **Az objektumok, épületek állapotával való elégedettség:**

A hivatásos állomány a vizsgált időszakban ezzel a feltételrendszerrel mutatott leginkább elégedetlenséget. 1996-2000-ig az elégedetlenek részaránya 56%-ról 65%-ra nő, miközben az elégedettek arány 11%-ról 8%-ra csökken. 2001-től 2006-ig jelentős javulás következik be, az elégedetlenek aránya 62%-ról 31%-ra csökken és az elégedettek részaránya 12%-ról 31%-ra nő, kiegyenlítődve az elégedetlenekkel. 2007-ben a kedvező folyamat megtorpan, ill. ismét romlásba fordul, az elégedetlenek arány 37%-ra növekszik és az elégedettek aránya 27%-ra csökken, így az elégedetlenek 37%-os többségbe kerülnek az elégedettekkel szemben (3. sz. grafikon). A fordulat évének -az elhelyezési, berendezési körülmények megítéléséhez hasonlóan- az objektumok, épületek állapotának megítélésében is 2001 tekinthető. Ez elég egyértelműen valószínűsíti, hogy a haderő átalakítási folyamat laktanya rekonstrukciós célkitűzései és megvalósítása pozitívan befolyásolta a hivatásos állomány elégedettségét. Ezt a hatást gyengítette, hogy az új diszlokáció kialakításakor esetenként nem a rosszabb állapotú objektumok bezárására, vagy éppen a már felújított épületekkel rendelkező laktanyák feladására került sor.



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

### 3. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya 1996-2006 között a tiszthelyettes képzésben részesültek esetében a legmagasabb, ezt követi az alapfokú tisztképzésben részesültek részaránya. Legkedvezőbb az arány a felsőfokú végzettségűek esetében, legalacsonyabb az elégedetlenek és legmagasabb az elégedettek százalékos részaránya. Ez a trend 2007-re teljesen megfordul, a tiszthelyettes képzésben részesültek körében az elégedetlenek és elégedettek aránya azonos, az alapfokú tisztképzésben részesültek körében kétszer annyian elégedetlenek, mint elégedettek, a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek körében ez az arány már közel háromszoros. Az elégedettség 1996-2006 között fordított arányosságot mutat a válaszadók életkorával, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves, ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a legkedvezőbb az objektumok, épületek állapotának a megítélése a 41 éves, ill. felettiiek esetében. 2007-re a 41 éves, ill. feletti korcsoportba tartozók a legelégedetlenebbek, az elégedetlenek közel két és félszer többen vannak, mint az elégedettek.

A családi állapot alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a kapcsolatban élők körében a kedvezőbb, kevesebben elégedetlenek és többen elégedettek, mint az egyedül élők.

A nemek szerint a férfiak körében magasabb az elégedetlenek aránya, mint a nők körében.

Összességében a munkahely tárgyi, anyagi ellátottságával való elégedettség a vizsgált időszakban, az egyes dimenziókban, ha csekély mértékben is de javult, ill. a romlást követően az 1996-os induló szintet érte el. Mindhárom vizsgált dimenzióban az elégedettség javulás 2001 után következett be, valószínűleg a 2000-ben indult életkörülmény javító intézkedések kedvező hatásúak voltak. Mindezek ellenére, a hivatásos katonák munkafeltételekkel kapcsolatos elégedettsége jelentősen rosszabb a civil szférában mért eredményeknél, hivatásos katonák közül 22% jelezte, hogy elégedett, míg a civil szférában a munkavállalók 76% elégedett, vagy nagyon elégedett munkakörülményeivel.

2001-ig a hivatásos állomány elégedettsége az elhelyezési körülményekkel kifejezetten romlott, ez után javult, 2007-re a javulással is csak az induló 1996-os szintre állt be.

A fordulat évének az elhelyezési, berendezési körülmények és az objektumok, épületek állapotának megítélésében is 2001 tekinthető. Ez elég egyértelműen valószínűsíti, hogy a haderő átalakítási folyamat munkakörülmény javító, laktanya rekonstrukciós célkitűzései és megvalósítása pozitívan befolyásolta a hivatásos állomány elégedettségét. Ezt a hatást gyengítette, hogy az új diszlokáció kialakításakor esetenként nem a rosszabb állapotú objektumok bezárására, vagy éppen a már felújított épületekkel rendelkező laktanyák feladására került sor.

A katonai iskolai végzettség és az életkor növekedésével csökkent az elégedetlenek és nőtt az elégedettek aránya mindhárom dimenzióban. A családi állapot a munkafeltételek megítélését nem befolyásolta, az elhelyezési, berendezési körülményekkel és az objektumok, épületek állapotával a kapcsolatban élők körében kevesebben vannak az elégedetlenek és többen az elégedettek, mint az egyedül élők körében. A munkafeltételekkel és az objektumok, épületek állapotával a férfiak az elégedetlenebbek, míg az elhelyezési, berendezési körülményekkel a nők.

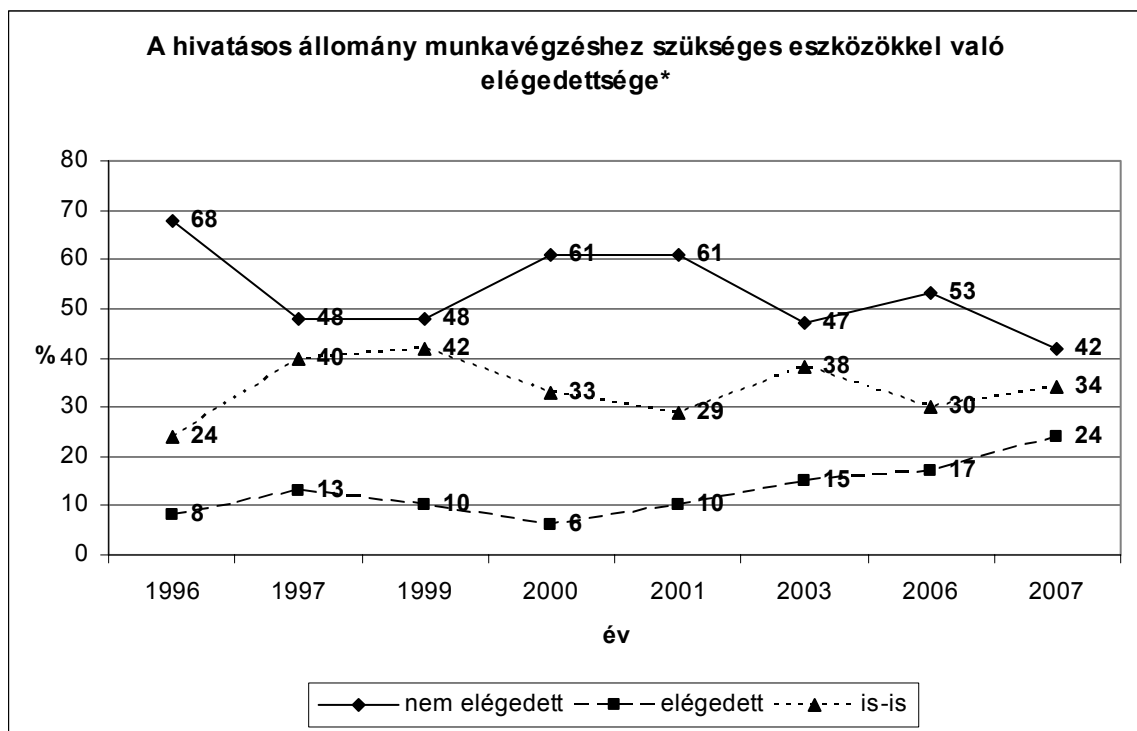
#### **4.1.2. A munkaeszközökkel és anyagokkal való ellátottság, technika állapota (fegyverzet, technikai felszereltség állapota, üzemeltetésének feltételei, stb.)**

E kérdéskör egyik neuralgikus pontja a honvédségen belüli munkavégzésnek. Szükségesnek érzem hangsúlyozni, hogy a jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása tekintetében az egyik legfontosabb kérdés, hogy tudásuknak és képességeiknek megfelelő eszközökkel, illetve anyagokkal, anyagellátással dolgozhassanak.

A hatékony munkavégzés egyik szükséges feltétele a megfelelő eszközökkel, technikával és anyagokkal való ellátottság. A katonai szervezet hatékonyságának legalapvetőbb kérdését érinti a technikai, technológiai háttér azáltal, hogy a humán erőforrások vonatkozásában is meghatározó jelentőségű. A hivatásos állomány rekrutációja szempontjából is nagy jelentőségűnek tartom a korszerű munkahelyi és munkavégzési kondíciók megteremtését. A korszerűség s kivált a csúcsmínőséget képviselő (harci)technikai eszközök rendszerbe állítása a katonai szervezetben, még relatíve alacsony jövedelmek mellett is nagy vonzóerőt gyakorolhat az állományra.

#### **A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével való elégedettség:**

1996-ban, 2001-2002-ben a válaszadók több, mint 60%-a elégedetlen, és ezekben az években a legalacsonyabb az elégedettek aránya is, 6-10% közötti. A köztes időben és 2001 után javul az ellátottság megítélése, az elégedetlenek aránya 50% körülire csökken, az elégedettek aránya lassú emelkedést mutat. 2007-ben éri el a legkedvezőbb értéket, az elégedetlenek aránya 42%-ra csökken, ugyanakkor az elégedettek aránya 24%-ra emelkedik, ezzel hányadosuk a 2000 évi több mint 10-ről 1,75-re csökken (4. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

#### 4. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján 1996-2000 között az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a tiszthelyettes képzésben és az alapfokú tisztképzésben, 2001-2007 között a tiszthelyettes képzésben részesültek körében a legmagasabb. Legkedvezőbb az arány a felsőfokú végzettségűek esetében, legalacsonyabb az elégedetlenek és legmagasabb az elégedettek százalékos részaránya, 2003-tól 10-20%-al magasabb arányban vannak az elégedettek, mint az elégedetlenek.

A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a legkedvezőbb a munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével való elégedettség megítélése a 41 éves ill. felettiiek esetében. 2006-2007 évekre a 41 éves ill. feletti korcsoportokban az elégedettek 10%-al többen vannak, mint az elégedetlenek.

A családi állapot alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a kapcsolatban élők körében a kedvezőbb, kevesebben elégedetlenek és többen elégedettek, mint az egyedül élők.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa férfiak körében magasabb, mint a nők esetében, de ez 2003 és 2007-ben azonos.

### **A (harci) technika állapotával való elégedettség:**

A technika állapotát valamennyi vizsgált időszakban a többség negatívan ítélte meg. Az elégedetlenek aránya az 1996-os 72%-ról 2007-re ugyan 60%-ra csökkent, ugyanakkor az elégedettek részaránya 8%-ról 6%-ra csökkent és így hányadosuk tovább romlott. A köztes (is-is) értéket választók aránya nőtt 20%-ról 34%-ra.

Ez azt mutatja, hogy az eddig tett erőfeszítések, egyrészt a hadrendben lévő eszközök felújítása, élettartam/üzemidő meghosszabbítása (MI-17 helikopter korszerűsítés, AN-26 szállító repülőgép felújítás, BTR-80 páncélozott szállító harcjármű korszerűsítés), másrészt az új eszközök beszerzése (Mistral légvédelmi rakéta, JAS 39 GRIPEN repülőgép, URH rádió, 3D radar és a kommunikációs rendszer, Rába gépjármű, géppisztoly, védőmellény, kézigránát), nem voltak elégségesek az áttöréshez.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya mindegyik képzettségi kategóriában egyaránt magas, egyértelmű összefüggés nem mutatható ki.

A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek aránya a 30 éves ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a 41 éves ill. feletti korcsoportja. Az elégedettek aránya mindhárom korcsoportban 10% alatti és nincs lényeges eltérés.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők és az egyedül élők körében az elégedettek és elégedetlenek aránya egymáshoz viszonyítva, váltakozva kedvezőek, ill. kedvezőtlenek, lényeges eltérés nem mutatható ki.

A nemek szerint a férfiak és a nők a (harci) technika megítélésében néhány százalékos eltérést produkáltak, ami elhanyagolható.

### **A (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel való elégedettség:**

A technika állapotához képest az üzemeltetés feltételeinek megítélése valamivel kedvezőbben alakult. Az elégedetlenek aránya az 1996-os 77%-os szintről 2007-re 54%-ra csökkent miközben az elégedettek aránya 5%-ról 8%-ra emelkedett és hányadosuk 15,4-ről 6,75-re csökkent.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya az alapfokú tisztképzésben részesültek körében a legkedvezőtlenebb.

A válaszadók életkora nem befolyásolja egyértelműen az üzemeltetési feltételek megítélését. Az elégedetlenek aránya egyaránt nagyon magas és az elégedettek részaránya mindhárom korcsoportban 10% alatti és nincs lényeges eltérés.



A családi állapot alapján a kapcsolatban élők és az egyedül élők elégedettsége hasonló.

A nemek szerint a férfiak kismértékben elégedetlenebbek, mint a nők

Összességében a hivatásos állományok a munkaeszközökkel és anyagokkal való ellátottság, technika állapotával (fegyverzet, technikai felszereltség állapota, üzemeltetésének feltételei, stb.) kapcsolatos elégedettsége a vizsgált évtized alatt részben javult.

A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság terén egyértelmű és folyamatos javulás tapasztalható, a (harci) technika üzemeltetésének feltételeiben is kimutatható egy kismértékű javulás.

A (harci) technika állapotával kapcsolatos elégedettségében érdemi változás nem következett be. Ez azt jelzi, hogy az eddig tett erőfeszítések, egyrészt a hadrendben lévő, erkölcsileg és technikailag elavult eszközök, felszerelések élettartam/üzemidő meghosszabbítása, másrészt az új eszközök beszerzése nem voltak elégségesek.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya mindegyik képzettségi kategóriában egyaránt magas, egyértelmű összefüggés nem mutatható ki.

Legerősebb összefüggés az életkorral mutatkozott, a leginkább elégedetlenek a 30 éves, ill. alatti korcsoportba tartozók és a legalacsonyabb az elégedetlenek aránya a 41 éves, ill. feletti korosztályban a teljes vizsgált időszakban. Az iskolai végzettség alapján a tiszthelyettes képzésben részesültek körében a legmagasabb az elégedetlenek aránya, 2000-ig az alapfokú tisztképzésben részesültek is ebbe a kategóriába tartoztak. A katonai iskolai végzettség emelkedésével csökken az elégedetlenek aránya. A családi állapot és a különböző nemhez való tartozás csak csekély mértékben, vagy egyáltalán nem befolyásolta a hivatásos állomány elégedettségét.

#### **4.1.3. A napi munkavégzés kiszámíthatósága, jogi szabályozottság, belső tájékoztatás**

A katonai szervezeteket tipikusan azon szervezetek közé sorolhatjuk, ahol a tevékenység szinte minden mozzanatát szabályok, tervek foglalják keretbe, ahol "váratlanságot" csak kivételes okok és körülmények idézhetnek elő.

A hadsereg "veszélyes üzem" jellege nem csak indokolttá, de szükségessé is teszi a szabályok szerinti működés feltételeinek megteremtését.

Az egyes kutatások során, a munkahelyeken a napi munkavégzés kiszámíthatóságának megítélésére kértük a hivatásos katonákat. Ennek oka kettős volt. Egyrészt függetlenül attól, hogy milyen időszakot él meg egy szervezet, illetve annak tagsága, mindenképpen fontos, hogy hogyan érzik: munkájuk a spontaneitás világának van kiszolgáltatva, vagy tudatos tervek mentén halad előre. Másrészt a korábbi évek kutatásai során a hivatásos katonák igen erősen hiányolták az alapkoncepciók meglétét, s azokra épülő feladattervezéshez igazodó munkavégzést.

#### **A napi munkavégzés kiszámíthatóságával való elégedettség:**

A kapott válaszok alapján 2003-ban a hivatásos állomány 39%-a az elégedetlen, a vizsgált időszak többi évében az adatok az elégedetlenek, illetve az elégedettek alacsonyabb százalékos arányáról számolnak be a köztes értéket választókhöz (is-is kategóriához) képest. 2007-re az elégedetlenek aránya 29%-ra csökken, az elégedettek aránya 26%-ról 36%-ra emelkedik és ezzel több, mint 10%-al meghaladja az elégedetlenek részarányát.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya mindegyik képzettségi kategóriában hasonló, egyértelmű összefüggés nem mutatható ki.

A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek aránya a 30 éves ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a 41 éves ill. feletti korcsoportja, a 31 éves ill. feletti körében az elégedettek száma 2007-ben már 30-40%-al magasabb, mint az elégedetleneké.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők és az egyedül élők körében az elégedettek és elégedetlenek aránya egymáshoz viszonyítva, váltakozva kedvezőek, ill. kedvezőtlenek, lényeges eltérés nem tapasztalható.

A nemek szerint a férfiak körében magasabb az elégedetlenek és alacsonyabb az elégedettek aránya, mint a nők körében.

#### **A kiképzés jogszabályi feltételeivel való elégedettség:**

A kapott válaszok alapján 1996-ban az állomány 51%-a az elégedetlen, a vizsgált időszak többi évében az adatok az elégedetlenek, illetve az elégedettek alacsonyabb százalékos arányáról számolnak be a köztes értéket választókhöz (is-is kategóriához) képest. 2007-re az elégedetlenek aránya 32%-ra csökken és valamivel több, mint kétszerese az elégedetteknek, szemben az 1996-os négyszeres különbséggel.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa 1996-2006 között a végzettség emelkedésével arányosan növekszik, tehát a leginkább elégedetlenek a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek. 2007-ben ez a trend megfordul, és a leginkább elégedetlenek a tiszthelyettes képzésben részesültek.

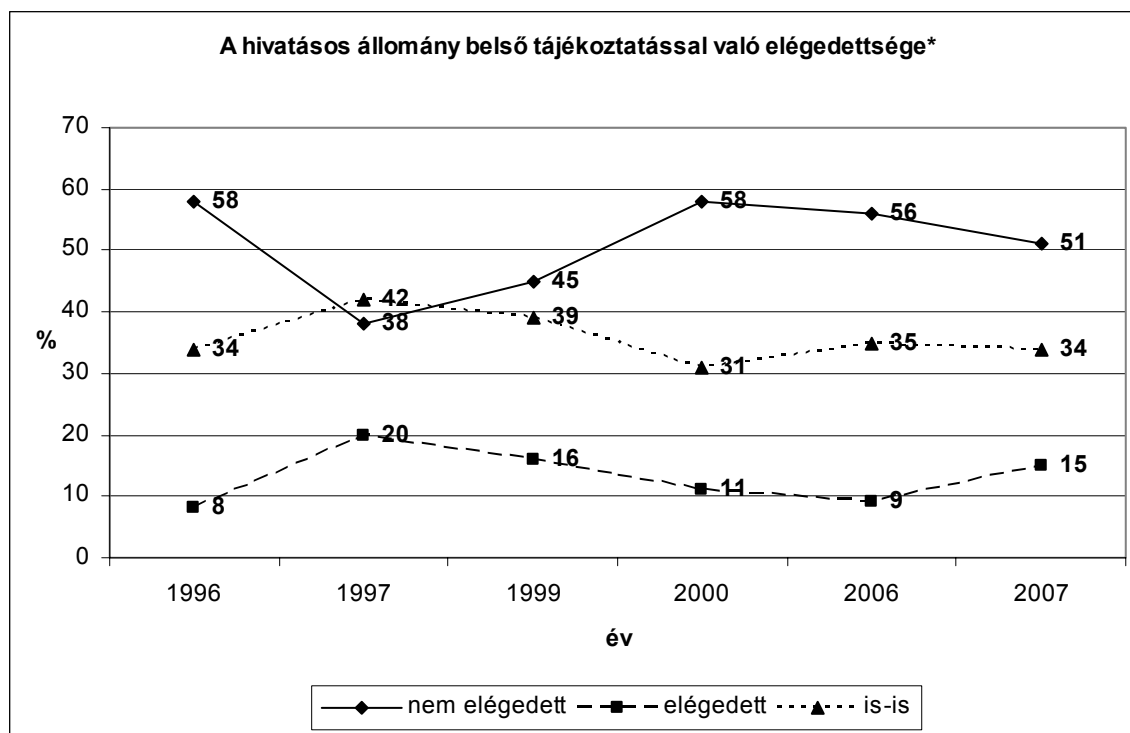
A válaszadók életkora alapján az elégedettek és elégedetlenek aránya egymáshoz viszonyítva, váltakozva kedvezőek, ill. kedvezőtlenek, lényeges eltérés nem tapasztalható.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők körében magasabb az elégedetlenek és alacsonyabb az elégedettek részaránya, mint az egyedül élők között.

A nemek szerint a férfiak körében néhány százalékkal magasabb az elégedetlenek és alacsonyabb az elégedettek aránya, mint a nők körében, az összefüggés gyengének értékelhető.

### **A belső tájékoztatással, a kommunikációs rendszer hatékonyságával való elégedettség:**

A vizsgált évtizedben a többség elégedetlennek bizonyult, 1996-ban az 58%-ot kitevő elégedetlenek több mint 7-szer múlták felül az elégedetteket. 2007-re javulás állt be, az elégedetlenek aránya 51%-ra csökkent, az elégedettek részaránya 15%-ra nőtt és ezzel a hányadosuk 3,4-re apadt. A köztes időben a változást hektikusság jellemezte (5. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

5. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek, és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya hektikusan változik, az egyes képzettségi kategóriába tartozók körében egyértelmű összefüggés nem mutatható ki.

A hivatásos állomány belső tájékoztatással való elégedettsége az életkorral fordítottan arányos, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves ill. alatti valamint a 31-40 éves korcsoportban a legmagasabb és a 41 éves ill. feletti korcsoportjában a legkedvezőbb, de itt is legalább kétszer annyian elégedetlenek, mint elégedettek.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők körében magasabb az elégedetlenek és gyakrabban alacsonyabb az elégedettek részaránya, mint az egyedül élők között.

A nemek szerint a férfiak körében magasabb az elégedetlenek és alacsonyabb az elégedettek aránya, mint a nők körében, az összefüggés egyértelműen kimutatható.

Összességében a hivatásos állománynak a napi munkavégzés kiszámíthatóságával, jogi szabályozottsággal, és belső tájékoztatással (szervezettség, információval való ellátottság) való elégedettsége a vizsgált időszakban, ha kis mértékben is, de javult. A napi munkavégzés kiszámíthatóságával való elégedettséggel a legerősebb összefüggésben az életkor van, a legelégedetlenebbek a legfiatalabbak és az életkor emelkedésével arányosan javul az elégedettség. A katonai iskolai végzettséggel a kapcsolat hektikus, az összefüggés nem egyértelmű. Az egyedül élők és a férfiak elégedetlenebbek, mint a kapcsolatban élők és a nők.

A kiképzés jogszabályi feltételeivel 2006-ig a legidősebb és legmagasabb katonai végzettségűek csoportja a legelégedetlenebb, ez a kapcsolat 2007-ben teljesen megfordul és a legalacsonyabb katonai végzettségű, legfiatalabb korcsoportba tartozókra jellemző. A kapcsolatban élők és a férfiak elégedetlensége a magasabb. A katonai szervezeten belüli tájékoztatással, kommunikációs rendszerrel szintén az életkor van a legszorosabb kapcsolatban, az elégedettség az életkor emelkedésével kedvezőbb, a katonai iskolai végzettség hektikusan, nem egyértelműen befolyásolja, a kapcsolatban élők és a férfiak elégedettebbek, mint az egyedül élők és a nők.

#### **4.1.4. Az emberi kapcsolatok (alá- és fölérendeltségi viszonyok, munkahelyi légkör, stb.)**

Könnyen belátható, hogy az egyén jobban motiválható a munkavégzésre egy olyan viszonyrendszerben, ahol a többiek pozitív attitűdjeire számíthat, hiszen a primer (az alapvető fiziológiai, ill. biológiai és biztonság iránti) szükségletein túl a szekunder

szükségletek egy bizonyos köre is kielégítést nyerhet (olyan szükségletek sorolhatók Maslow szerint e körbe, mint pl. a szociális szükségletek; csoporthoz tartozás szükséglete; önkifejezés és önmegvalósítás szükséglete).<sup>87</sup> A mindennapi tevékenység tervezése, szervezése és végzése során a dolgozók motiválását a vezető az egyéni szükségletekre alapozhatja, és e szükségletekhez kapcsolhatja azokat az értékeket, amelyek alkalmasak a szükségletek generálta kielégítetlenségből fakadó frusztrációk leküzdésére. E témakör fontosságát az adja, hogy kutatási eredmények alapján állítható: a primer szükségletek körének egy meghatározott szintű telítettsége esetén a motiválásban már csak a szekunder szükségletek kielégítésével érhető el teljesítmény vagy teljesítménynövelés.

Ugyanakkor feltétlenül meg kell jegyeznünk, hogy minden bizonnyal ez az a szervezeti dimenzió, amely a legkevésbé mérhető kérdőíves úton.

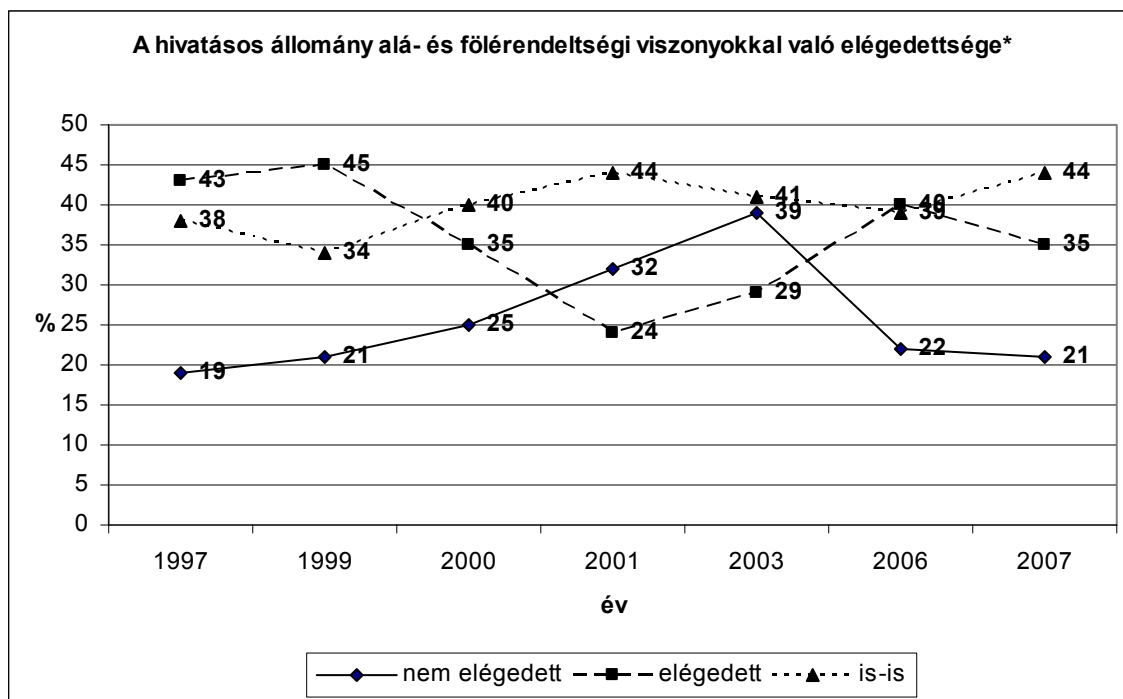
#### **Az alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottságával való elégedettség:**

A hierarchikusan felépített és működtetett szervezet vezetésének, vezetetségének egyik kulcsfontosságú eleme az alá- fölérendeltség egyértelműsége, annak egyértelművé tétele, hogy ki-kinek parancsol, és ki-kinek tartozik engedelmességgel.

1997-től 2001-ig 19%-ról 32%-ra nő az elégedetlenek aránya, ezzel egy időben 43%-ról 24%-ra csökken az elégedettek aránya és ezzel az elégedettek több, mint kétszeres előnye átfordul 33%-os lemaradásá. 2003-tól visszafordul a tendencia és 2006-2007-re az elégedettek arány ismét több, mint kétszeresére nő az elégedetlenekkel szemben (6. sz. grafikon).

---

<sup>87</sup> Gyökér Irén: Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. 61-71. o.



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

#### 6. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek, és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya hektikusan változik az egyes képzettségi kategóriába tartozók körében, egyértelmű összefüggés nem mutatható ki. 1997-99-ben, az alapfokú tisztképzésben, 2000, 2003, 2007-ben a közép és felsőfokú tisztképzésben, 2001, 2006-ban, a tiszthelyettes képzésben részesültek az elégedettebbek. A mélypontot jelentő években fordul elő, hogy többen elégedetlenek, mint elégedettek, 2001-ben a közép és felsőfokú tisztképzésben, 2003-ban a tiszthelyettes és alapfokú tisztképzésben részesültek körében.

A válaszadók életkora jellemzően egyenesen aránylik az elégedettséghez, az elégedettek és elégedetlenek hányadosa a 41 éves ill. feletti korcsoportban a legmagasabb, kivétel a 2003-as év, amikor az elégedetlenek aránya magasabb az elégedettekénél.

A családi állapot alapján a kapcsolatban és egyedül élők körében az elégedettek és elégedetlenek részaránya hasonló értékeket mutat, egyértelmű összefüggés nem mutatható ki.

A nemek szerint a férfiak körében magasabb az elégedetlenek és alacsonyabb az elégedettek aránya, mint a nők körében, az összefüggés egyértelműen kimutatható

2007-es felmérés szerint a **bánásmód diszkrimináció-mentes egyenlőségével (nem, vallás, bőrszín) való elégedettség** a hivatásos állomány körében közel 50%-os, az elégedetlenek aránya 17%-os.

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a végzettség emelkedésével arányosan növekszik, tehát a leginkább elégedetlenek a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek.

A válaszadók életkora alapján az elégedettek és elégedetlenek aránya egymáshoz viszonyítva, a széleken kedvező, tehát a 30 éves ill. alatti valamint a 41 éves ill. feletti korcsoport az elégedettebb.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők körében magasabb az elégedettek és alacsonyabb az elégedetlenek részaránya, az egyedül élők az elégedetlenebbek.

A nemek szerint a férfiak és a nők bánásmóddal kapcsolatos elégedettségében nincs különbség.

#### **A hivatásos tiszthelyettesek, tisztek és szerződéses katonák közti viszonyrendszerrel való elégedettség:**

A 2006-os és 2007-es felmérés szerint a hivatásos tiszthelyettesek, tisztek és szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel kapcsolatos elégedettségét a többség a köztes is-is értékkel jellemezte. Az elégedettek részaránya az elégedetlenekkel szemben mindkét relációban javult, a tisztek estében 1,61-ről 1,87-re, a tiszthelyettesek vonatkozásában 2,00-ről 2,26-szorosára emelkedett.

A hivatásos tiszthelyettesek és a szerződéses katonák viszonyával a tiszthelyettes képzésben részesültek, míg a hivatásos tisztek és a szerződéses katonák közti viszonyal az alapfokú tisztképzésben részesültek a legelégedettebbek.

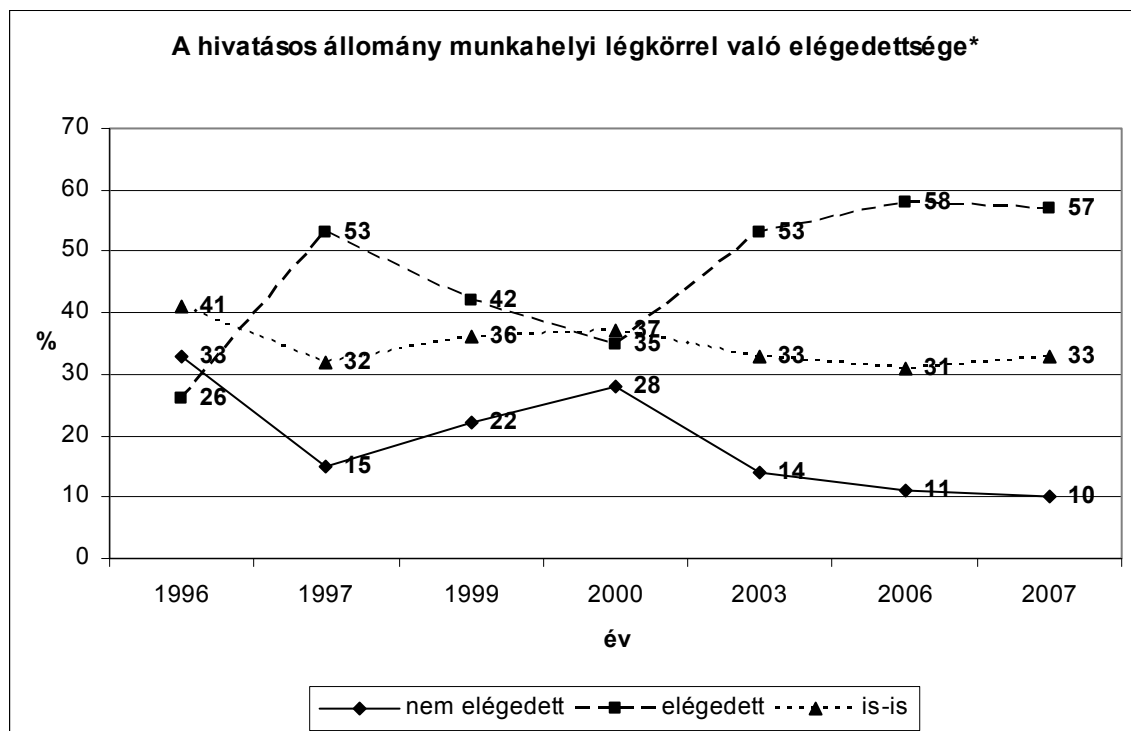
A válaszadók életkora alapján az elégedettek és elégedetlenek aránya a két vizsgált évben ellentétesen alakult mindkét relációban, 2006-ban az életkor emelkedésével csökkent, miközben 2007-ben nőtt az elégedettek aránya.

A családi állapot alapján a kapcsolatban és egyedül élők váltakozva elégedettek és elégedetlenek a kapcsolatokkal.

A nemek szerint a nők körében magasabb az elégedettek és alacsonyabb az elégedetlenek aránya, mint a férfiak körében, az összefüggés jól kimutatható.

### A munkahelyi légkörrel való elégedettség:

1996-ban az elégedetlenek részaránya még 26%-al magasabb az elégedettekénél, ezt követően az elégedettek kerülnek magasabb arányba és 2003-tól egyértelműen többségbe is. 2007-re az elégedettek már majdnem a hatszorosát adják az elégedetleneknek, melyek aránya 10%-ra csökken a válaszadókön belül. A tapasztalt javulás jelentőségét az adja hogy a munkahelyi légkör pozitív állapota a legfontosabb vonzereje a katonai szervezeteknek, ez döntő az állománykategóriák szinte mindegyikében (7. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

### 7. sz. grafikon

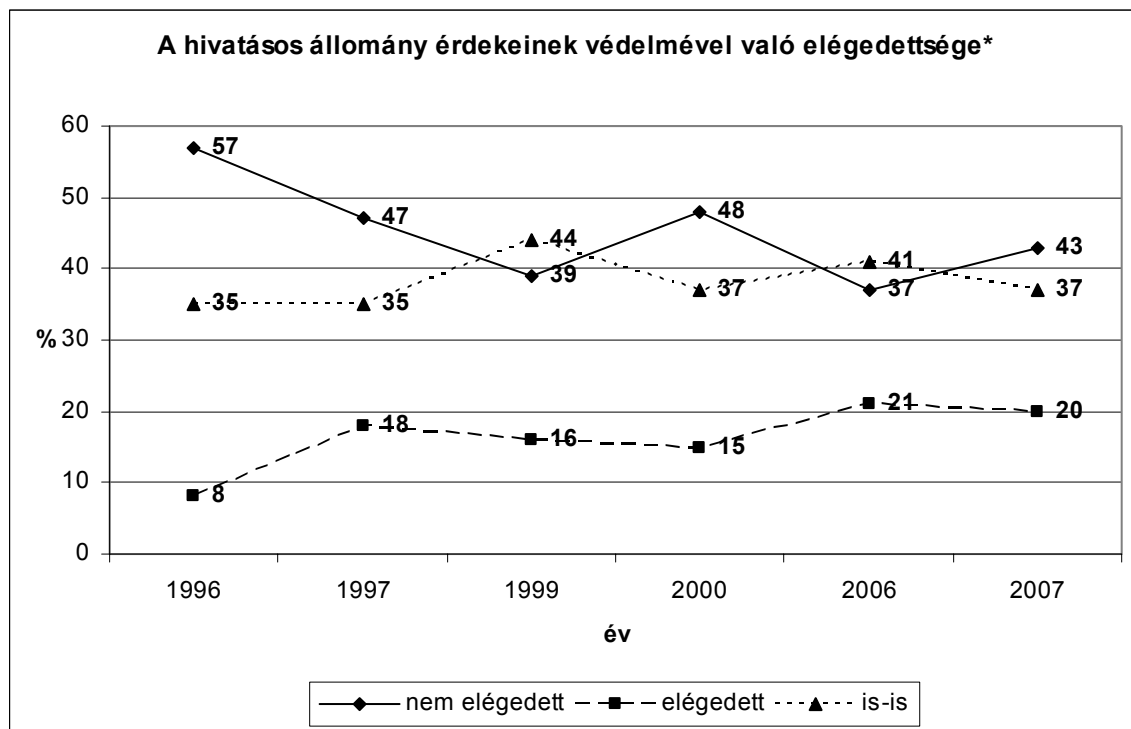
A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a vizsgálatok többségénél egyértelműen a közép és felsőfokú végzettségűek esetében a legkedvezőbb, a többi képzettségi kategóriában a hasonlóság jellemző.

Az egyes korcsoportok váltakozva mutatnak kedvezőbb és kedvezőtlenebb elégedettséget, a kapcsolat nem egyértelmű. A családi állapot és a nemek szerint is ez a váltakozás tapasztalható.



### Az érdekeik védelmével való elégedettség:

Az 1996-os adatok mutatják a legrosszabb állapotokat, amikor is az elégedetlenek aránya a legmagasabb 57%-os szinten van és több mint hétszeresét adja az elégedetteknek. A vizsgált évtized hátralevő részében az elégedetlenek aránya két, két és félszer nagyobb az elégedettekénél, 2003-ban ez valamivel magasabb, 2006-ban, pedig alacsonyabb. 2007-ben az elégedetlenek aránya 43%-os szemben az elégedettek 20%-ával (8. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

8. sz. grafikon

A katonai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a közép és felsőfokú végzettségűek esetében a legkedvezőtlenebb, a másik két képzettségi kategóriában a hasonlóság jellemző.

A válaszadók életkora alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa tendenciájában az életkor emelkedésével növekszik, az idősebbek elégedetlenebbek az érdekeik védelmével, mint a fiatalabbak.

A családi állapot alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa az egyedül élők körében magasabb, 1999 és 2000-et kivéve, amikor a kapcsolatban élők bizonyultak elégedetlenebbeknek.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa férfiak körében magasabb, a nők az elégedettebbek.

Összességében az emberi kapcsolatok megítélése a vizsgált idő intervallumban igen pozitív képet mutat. Az alá- és fölérendeltségi viszonyok biztosították a feladatok végrehajtásának emberi oldalát. Legerősebb kapcsolatban az életkorral áll, növekedésével nő az elégedettség is, a férfiak azonban elégedetlenebbek, mint a nők.

A diszkrimináció mentes bánásmóddal és a munkahelyi légkörrel való elégedettség a katonai iskolai végzettséggel van szoros kapcsolatban, a magasabb iskolai végzettségűek elégedettebbek az alacsonyabb iskolai végzettségűeknél.

A hivatásos tiszthelyettesek és szerződéses katonák közti kapcsolatot a tiszthelyettes iskolai végzettségűek, hivatásos tisztek és szerződéses katonák közti kapcsolatot az alapfokú tisztképzésben részesültek értékelik a legkedvezőbbnek.

A hivatásos állományban az érdekeik védelmével kapcsolatos adatok mutatják a legrosszabb eredményeket, a vizsgált időszakban a kismértékű javulás ellenére az elégedetlenek aránya a ciklus végén is kétszerese az elégedettekének. A leginkább elégedetlenek a közép és felsőfokú katonai végzettségű egyedül élő férfiak.

#### **4.2 A hivatásos állomány ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, szociális ellátó rendszer elemekkel való elégedettsége**

A Magyar Honvédségben működik egy átgondolt, egymáshoz szervesen kapcsolódó rendszer-elemekből felépített ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási rendszer, valamint az azt kiegészítő szociális ellátó rendszer. Ezeknek a rendszereknek az alapvető rendeltetésük, hogy összehangolt működésük eredményeként hozzájáruljanak a hadseregi szervezeti célok sikeres megvalósításához a megfelelő humán erőforrás megszerzése, megtartása és motiválása által. Az egyes rendszer-elemekhez kapcsolódó feladatokat különböző szintű jogszabályok formájában is meghatározzák.<sup>88</sup> A rendszer egyes elemei

---

<sup>88</sup> Lásd: A jogállási törvények:

A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (továbbiakban Hjt.);

A köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (továbbiakban Ktv.);

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (továbbiakban Kjt.);

A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (továbbiakban Mt.);

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény (a továbbiakban: Flt.) és a végrehajtására kiadott rendeletek;

A Honvédelmi Minisztérium rendelkezése alatt lévő lakások és helyiségek bérletéről, elidegenítéséről, valamint a lakhatás támogatásáról szóló 6/1994. (IV. 30.) HM rendelet;

A hivatásos, szerződéses és hadköteles katonák, a honvédségi közalkalmazottak egyes illetményen kívüli pénzbeli szociális juttatásairól szóló 14/2002. (III. 29) HM rendelet;

A személyi állomány pihentetésével és a szociális gondoskodással kapcsolatos feladatokról szóló 31/2002. (V.3.) HM rendelet;

szervezeti szinten is megjelennek, elsősorban a humán, a pénzügyi, logisztikai és infrastrukturális szakterületen belül.

#### **4.2.1 Ösztönzési rendszer<sup>89</sup> elemekkel való elégedettség**

Az ösztönző rendszer olyan – elemeiben egymással szoros kölcsönhatásban lévő – tevékenységek (eljárások és szolgáltatások) összessége,<sup>90</sup> amelyek egy adott színvonalon elősegítik a szervezeti működés humán feltételrendszerének megteremtését. Ezen tevékenységek a munkavégzésre (szolgáltatelljesítésre) történő felkészítést szolgálják, ezáltal preventív jellegűek.

Az ösztönző rendszer elemei közé sorolhatók az alábbiak:

- az oktatás-képzés;
- a vezetés-fejlesztés (vezetői tréningek, karriertervezés stb.);
- a munkakörökkel kapcsolatos értékelő tevékenység, valamint munkakör-besorolás;
- az előmenetel és karrier-tervezés; életpálya-menedzselés;
- az állomány toborzásához, kiegészítéséhez kapcsolódó programok (beléptetési ösztönzők).

#### **Az ösztönzési rendszerrel való általános elégedettség 2007-ben:**

Az elégedettek aránya 6%-os, ennél tizenegyszer több az elégedetlenek részaránya, 67%.

A szakmai képzések és továbbképzések a megszerzett tudások tartalmi és minőségi színvonalának elmélyítését jelentik, amelyekkel az egyén az úgynevezett potenciális pályaérettség szintjére jut. Ez olyan minőségű mentális, szomatikus és pszichés felkészülést jelent, amely alapján valószínűsíthető a tanult szakmában való eredményes helytállást. A képzési lehetőségek elérhetősége meghatározó eleme lehet, vagy

---

A honvédelmi miniszter vezetése, irányítása és felügyelete alá tartozó egyes szervezetek létszámcsökkentésével kapcsolatos feladatokról szóló 35/2003. HM utasítás;

A személyügyi, szociális és rekonverziós feladatok végrehajtásáról szóló 33/2003. HM HPHÁT szakintézkedés.

A hivatásos és szerződéses katonai szolgálat létesítéséről, módosításáról megszüntetéséről, taralmáról, valamint az integrált személyügyi igazgatás és egységes nyilvántartás rendjéről szóló többször módosított 10/2002. (III.5.) HM rendelet.

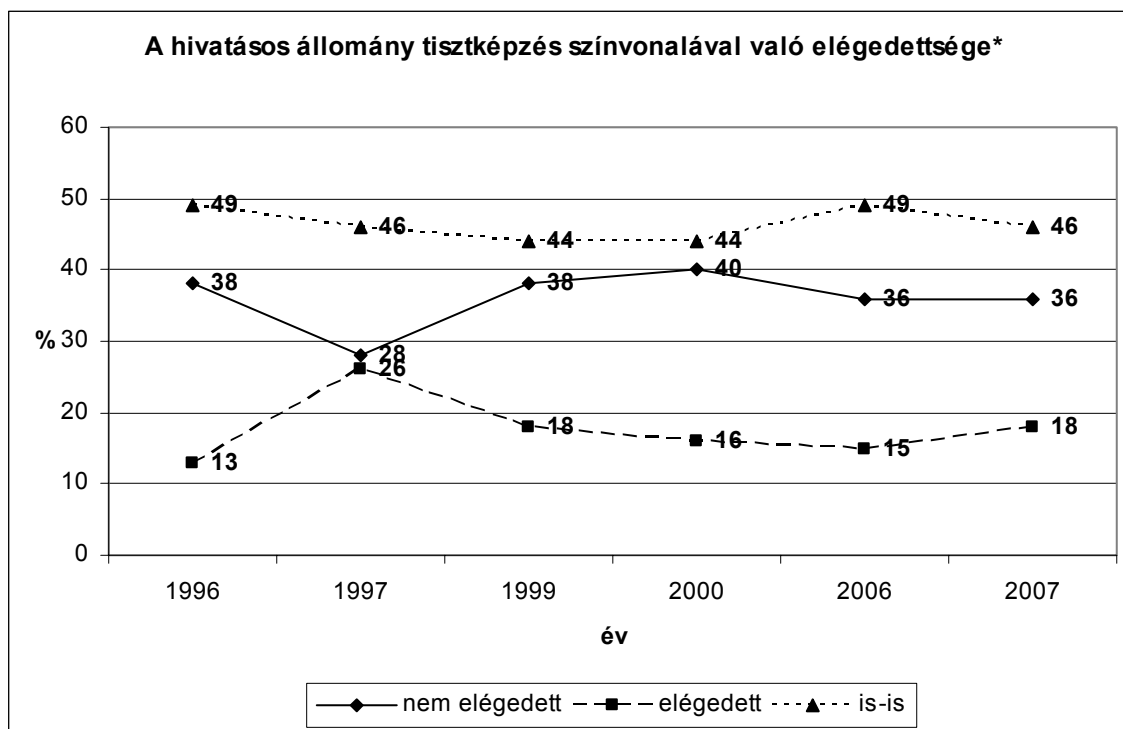
<sup>89</sup> Az ösztönző rendszer olyan – elemeiben egymással szoros kölcsönhatásban lévő – tevékenységek, (eljárások és szolgáltatások) összessége, amelyek egy adott színvonalon elősegítik a szervezeti működés humánpolitikai jellegű feltételrendszerének megteremtését. Ezen tevékenységek a munkavégzésre (szolgáltatelljesítésre) történő felkészítést, a hatékony működését szolgálják, ezáltal preventív jellegűek. Az ösztönző rendszer legfőbb elemei közé sorolhatók az oktatás-képzés; a vezetés-fejlesztés (vezetői tréningek, karriertervezés stb.); a munkakörökkel kapcsolatos értékelő tevékenység és munkakör-besorolás; az előmenetel és karrier-tervezés; életpálya-menedzselés; valamint az állomány toborzásához, kiegészítéséhez kapcsolódó programok (beléptetési ösztönzők).

<sup>90</sup> Lásd ezzel összefüggésben egyebek között: Kiss Zoltán László – Rusznyák József (2001): A honvédelmi tárca kompenzációs és ösztönzési rendszere korszerűsítésének kérdései.

lesz a sikeres pályamegítélésnek, ezáltal a pályán maradásnak és kialakul a hivatásérzet, a szakmai tevékenység iránti vonzódás. Ellenkező esetben meggyorsíthatja a pályaelhagyást vagy a szakmai közömbösség kialakulását.

### A tisztképzés színvonalával való elégedettség:

A vizsgált évtized egészében a többség a köztes is-is értékkel jellemezte az elégedettségét. 1996-hoz képest 2007-re az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított arányában a közel háromszoros különbség kétszeresre csökkent (9. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

### 9. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján a vizsgált időszak első felében az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a közép és felsőfokú tisztképzésben, a második felében, a tiszthelyettes képzésben részesültek körében a legmagasabb.

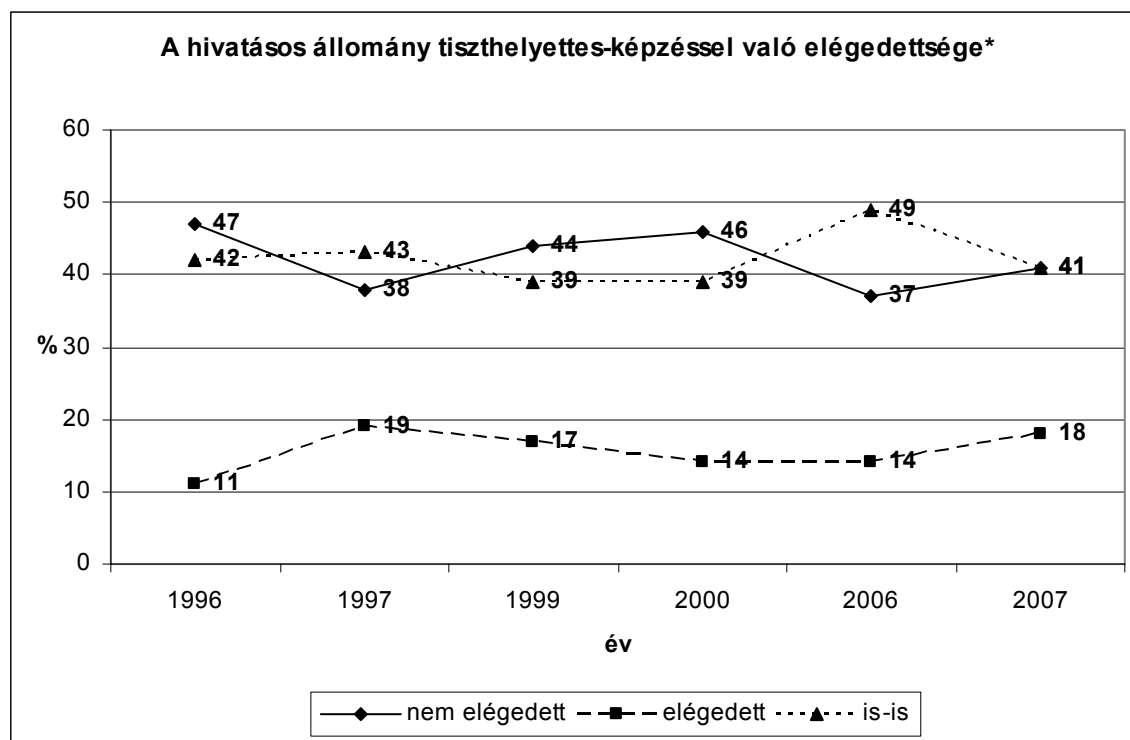
A válaszadók életkora alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa 1999-ig a 31-40 évesek körében, 2006-2007-ben a 30 éves, ill. alatti korosztályban a legmagasabb, 2000-ben az egyes korcsoportok elégedetlenségi szintje azonos.

A családi állapot alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa 1999-ig a kapcsolatban élők körében a magasabb, 2000-2007 között az egyedül élők körében.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa férfiak körében magasabb, mint a nők esetében, de 1996-ban és 2007-ben a nők elégedetlensége a magasabb.

### A tiszthelyettes képzés színvonalával való elégedettség:

A tiszthelyettes képzés megítélése a tisztképzéséhez hasonló, az eltérés minimális. A vizsgált évtized első felében az elégedetlenek adják a többséget, 1996-ban négyszeresnél is nagyobb arányt képviselnek az elégedettekkel szemben. 2007-re 41%-ra csökken az elégedetlenek aránya és 2,2-szer vannak többen, mint az elégedettek (10. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

10. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenek és elégedettek egymáshoz viszonyított aránya a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek körében a legmagasabb, és a tiszthelyettes képzésben részesültek körében a legalacsonyabb, 2007-ben fordított kapcsolat alakul ki, a tiszthelyettes képzésben részesültek a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzés színvonalával.

A válaszadók életkora alapján az elégedetlenek és elégedettek hányadosa 31-40 évesek körében a legmagasabb, 1999-ig a 41 éves, ill. feletti korcsoportban is hasonlóan magas, 2000-ben, mindhárom korcsoportban azonos.

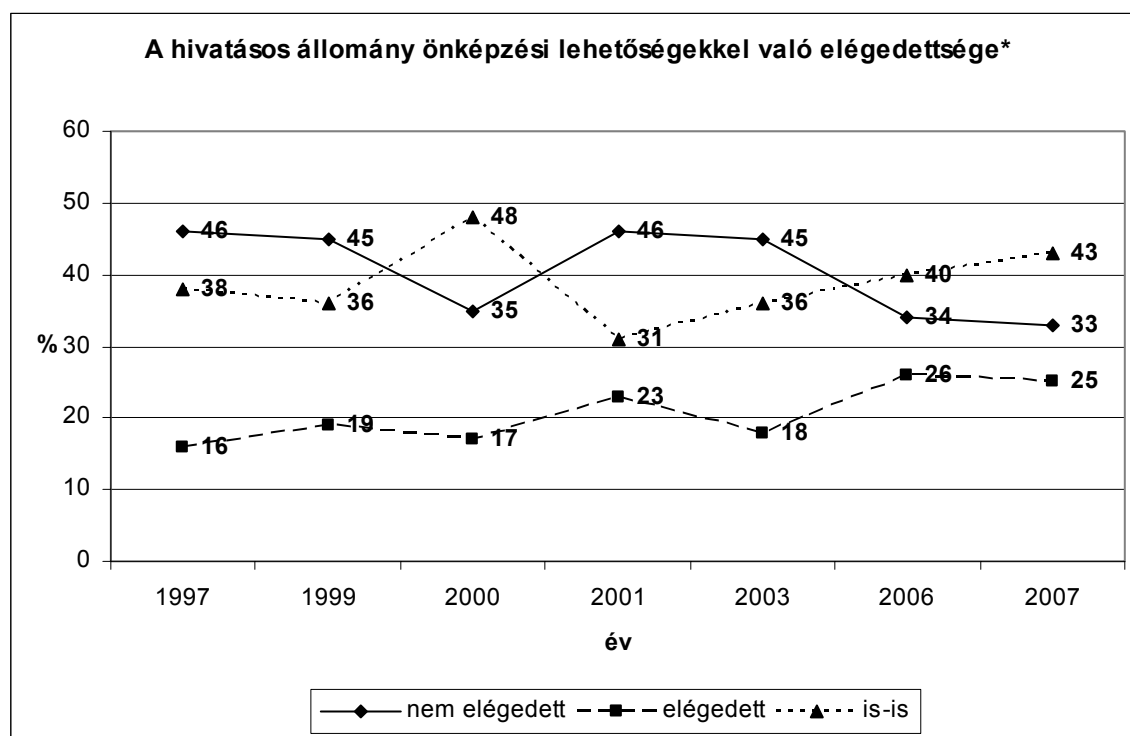
A családi állapot alapján a tiszthelyettes képzés színvonalának megítélése azonos eloszlású a tisztképzés színvonalának megítélésével, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa

1999-ig a kapcsolatban élők körében a magasabb, 2000-2007 között az egyedül élők körében.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a tisztképzés megítéléséhez hasonlóan, de még erőteljesebben a férfiak körében magasabb, mint a nők esetében, de 1996-ban nők elégedetlensége volt a magasabb.

### Az önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával való elégedettség:

1997-1999 és 2001-2003 között az elégedetlenek adják a többséget, a többi időszakban az is-is kategóriát jelölték többen. 2007-re fokozatosan javul a lehetőségek megítélése, az 1997-es 46%-ról 33%-ra csökken az elégedetlenek aránya miközben az elégedettek 16%-ról elérik a 25%-os szintet és az arányuk a 2,87-szeres különbségről 1,32-re csökken (11. sz. grafikon).



11. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a képzettség emelkedésével csökken, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, 2006-2007-ben, a tisztképzésben részesültek körében az elégedettek részaránya 10-20%-al magasabb az elégedetlenekénél.

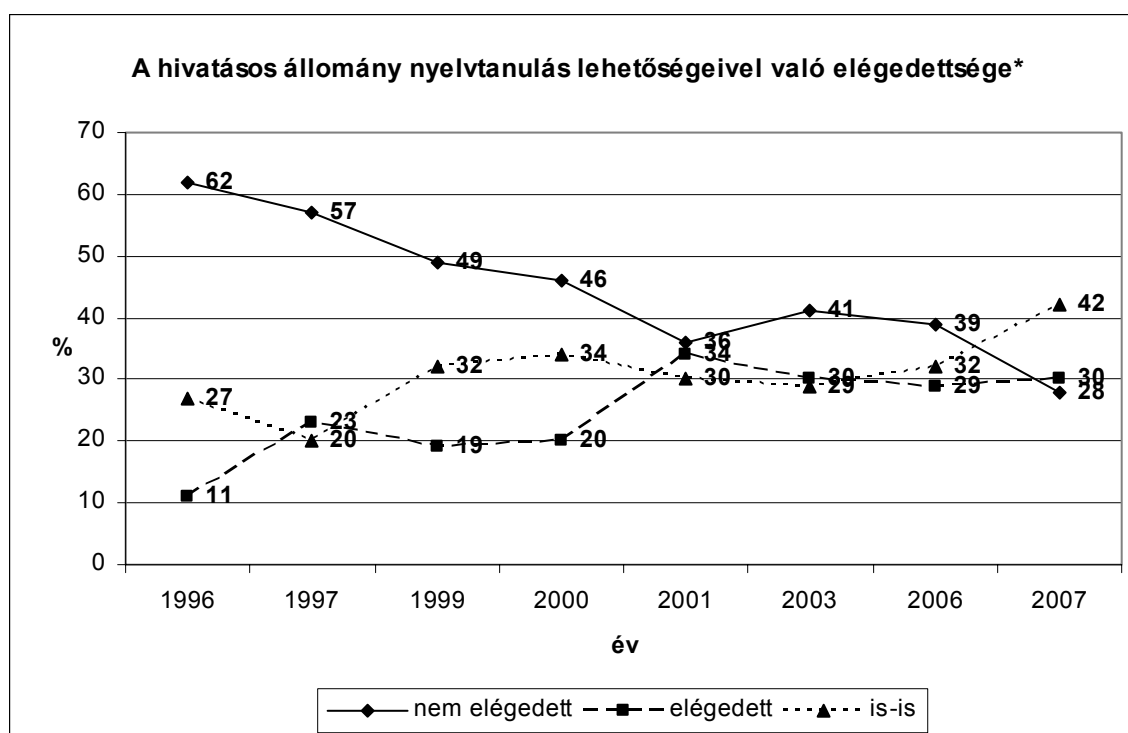
A válaszadók életkora alapján az elégedettség fordítottan arányos, a legelégedetlenebbek a feltételekkel a legfiatalabbak

A családi állapot alapján az egyedül élők körében markánsan megmutatkozik az elégedetlenség az önképzés feltételeinek biztosítottságával szemben.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében lényegesen magasabb, mint a nők esetében.

### A nyelvtanulás lehetőségeivel való elégedettség:

Ez jelentette szinte mindvégig a legneuralkikusabb pontját a képzési lehetőségek megítélésének, az elégedetlenek aránya 2006-ig mindig magasabb volt, mint az elégedetteké, 1996-ban 5,63-szoros az eltérés az elégedetlenek javára. 2007-re állt be a fordulat és az elégedettek aránya 30%, meghaladta az elégedetlenekét, 28% (12. sz. grafikon).



12. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a képzettség emelkedésével csökken, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, őket követik az alapfokú tisztképzésben részesültek és a legkevésbé elégedetlenek a közép, és felsőfokú

tisztképzésben részesültek; körükben 2000-től 10-30%-al többen vannak az elégedettek, mint az elégedetlenek.

A válaszadók életkora az elégedettséggel fordítottan arányos, a legelégedetlenebbek a feltételekkel a legfiatalabb korcsoportba tartozók, a 41 éves, ill. feletti korosztály körében 1999-től magasabb az elégedettek aránya az elégedetlenekhez képest 10-60%-al is.

A családi állapot alapján az egyedül élők körében kiemelkedően megmutatkozik az elégedetlenség a nyelvtanulás lehetőségeinek biztosítottságával szemben.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében lényegesen magasabb, kivéve az 1996 és 1999-es éveket, amikor a nők elégedetlenségi szintje volt magasabb.

### **A teljesítményértékelési rendszer objektivitásával való elégedettség:**

2006-2007-ben a többség, a válaszadók több mint fele elégedetlen, miközben az elégedettek aránya 19%-ról 14%-ra csökken, különbségük a négyszereshez közelít.

A katonai iskolai végzettséggel és a családi állapottal nincs szoros összefüggésben, az életkor alapján a negyven évnél fiatalabbak körében magasabb az elégedetlenek aránya. A férfiak elégedetlensége kétszeres a nők elégedetlenségéhez viszonyítva.

### **Jelenlegi beosztásával való elégedettség:**

1996-ban a többség, a válaszadók közel fele az is-is kategóriát választotta, az elégedettek aránya az elégedetleneknél több mint két és félszer magasabb. 2006-2007-ben a kutatások adatai szerint jelentős javulás mutatkozik, az elégedettek aránya eléri a 68-73%-ot miközben az elégedetlenek részaránya 13, majd 8%-ra zsugorodik.

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedettség 1996, 2006-ban a „széleken” kedvezőbb, a tiszthelyettes képzésben és a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek az elégedettebbek. 2007-ben a kapcsolat lineárisra válik, minél magasabb a katonai iskolai végzettség annál nagyobb a beosztással való elégedettség, a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek körében közel 90%-os szintet ér el.

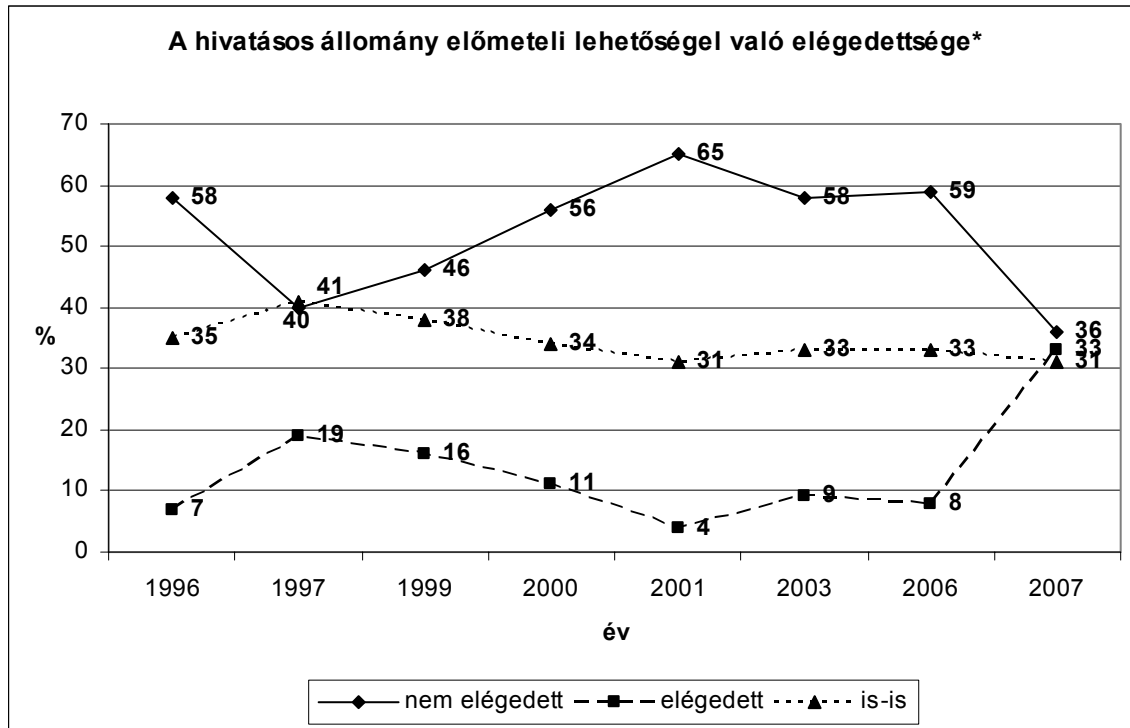
A válaszadók életkora az elégedettséggel a katonai iskolai végzettséggel azonos összefüggést mutat, 1996, 2006-ban a 31-40 éves korcsoport elégedettsége alacsonyabb, 2007-ben az összefüggés lineáris.

A családi állapot és az eltérő nemhez való tartozás a beosztással kapcsolatos elégedettséggel nem mutat szignifikáns összefüggést.



### Előmeneteli lehetőség a katonai pályán:

A vizsgált évtized egésze alatt az elégedetlenek adták a többséget, 1996-ban több mint nyolcszor, 2001-ben több mint tizenhatszor haladták meg az elégedettek részarányát. 2007-re javult és konszolidáltabbá vált a helyzet, részarányuk egymáshoz közeli, a választ adók egyharmadát alkotják (13. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

13. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján gyakoriságában és tendenciájában az alacsonyabb katonai iskolai végzettségűek elégedetlensége magasabb, mint a képzetebbeké, az elégedetlenség a képzettség emelkedésével csökken, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, őket követik az alapfokú tisztképzéssel rendelkezők és a legkevésbé elégedetlenek a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek, 2007-ben 60%-al többen vannak az elégedettek, mint az elégedetlenek.

A válaszadók életkora szerint a legelégedetlenebbek az előmenetellel a középkorúak, a 31-40 éves korcsoportba tartozók, majd a 30 éves ill. alatti korosztály. Az elégedetlensége 41 éves ill. felettié a legalacsonyabb, 2007-ben 30%-al magasabb az elégedettek aránya az elégedetlenekhez képest.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők körében kiemelkedően megmutatkozik az elégedetlenség az előrelépés lehetőségeinek biztosítottságával szemben.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében lényegesen magasabb, mint a nők között.

Összességében a tiszt és tiszthelyettes képzés színvonalával való elégedettségben érdemi változás nem következett be. Az önképzési és nyelvtanulási lehetőségekkel való elégedettség javult. A tisztképzéssel a legmagasabb és legalacsonyabb katonai végzettségű férfiak, a tiszthelyettes képzéssel a közép és felsőfokú végzettségű középkorú férfiak a legelégedetlenebbek. Az önképzési és nyelvtanulási lehetőségeket érintően az elégedettség javult, a képzettséggel és az életkorral nő, az egyedül élő férfiak a legelégedetlenebbek.

A hivatásos állományt a tanulni vágyás jellemzi. Az állomány tagjai felismerték azt a tényt, hogy a korszerű szakmai ismeretek nyelvtudással bővítve biztosíthatják a stabil munkahelyet, a külföldi továbbképzéseken való részvételt és a sikeres előmenetelt az adott pályán, vagyis a karrier lehetőségét. Elmondható, hogy szinte mindenki valamilyen formában tanulni szeretne. A tudás bővítésének különböző típusai felértékelődtek, különösen az intenzív nyelvtanfolyamokon való részvétel lehetőségei.

A vizsgált időszakban mindvégig probléma a Magyar Honvédség által biztosított tanulási lehetőségek elosztása és a hozzáférési lehetőséggel való elégedettség. A szűkösen rendelkezésre álló lehetőségek és a nagy igénnyel jelentkező, de nem mindig realizálható tanulási hajlandóság konfliktusokat generál, mert többen vagy egyáltalán nem, vagy nem igényeiknek megfelelő módon érik el a lehetőségek egy részét.

A szakmai képzés – mint az emberi erőforrás fejlesztés egyik eszköze - a hivatásos állomány szakismereteinek javításával lehetővé teszi a munkaköri követelményekhez való gyorsabb és rugalmasabb alkalmazkodást, a tudás és a szakismeret javítása pedig, hogy maga az állomány javítson az adott munka minőségén. A szakmai képzések motiváló erejük is, különösen olyan esetekben, amikor az új szakismeret(ek) megszerzése anyagi elismeréssel is jár.

Ugyanakkor a képzés szűkösebb forrásainak elosztásánál figyelembe kell(ene) venni az életkort, mint az emberi tőkébe való beruházás szervezeti visszaforgathatóságának lényeges meghatározóját.

A teljesítményértékelési rendszerrel a többség elégedetlen, a legelégedetlenebbek a 40 éves ill. fiatalabb férfiak.

A jelenlegi beosztásával való elégedettség a kezdeti kedvező megítéléshez képest is tovább javult, az elégedettek aránya 68-73%-os, az életkorral és a végzettség emelkedésével nő, a közép és felsőfokú katonai iskolai végzettségűek körében eléri a 90%-ot.

Az előrelépés lehetőségével való elégedettségben jelentős javulás következett be, az elégedetlenek és elégedettek 1996-évi nyolcszoros különbsége egyenlőségig csökkent. A legelégedetlenebbek a középkorú, kapcsolatban élő férfiak.

#### **4.2.2. Kompenzációs és javadalmazási rendszer<sup>91</sup> elemekkel való elégedettség**

A kompenzációs és javadalmazási rendszer az elvégzett munka utólagos ellentételezésére szolgál, melynek honvédségi sajátosságai a hivatásos állományú katonák szolgálati viszonyából következnek. (Utóbbi nem azonos a polgári életben szokásos munkavállalással! Itt a vállalt feladatokra való készenlét és felkészültség kerül ellentételezésre és nem feltétlenül az elvégzett feladatok.)

#### **A kompenzációs rendszerrel való általános elégedettség 2007-ben:**

Az elégedettek aránya 6%-os, ennél tízszer több az elégedetlenek részaránya, 61%.

Az alacsony tisztképzésben részesült, 31-40 éves, egyedül élő nők körében a legmagasabb az elégedetlenek aránya.

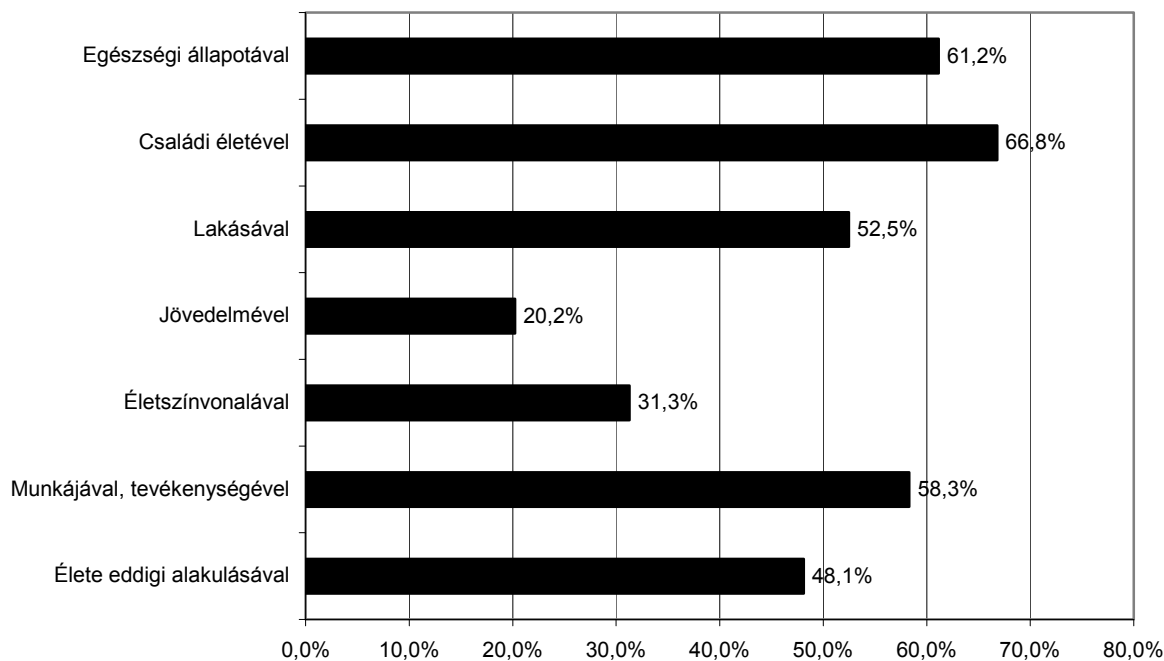
#### **Illetményrel való elégedettség:**

1996-2006-között a többség elégedetlen az illetményével, a javulás abban mutatkozik meg, hogy arányuk az 1996-os 84%-os szintről 2006-ra fokozatosan 54%-os szintre apad. Az elégedettek aránya 6-12% között ingadozik és 2006-ra éri el a válaszadók 17%-os szintjét (14. sz. grafikon). A hivatásos állomány körében az elégedettek aránya még így sem éri el a társadalomban a jövedelmükkel elégedettek több mint 20%-os részarányát (TÁRKI Monitorjelentés 2006)

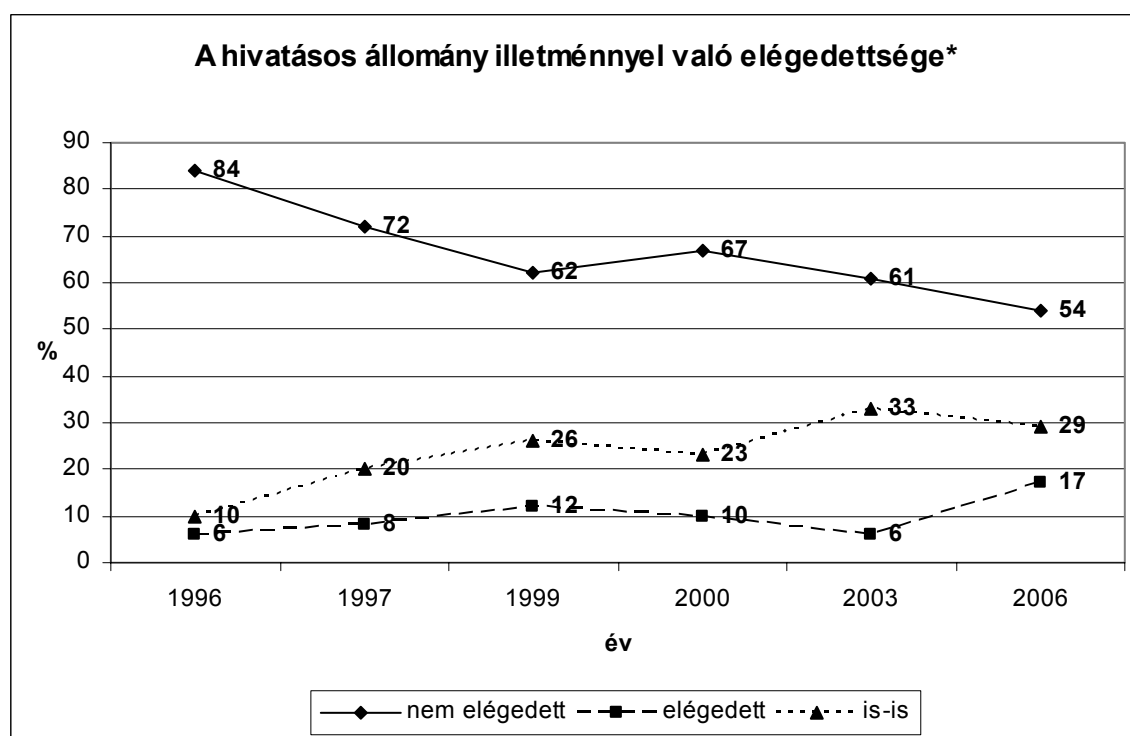
---

<sup>91</sup> A kompenzációs és javadalmazási rendszer az elvégzett munka utólagos ellentételezésére szolgál, melynek honvédségi sajátosságai a hivatásos és szerződéses állományú katonák szolgálati viszonyának speciális jellegéből következnek. (Utóbbi nem azonos a polgári életben szokásos munkavállalással! Itt a vállalt feladatokra való készenlét és felkészültség kerül ellentételezésre és nem feltétlenül az elvégzett feladatok.) Az állománytól kapott szolgáltatások fejében a szervezet ellenszolgáltatásokat kínál, és mint ilyen a katonai szolgálat anyagi és erkölcsi megbecsülését közvetíti a szervezettől az egyén felé.

A kompenzációs rendszer főbb rendszer-elemei: illetmények, illetményrendszer, pótlékok; elhelyezés; ruházat; munkabiztonság (ergonómia).



5. ábra Az egyes tényezőkkel elégedettek aránya (TÁRKI Omnibusz 2006/8 MTA PTI Életminőség, N=1033)<sup>92</sup>



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

14. sz. grafikon

<sup>92</sup> Márfi András: A szubjektív életkörülmények társadalmi-gazdasági összefüggései  
[http://www.google.hu/search?q=Az+egy+egy+egy+C3%A9nyez%C5%91kkel+el%C3%A9gedettek+ar%C3%A1nya+\(T%C3%81RKI+Omnibusz+2006%2F8+MTA+PTI+%C3%89letmin%C5%91s%C3%A9g%2C+N%3D1033\)+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla.hu:official&client=firefox-a](http://www.google.hu/search?q=Az+egy+egy+egy+C3%A9nyez%C5%91kkel+el%C3%A9gedettek+ar%C3%A1nya+(T%C3%81RKI+Omnibusz+2006%2F8+MTA+PTI+%C3%89letmin%C5%91s%C3%A9g%2C+N%3D1033)+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla.hu:official&client=firefox-a)  
 (2009. 08. 04.)

A katonai iskolai végzettség alapján 1996-1997-ben az elégedetlenség a végzettség emelkedésével összhangban növekszik, a legelégedetlenebbek a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek. 1999-2006-között a tendencia megfordul és minél alacsonyabb a végzettsége a választ adónak annál elégedetlenebb az illetményével.

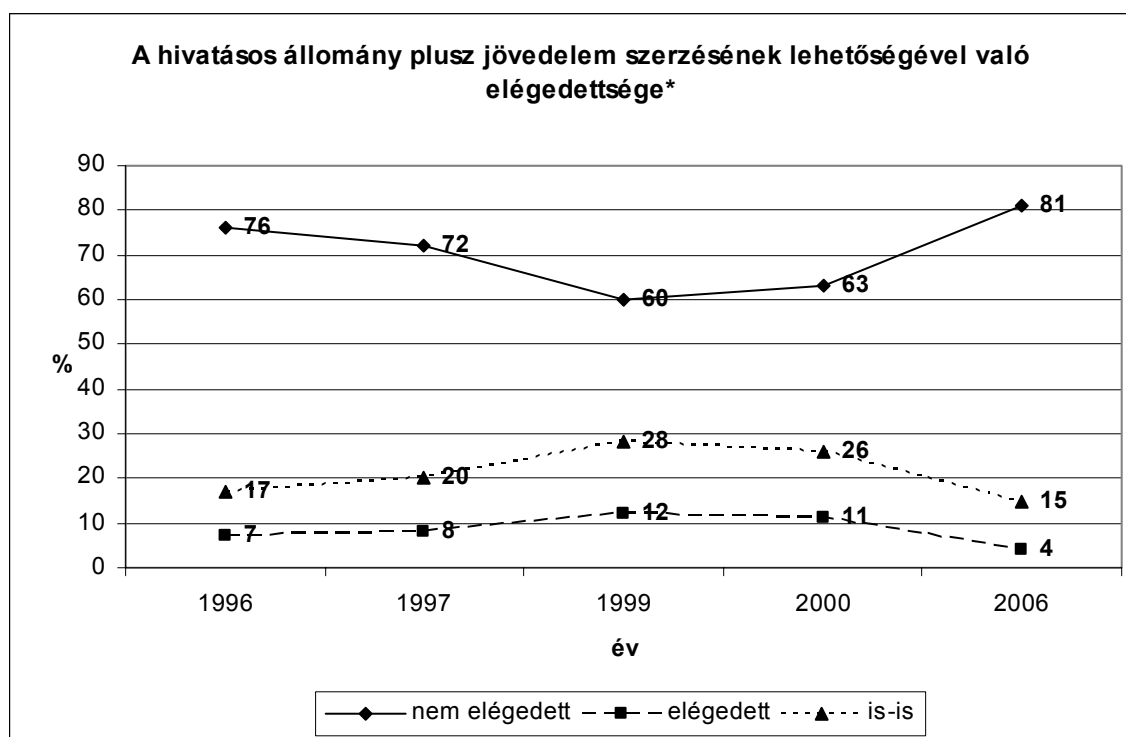
A válaszadók életkora alapján a legelégedetlenebbek a középkorúak, 31-40 évesek és 2000-től a 41 éves ill. feletti korcsoport is.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők 1996-1999 között, az egyedül élők 2000-2006 között elégedetlenebbek az illetményükkel.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében magasabb, mint a nők esetében, de 2006-ra kiegyenlítődik és mindkét nemhez tartozók között háromszor annyian elégedetlenek, mint elégedettek.

#### A plusz jövedelem szerzésének lehetőségével való elégedettség:

1996-2000 között az elégedettek aránya mindvégig nagyon alacsony, 7-12% között mozog, a többség elégedetlen, 1996-97 között több mint 70%-os, 1999-2000-ben ez az arány 60% körülire csökken. Az út járhatatlanságát, a lehetőségek bezárulását a 2006-os eredmények jelzik igazán, az elégedetlenek aránya eléri a 81%-os szintet, miközben az elégedettek szintje 4%-ra apad, köztük több mint húszszoros különbség alakul ki (15. sz. grafikon).



15. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a „széleken” a legmagasabb, a legalacsonyabb és legmagasabb végzettségűek hiányolják a legjobban a lehetőségeket, vagyis a tiszthelyettes képzésben és a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek az elégedetlenebbek.

A válaszadók életkorának emelkedésével gyakoriságában és tendenciájában nő az elégedetlenek részaránya, 2006-ra szinte egységesen eléri a 80%-os szintet minden korcsoportban.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők 1996-1997-ben, az egyedül élők 1999-2006-között elégedetlenebbek a plusz jövedelem szerzésének lehetőségével. 2006-ban az egyedül élők 92,9%-a elégedetlen. és 0,9%-a elégedett.

A nemek szerint 1996-1999 között, a nők, 2000 és 2006-ban a férfiak az elégedetlenebbek.

Összességében a kismértékű javulás ellenére az illetményel a válaszadók többsége elégedetlen, 1997-ig a katonai iskolai végzettség emelkedésével nő az elégedetlenek aránya, majd csökken és a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek. 1999-ig a legelégedetlenebbek a középkorú kapcsolatban élő férfiak, 2000-től a 31 éves ill. feletti egyedül élő férfiak, 2006-tól a nők is.

A plusz jövedelemszerzés lehetőségével a válaszadó hivatásosok túlnyomó többsége elégedetlen (80%). Ez evidens, ha figyelembe vesszük a szervezet sajátosságait – bürokratikus működési forma, hierarchikus felépítés, nehezen tervezhető igénybevétel stb. – azaz nem is lehet várni, hogy a katonai szervezet támogassa, netán elősegítse a másod- és mellékállások, s ezzel egyéb jövedelmek szerzését.

1997-ig legelégedetlenebbek az alacsony és magas katonai végzettségű, kapcsolatban élő nők, majd az egyedül élő férfiak.

#### **4.2.3. Szociális ellátó rendszer<sup>93</sup> elemekkel (a szervezet nyújtotta szolgáltatásokkal) való elégedettség**

A hadseregeken belül működő ösztönzési és kompenzációs rendszerek hatékonyabb működését szolgáló szociális ellátó rendszer legfőbb elemei közé szokták sorolni általában:

---

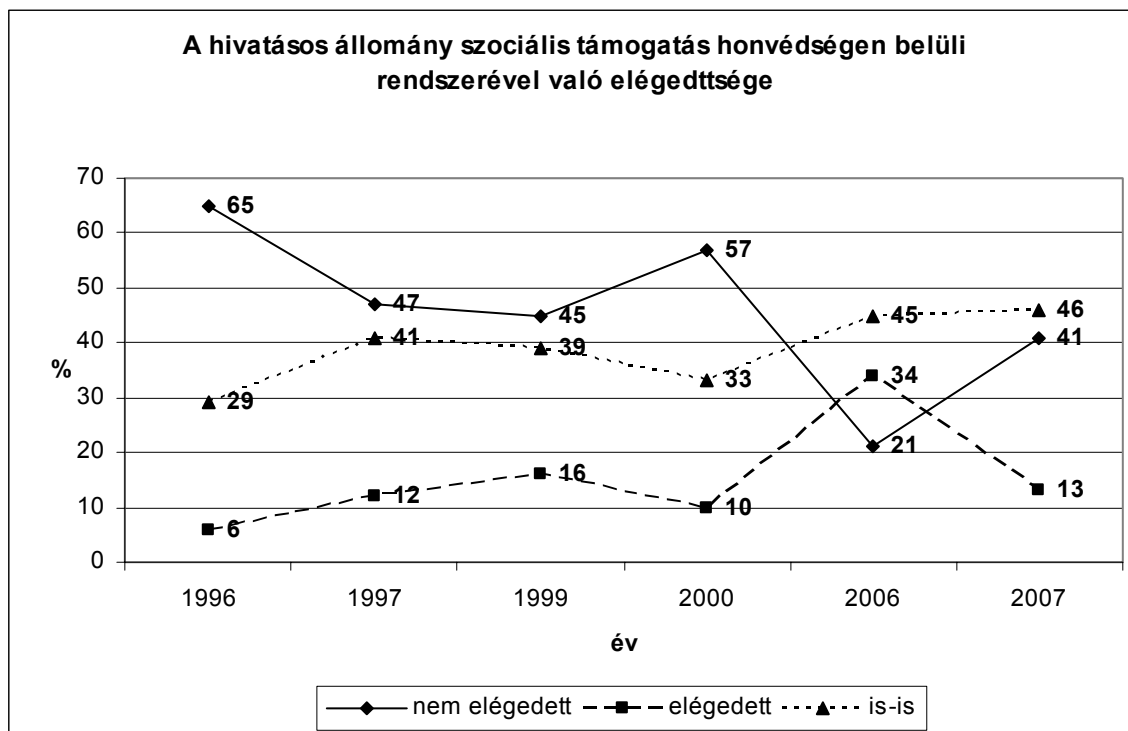
<sup>93</sup> A hadseregek szociális ellátó rendszere olyan szociális juttatások, szolgáltatások elérését teszi lehetővé a szervezet tagjai számára, melyek révén a másodlagos elosztás rendszerében kielégíthetik azon szükségleteik egy részét, amelyekre elsődleges jövedelmükből (fizetésükből, illetményükből) nem volna módjuk. A szociális juttatások és szolgáltatások emelik az emberek életminőségét, illetve hozzájárulnak biztonságérzetük megszilárdulásához. A szociális ellátó rendszer egyes elemei természetesen egyben az ösztönzési és kompenzációs rendszer elemeiként is funkcionálhatnak

a lakhatással összefüggő ellátásokat; a különféle életminőség-javító és családtámogató programokat; szociális transzfereket; a rekreációhoz kapcsolódó ellátásokat; a humán erőforrás konverziójával összefüggő (zökkenőmentes kilépést és munkaerő-piaci visszailleszkedést elősegítő) ellátásokat – valamint az idősgondozást és kegyeleti gondoskodást.

A kutatások, arra a kérdésre keresték a választ, hogy a hivatásos katonák mennyire elégedettek a katonai szervezet nyújtotta szociális juttatásokkal és szolgáltatásokkal. Az elvárások a szervezet és a szervezeti tag részéről kölcsönösek, s azt célozzák, hogy mindkét fél érdekei érvényesüljenek. Az egyensúly feltétele, hogy mindkét fél megtalálja számítását.

**A szociális támogatás honvédségen belüli rendszerével való elégedettség:**

1996-2000 között a többség elégedetlen, az elégedettek aránya maximálisan a 16%-ot éri el. 2006-ban fordul elő, hogy az elégedettek aránya meghaladja az elégedetlenekét, 61%-al, 2007-ben az elégedetlenek ismét több mint háromszorosát adják az elégedetteknek. Mindkét esztendőben a többség, a válaszadók közel fele az is-is kategóriát jelölte meg (16. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

16. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a „széleken” a legmagasabb, 1999-ig a közép, és felsőfokú tisztképzésben 2000-tól a tiszthelyettes képzésben részeselek az elégedetlenebbek.

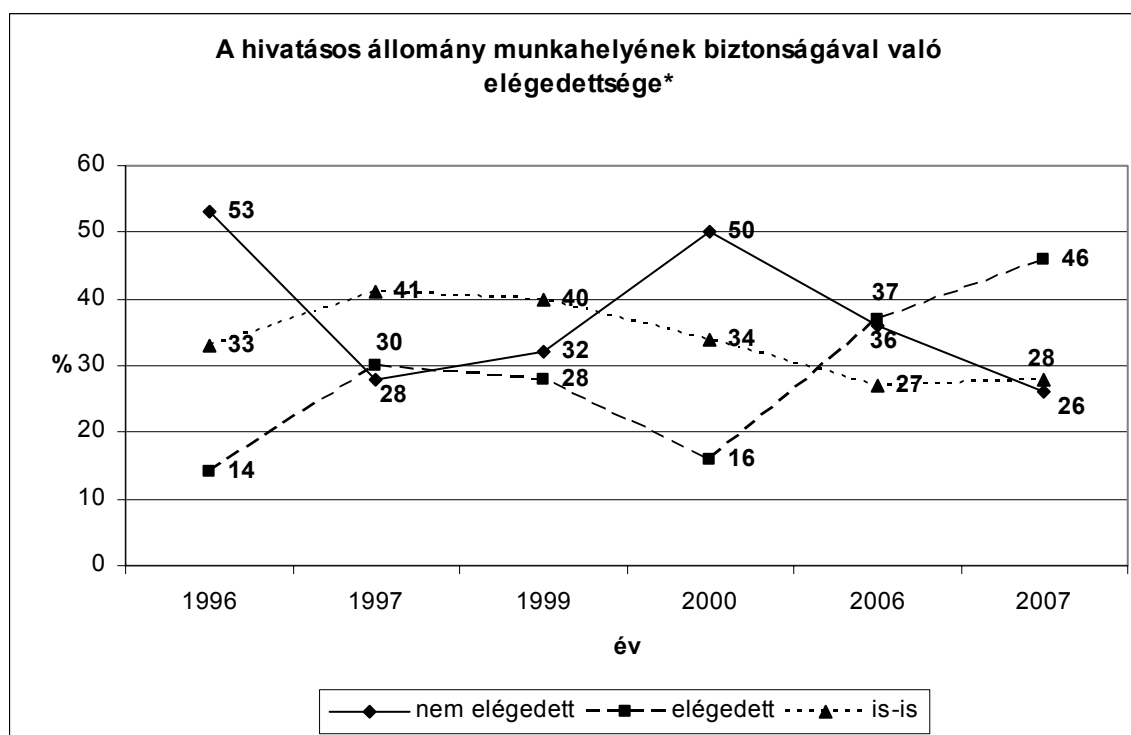
A válaszadók életkorának emelkedésével gyakoriságában és tendenciájában nagyobb az elégedetlenek és elégedettek hányadosa, tehát elégedetlenebbek, de 1996 és 2007-ben a 30 éves ill. alatti korcsoport a legelégedetlenebb.

A családi állapot alapján az egyedül élők 1996, 1997, és 2007-ben, a kapcsolatban élők 1999-2006-között elégedetlenebbek a szociális ellátó rendszerrel.

A nemek szerint a férfiak az elégedetlenebbek, a 2006-os évet kivéve, amikor a nők bizonyultak elégedetlenebbnek.

### Munkahelyének biztonságával való elégedettség:

1996-ban és 2000-ben a válaszadók fele elégedetlen és 14-16%-a elégedett. 1997-ben és 1999-ben az elégedetlenek és elégedettek aránya egyaránt 30% közeli, az is-is kategóriát választók aránya a legmagasabb. 2006-ban az elégedettek aránya meghaladja az elégedetlenekét és 2007-re a válaszadónak közel a felét éri el, arányuk az elégedetlenekhez képest 76%-al magasabb, ami az állapotok jelentős konszolidálására utal (17. sz. grafikon).



17. sz. grafikon



A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a képzettség emelkedésével nő, a legelégedetlenebbek a felsőfokú tisztképzésben részesültek, őket követik az alapfokú tisztképzésben, a tiszthelyettes képzésben részesültek, de a javuló tendencia következtében 2007-re mindhárom katonai iskolai végzettségű kategóriában 40-60%-al magasabb az elégedettek aránya az elégedetlenekéhez képest.

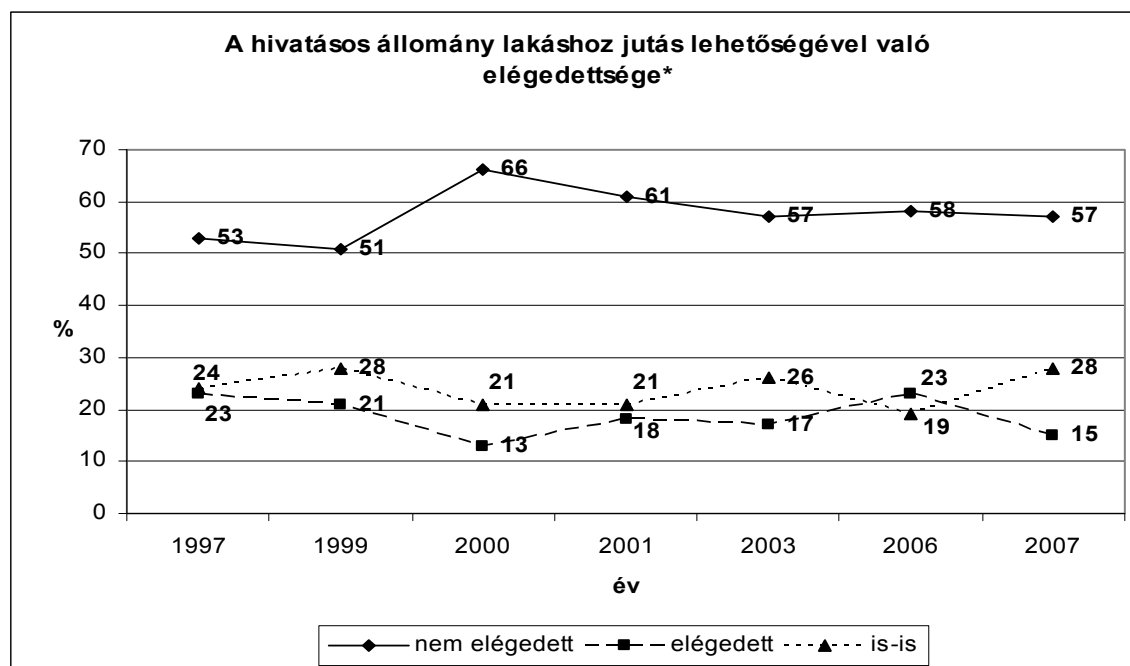
A válaszadók életkora szerint a legelégedetlenebbek a munkahely biztonságával a középkorúak, a 31-40 éves korcsoportba tartozók, majd a 41 éves ill. feletti korosztály. Az elégedetlensége a 30 éves ill. alatti generációé a legalacsonyabb, de 2007-re közelednek egymáshoz és pozitívvá válnak a mutatók mindegyik korcsoportban.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők körében kiemelkedően megmutatkozik az elégedetlenség a munkahelyének biztonságával szemben 1996-2006-között. 2007-ben az egyedül élők elégedetlensége a nagyobb, a kapcsolatban élők között kétszer annyian elégedettek, mint elégedetlenek.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében lényegesen magasabb, kivéve az 1999-es évet, amikor a nők elégedetlenségi szintje volt magasabb.

#### A lakáshoz jutás lehetőségével való elégedettség:

A teljes vizsgált időszakban az elégedetlenek vannak többségben, az arányuk növekvő, 51-66% között váltakozik, miközben az elégedettek részaránya maximum a 23%-ot éri el (18. sz. grafikon).



18. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a „széleken” a legmagasabb, 1999-ig a közép, és felsőfokú tisztképzésben 2000-től a tiszthelyettes képzésben részesültek az elégedetlenebbek.

A válaszadók életkora fordítottan aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 30 éves ill. alatti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és a 41 éves ill. feletti korcsoportja, kivétel a 2006-os év, ekkor a 41 éves ill. feletti korcsoportjába tartozók a legelégedetlenebb.

A családi állapot alapján az egyedül élők körében kiemelkedő az elégedetlenség a lakáshoz jutás lehetőségével szemben

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a nők körében lényegesen magasabb.

**A nem lakásjellegű lakhatás, ill. szálláslehetőségekkel (pl. nőtlen szállói elhelyezés) való elégedettség:**

A nem lakásjellegű lakhatás, ill. szálláslehetőségekkel (pl. nőtlen szállói elhelyezés) való elégedettség kedvezőbb képet mutat. 2003-2007-között az elégedetlenek aránya 43%-ról lecsökken 33-36%-ra, közben az elégedettek részaránya kismértékben javul, 2006-ban a legkedvezőbb a helyzet, arányuk kiegyenlítődik.

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedetlenség a végzettség emelkedésével növekszik, legelégedetlenebbek a közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek, őket követik az alapfokú tisztképzésben, a tiszthelyettes képzésben részesültek.

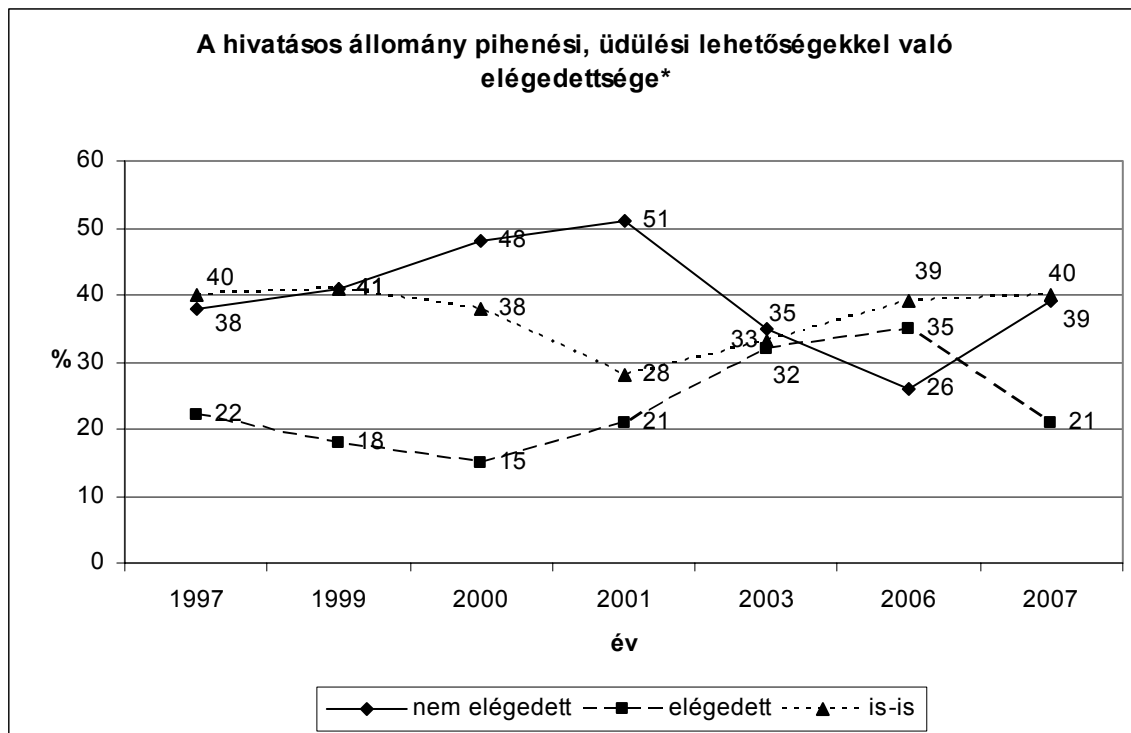
A válaszadók életkora egyenesen aránylik az elégedettséghez, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a 41 éves ill. feletti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és 30 éves ill. alattiak korcsoportja.

A családi állapot alapján a lakáshoz jutás lehetőségével való elégedettséghez hasonlóan az egyedül élők körében kiemelkedő az elégedetlenség.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a nők körében magasabb, 2007-ben egyenlő.

**A honvédség által biztosított pihenési üdültetési lehetőségekkel való elégedettség:**

1997-2000 között az elégedetlenek aránya az elégedettekkel szemben 1,72-szeres különbségről 3,13-szorosra emelkedik, majd ismét csökkenésnek indul. 2006-ra az elégedettek kerülnek kilenc százalékos többségbe. 2007-re visszafordul a folyamat, az elégedetlenek nagysága az elégedettek közel kétszeresére növekszik (19. sz. grafikon).



\* A grafikonban szereplő adatokat a 10. sz. melléklet tartalmazza

19. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, őket követik a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek, relatíve az alapfokú tisztképzésben részt vettek elégedettsége a legkedvezőbb.

A válaszadók életkora alapján a relatíve a legelégedettebbek a középkorúak, 31-40 évesek, és a legelégedetlenebbek a 30 éves, ill. alattiak és a 41 éves, ill. feletti korcsoport.

A családi állapot alapján a pihenési, üdülési lehetőségekkel az egyedül élők körében kiemelkedő az elégedetlenség.

A nemek szerint az elégedetlenség, az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében magasabb.

**Az étkezési lehetőségekkel (nem az ételek minőségéről van szó!) való elégedettség:**

Minden vizsgált időszakban az elégedettek aránya magasabb volt az elégedetlenekénél, 1996-ban 45%-al voltak többen, 2006-ban meghaladta a válaszadók felét és arányuk 2,73 szorosára nőtt, 2007-re 41%-ra csökkent de még így is 1,7-szeresét adják az elégedetleneknek.

A katonai iskolai végzettség alapján az elégedettség a végzettség emelkedésével csökken, legelégedettebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, őket követik az alapfokú, közép és felsőfokú tisztképzésben részesültek

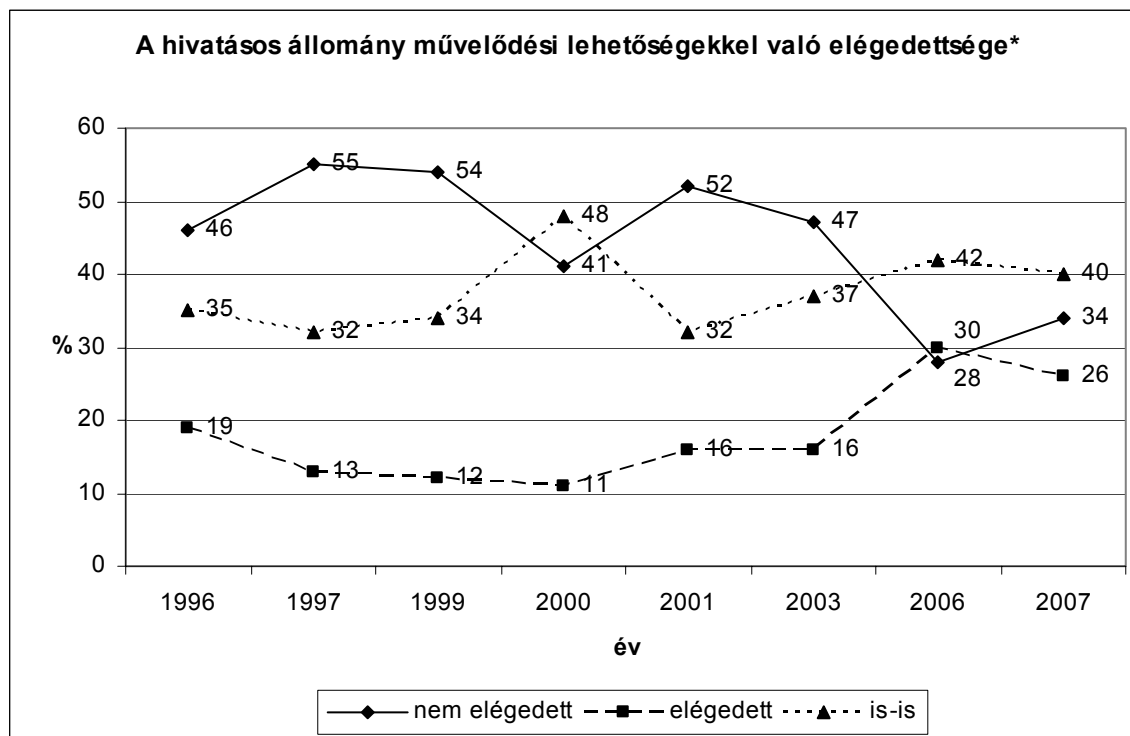
A válaszadók életkora egyenesen aránylik az elégedettséghez, az elégedettek és elégedetlenek hányadosa a 41 éves ill. feletti korosztályban a legmagasabb, ezt követi a 31-40 éves korcsoport és 30 éves ill. alattiak korcsoportja.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők az elégedettebbek.

A nemek szerint az elégedettek és elégedetlenek hányadosa a nők körében magasabb, 2006-ban egyenlő.

### A művelődési lehetőségekkel való elégedettség:

1996-2003 között az elégedetlenek vannak többségben kivéve 2000-ben, amikor az is-is kategóriát választotta a többség, arányuk az elégedettekhez képest nő és eléri a 4,5-szeres nagyságot. 2006 jelenti a fordulóponatot, amikor az elégedettek aránya két százalékkal meghaladja az elégedetlenekét. 2007-ben ismét romlás indult be, az elégedetlenek 30%-al meghaladják az elégedetteket (20. sz. grafikon).



20. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján gyakoriságában az alacsonyabb katonai iskolai végzettségűek elégedetlensége magasabb, mint a képzettebbeké, az elégedetlenség a képzettség emelkedésével csökken, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek, őket követik az alapfokú tisztképzéssel rendelkezők és a legkevésbé elégedetlenek a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek, kivétel a 2003-as év, ekkor a közép, és felsőfokú tisztképzésben részesültek a legelégedetlenebbek.

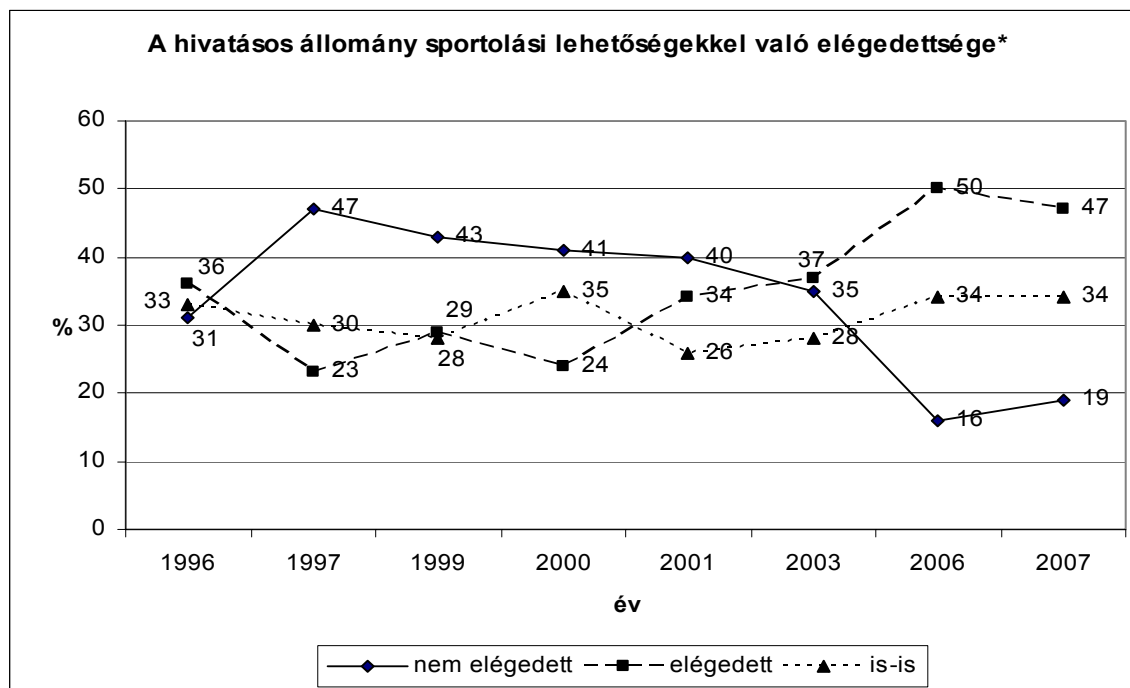
A válaszadók életkora szerint a legelégedetlenebb a 30 éves, ill. alatti korosztály, őket követik a 31-40 éves korcsoportba tartozók, majd a 41 éves, ill. feletti korosztály.

A családi állapot alapján a kapcsolatban élők 1996-1999- között, az egyedül élők, 2000-2007-között elégedetlenebbek a művelődési lehetőségekkel.

A nemek szerint az elégedetlenek és elégedettek hányadosa a férfiak körében lényegesen magasabb, mint a nők között, 2006-ban mutat némi hasonlóságot.

### Sportolási lehetőségekkel való elégedettség:

1996-ban az elégedettek aránya öt százalékkal magasabb, mint az elégedetleneké. 1997-2001 között ez a kedvező állapot negatívra változik, a többség elégedetlenné válik. A trend 2003-tól megfordul, az elégedettek kerülnek többségbe, 2006-ban eléri a válasz adók felét is, közben az elégedetlenek aránya 16%-ra csökken. 2007-ben megtorpan a folyamat 47%-os elégedettséggel szemben 19%-os elégedetlenség alakul ki (21. sz. grafikon).



21. sz. grafikon

A katonai iskolai végzettség alapján 1996-1997-között a közép, és felsőfokú tisztképzésben, 1999-2000-között a tiszthelyettes képzésben, 2001-2006-között az alapfokú tisztképzésben részesültek a legelégedetlenebbek, de 2007-re mindegyik képzettségi kategóriába az elégedettek 2-5-ször többen vannak, mint az elégedetlenek.

A válaszadók életkora szerint a legelégedetlenebb a 30 éves ill. alatti korosztály, őket követik a 31-40 éves korcsoportba tartozók, majd a 41 éves ill. feletti korosztály.

A családi állapot alapján az egyedül élők az elégedetlenebbek a sportolási lehetőségekkel.

A nemek szerint az elégedettségben nem mutatható ki egyértelmű összefüggés.

### **Az egészségügyi ellátás rendszerével való elégedettség**

2001-2007-között a többség az is-is kategóriát jelölte meg, az elégedetlenek a válaszadók közel egyharmadát teszik ki és maximum 30-40%-al vannak többen, mint az elégedettek.

A katonai iskolai végzettség alapján gyakoriságában az alacsonyabb katonai iskolai végzettségűek elégedetlensége magasabb, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesültek.

A válaszadók életkora szerint a legelégedetlenebb a 30 éves, ill. alatti korosztály, őket követik a 31-40 éves, majd a 41 éves ill. feletti korcsoportba tartozók.

A családi állapot alapján a kapcsolatban és egyedül élők az egészségügyi ellátást rendszerét hasonlóan ítélik meg.

A nemek szerint sem mutatható ki egyértelmű összefüggés az elégedettséggel.

Összességében a szociális ellátó rendszerrel a többség elégedetlennek bizonyult, a magas vagy alacsony katonai végzettségű 41 éves ill. feletti férfiak a legelégedetlenebbek.

A lakáshoz jutás lehetőségeivel a többség elégedetlen, a 30 éves ill. alatti, egyedül élő nők a legelégedetlenebbek. A nem lakás jellegű lakhatással való elégedettség megítélése kedvezőbb, az elégedetlenek és elégedettek szintjének kiegyenlítődésegig javult. A 41 éves ill. feletti korcsoport az elégedettebb, az egyedül élő nők a legelégedetlenebbek.

A pihenési, üdülési, művelődési és sportolási lehetőségekkel való elégedettség változó, az üdüléssel kétszer annyian, a művelődéssel 30%-al többen elégedetlenek, mint elégedettek, a sportolási lehetőségek megítélése alakult a legkedvezőbben, az elégedettek vannak többen. Az üdüléssel a tiszthelyettes képzésben részesült, középkorú, egyedül élő férfiak, a művelődési lehetőségekkel a tiszthelyettes képzésben részesült, 30 éves ill. alatti férfiak, a sportolási lehetőségekkel az egyedül élők a legelégedetlenebbek.

Az egészségügyi ellátással 30-40%-al magasabb az elégedetlenek aránya, a legelégedetlenebbek a tiszthelyettes képzésben részesült, 30 éves, ill. alatti korosztályba tartozók.

Az étkezési körülményekkel másfélszer többen elégedettek, mint elégedetlenek, a legelégedettebbek a tiszthelyettes képzésben részesült, 41 éves, ill. feletti kapcsolatban élő nők. A munkahelyének biztonságával való elégedettség javuló tendenciája a szervezeti struktúra stabilizálódására, a szolgálati viszonyok konszolidálódására enged következtetni. A munkahely biztonságával a legelégedetlenebbek jól kvalifikált, középkorú, kapcsolatban élő férfiak.

## 5. FEJEZET. ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK, ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

### 5.1 Összegzés

Összességében a hivatásos állomány munkakörülményekkel, ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási valamint a szociális ellátó rendszer elemekkel (a szervezet nyújtotta szolgáltatásokkal) való elégedettsége nem javult olyan mértékben, ahogyan azt a haderőben 1996-2007 között végbement modernizációs és professzionalizációs intézkedések hatására előzetesen feltételeztem. Ennek egyik oka lehet az, hogy az emberek a munkahelyi tényezőkkel kapcsolatos érzelmi és kognitív beállítódásaikat csak lassan változtatják meg és a vizsgálat idő intervalluma ehhez rövid volt. A másik lehetséges ok, hogy az általam vizsgált munkahelyi dimenziók többsége az elméleti fejezetben tárgyalt Herzbergi elmélet értelmében a higiénés tényezők csoportjába tartozik és nem is várható a modernizációjuktól elégedettségbeli javulás, csak az elégedetlenség hiánya.

**A kutatásban megfogalmazott hipotézisek elfogadásáról/elutasításáról szóló döntéseket, s az így nyert téziseket az alábbiakban foglalom össze:**

*1. Hipotézisem: feltételezem, hogy a vizsgált időszak végére, 2007-re a honvédséget érintő nagy átalakítások befejeztével, - relatíve konszolidáltabb viszonyok kialakításával - a hivatásos állomány általános elégedettségében, összességében és tendenciájában, javulás tapasztalható a kilencvenes évek közepén mért adatokhoz képest.*

1. sz. hipotézisem részben bizonyítottnak látszik. Az 1996-os adatokhoz képest 2007-re a több mint tízéves trendet figyelembe véve a 34 vizsgált dimenzió közül 22 esetében, ha csekély mértékben is, de tendenciáját tekintve az elégedettségben javulás mutatható ki, csökkent az elégedetlenek száma és nőtt az elégedetteké. A legneuralgikusabb területnek bizonyultak, megítélésük nem javult ill. az ingadozások után a kiinduló 1996-os szint közelébe állt be, a lakáshoz jutás lehetősége, a pihenési üdülési lehetőség, az előmeneteli lehetőség, a tisztképzés színvonala, az alá- és fölérendeltségi viszonyok, elhelyezési körülmények. A hivatásos állomány plusz jövedelem szerzésének lehetőségével való elégedettsége egyenesen tovább romlott.



*2. Hipotézisem: feltételezem, hogy a hivatásos állomány munkakörülményekkel – a munkahely tárgyi anyagi ellátottságával, a munkaeszközökkel és anyagokkal, a (harci)technikai ellátottsággal - való elégedettsége a haderő átalakítási folyamat modernizációs beruházásainak hatására differenciáltan, tendenciájában javult.*

2. sz. hipotézisem a kutatási eredmények és adatok alapján részben bizonyítottnak látszik. A hivatásos állománynak a munkahely tárgyi, anyagi ellátottságával való elégedettsége összességében enyhe javulást mutat. A munkafeltételekkel való elégedetlenség mértékében csökkent ugyan, de az elégedettek aránya továbbra is nagyon alacsony és messze elmarad a civil társadalom munkavállalóinak eredményétől. Az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás) való elégedettség, valószínűsíthetően a diszlokációs intézkedések okozta állandó költözések miatt, romlott, majd 2007-re az induló 1996-os szintet érte el. Az objektumok, épületek állapotával való elégedettség is romlott, a javulás 2000 után kezdődött. Ez elég egyértelműen valószínűsíti, hogy a haderő átalakítási folyamat szolgálati és munkakörülmény javító, laktanya rekonstrukciós célkitűzései és megvalósítása pozitívan befolyásolta a hivatásos állomány elégedettségét.

A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével való elégedettség, (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel való elégedettség és a (harci) technika állapotával való elégedettség javuló tendenciát mutat, de a többség továbbra is elégedetlen. Ez azt mutatja, hogy az eddig tett modernizációs erőfeszítések, egyrészt a hadrendben lévő, elavult eszközök, felszerelések felújítása, másrészt az új korszerű eszközök beszerzése nem voltak elégségesek az áttöréshez.

*3. Hipotézisem: feltételezem, hogy a Magyar Honvédség modernizációs és professzionalizációs törekvéseinek jegyében az ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, valamint szociális ellátó rendszert érintő intézkedések hatására a hivatásos állomány elégedettsége egyenlőtlen mértékben ugyan, de a trendeket figyelembe véve a javulás irányába mutat.*

3. sz. hipotézisem a kutatási adatok alapján részben bizonyítottnak látszik. A megvizsgált 19 ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, szociális ellátó rendszer elem közül 10-el kapcsolatosan egyenlőtlen mértékben javult a hivatásos állomány elégedettsége. Az 1996-2007 közötti időszakban a trendeket figyelembe véve javult a megítélése: a jelenlegi beosztásnak, a nyelvtanulás lehetőségének, az önképzés lehetőségének és feltételek biztosítottságának, művelődési, sportolási, lehetőségeknek, a nem lakásjellegű lakhatás, ill. szálláslehetőségeknek, a munkahely biztonságának, a szociális támogatások honvédségen

belüli rendszerének, illetményének, és általában a kompenzációs rendszernek. A hivatásos állomány elégedettsége stagnált vagy kifejezetten elégedetlen volt a tiszthelyettes és tisztképzés színvonalával, lakáshoz jutás lehetőségével, a honvédség által biztosított pihenési üdültetési lehetőségekkel, egészségügyi ellátás rendszerével, az ösztönzési rendszerrel általában, a teljesítményértékelési rendszer objektivitásával, az előmeneteli lehetőséggel a katonai pályán, a plusz jövedelem szerzésének lehetőségével.

*4. Hipotézisem, hogy a hivatásos állomány iskolai végzettsége és életkora erősen, a családi állapota és a nemhez való tartozása gyengén és differenciáltan korrelál az általam vizsgált 34 munkahelyi dimenzióval kapcsolatos elégedettséggel.*

4. sz. hipotézisem a kutatási adatok alapján részben igazoltnak látszik. A munkavégzéssel kapcsolatos dimenziókban a katonai iskolai végzettség emelkedésével javultak az elégedettség mutatói, csökkent az elégedetlenek száma és így kedvezőbben alakult az elégedettekkel való hányadosa. Ugyanakkor a legmagasabb, közép és felsőfokú katonai iskolai végzettséggel rendelkezők a legelégedetlenebbek az érdekeik védelmével, a tiszt és tiszthelyettes képzés színvonalával, a pluszjövedelem szerzésének lehetőségével, a munkahely biztonságával és a nem lakás jellegű lakhatás, ill. szálláslehetőségekkel.

Az iskolai végzettség mellett az életkor gyakorolta a legnagyobb hatást a munkahelyi tényezőkkel kapcsolatos elégedettségre. Az életkor emelkedésével a vizsgált tényezők többsége esetében az elégedetlenek aránya csökkent és azonos ill. magasabb volt az elégedettek számaránya. Kivéve a tiszt és tiszthelyettes képzés színvonalát, az előmeneteli lehetőségeket, az illetményt, a munkahely biztonságát, ezekkel a 31-40 éves korcsoportba tartozók a legelégedetlenebbek. Továbbá elégedetlenek az érdekeik védelmével, a pluszjövedelem szerzés lehetőségével, a szociális ellátás honvédségen belüli rendszerével és a honvédség által biztosított pihenési, üdülési lehetőségekkel a 41 éves, ill. feletti korosztály. Az eredmények alapján az iskolai végzettség és az életkor jelentős változónak tekinthető a hivatásos állomány munkahelyi elégedettségének vizsgálatában.

A családi állapot, ill. a kapcsolatban élés a vizsgált dimenziók többségével gyenge kapcsolatban van. Néhány dimenzió esetében azonban markáns különbségek mutathatóak ki. A kapcsolatban élők a kiképzés jogszabályi feltételeivel, a katonai szervezeten belüli tájékoztatással, az előmeneteli lehetőségekkel, a pluszjövedelem szerzés lehetőségével, a szociális ellátó rendszerrel, és a munkahely biztonságával kimagaslóan elégedetlenek. Az egyedül élők az érdekeik védelmével, a nyelvtanulás és az önképzés lehetőségeivel, a lakáshoz jutás, a nem lakás jellegű lakhatás, ill. szállás lehetőségekkel, a honvédség által

biztosított pihenési, üdülési, művelődési, sportolási lehetőségekkel és az egészségügyi ellátás rendszerével kirívóan elégedetlenek.

Az eltérő nemhez való tartozás, ha gyengén is, de befolyásolja az elégedettséget. A megvizsgált dimenziók többségében a nők elégedettebbeknek bizonyultak, mint a férfiak. A nők a kompenzációs rendszerrel, a lakáshoz jutás, és a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás lehetőségekkel, valamint a az étkezési körülményekkel elégedetlenebbek a férfiaknál.

Az eredmények alapján a családi állapot és a nem gyenge kapcsolatban áll a hivatásos katonák munkahelyi elégedettségének meghatározásában.

## **5.2 Véleményem, javaslataim, a kutatás kiterjesztésének lehetősége**

### **Kutatásom során szerzett tapasztalatom alapján indokoltnak látom:**

1. A munkahely tárgyi, anyagi elemei közül a legnagyobb elégedetlenséget az objektumok, épületek állapota váltotta ki. Indokolt a laktanya korszerűsítési, felújítási program folyamatos működtetése.
2. A (harci) technika állapotával kapcsolatos elégedettségben a több mint egy évtized alatt érdemi változás nem következett be. A hivatásos állomány a professzióra törekvő Magyar Honvédséget egy a jelenleginél korszerűbb technikai ellátottsággal képzelel el, ez szükségessé teszi a költségvetés technikai korszerűsítésre, fejlesztésre fordítandó részarányának növelését.
3. A belső tájékoztatás (információval való ellátottság) minden második hivatásos katona szerint elégtelen. Szükségesnek látszik egy a jelenleginél hatékonyabban működtethető információs rendszer kialakítása.
4. Az emberi kapcsolatok vizsgált elemei között az érdekvédelemmel a hivatásos állomány több mint 40%-a elégedetlen és az elégedettek aránya ennek a felét sem éri el 2007-ben. Szükséges az intézményesített érdekvédelmet nyújtó szervezet(ek) hatékony működési feltételeinek a biztosítása és a hivatásos állomány érdekeinek eredményesebb képviselése a vezetés részéről.

5. A vizsgált időszakban mindvégig probléma a tanulási, nyelvtanulási lehetőségek elosztása, a hozzáférési lehetőséggel és az önképzési feltételekkel való elégedettség. Az ösztönzési rendszer ezen elemeinek kielégítőbb működtetése sokat javíthat a hivatásos állomány eredményesebb motiválásán.

6. *A teljesítményértékelési rendszer objektivitásával a többség elégedetlen.* Mindenképpen szükséges a rendszer működésének és alkalmazásának átgondolása és korrekciója.

7. Az előrelépés lehetőségével való elégedetlenség magas szintje az előmeneteli rendszer súlyos működési zavaraira enged következtetni. Az előmeneteli rendszer átvilágítása és a Magyar Honvédség új struktúrája adta lehetőségekkel való harmonizációba hozása szükséges.

8. Az illetményel és a plusz jövedelemszerzés lehetőségével a válaszadók többsége elégedetlen. Az illetményel való elégedetlenség arra utal, hogy egy professzionális haderő hivatásos katonájával szembeni elvárásokkal arányos, a jelenleginél magasabb anyagi elismerést tart szükségesnek az állomány. A pluszjövedelem szerzésével való elégedetlenség egyrészt a lehetőségek teljes beszűkülését jelzik, másrészt kifejezik a hivatásos állomány azon elvárását, ha plusz jövedelemszerzésre nincs lehetőség, akkor a hivatása biztosítsa a saját maga és családja megélhetését, anyagi biztonságát.

9. A szociális ellátó rendszerrel, lakáshoz jutás lehetőségeivel a többség elégedetlennek bizonyult. A lakáshoz juttatásban elsőbbséget élvező családok mellett egyre nagyobb gondot szükséges fordítani az egyedül élő fiatalok szükségleteinek figyelembevételére. Ezt a növekvő létszámuk és a házassági gyakorlatban bekövetkezett változások, az együtt élés növekvő preferálása valamint az életkorban sokkal későbbre való kitolódása is indokoltá teszi.

„Egy munka sosincs igazán kész, és az ember nem tehet mást, mint hogy befejezettnak tekintti, ha már mindent megtett, amit ideje és körülményei lehetővé tettek.”

(Johann Wolfgang von Goethe)

## **A kutatás kiterjesztésének lehetősége:**

A kutatás további bővítésére több irányban is látok lehetőséget. Először is további dimenziók bevonásával lehetséges a hivatásos állomány elégedettségének vizsgálata:

- a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatásával,
- a honvédség kifelé irányuló (külső) kommunikációjának hatékonyságával,
- a honvédség nemzeti jellegével,
- a honvédség átszervezésével,
- a honvédségen belüli bürokráciával,
- az emberekről való gondoskodás minőségével általában,
- jövője tervezhetőségéhez szükséges tájékoztatással,
- a honvédség szervezettségével,
- a honvédség társadalmi presztízsével,
- a tisztek tekintélyével a polgári lakosság körében,
- a tisztek tekintélyével a szerződéses állomány körében,
- a tiszthelyettesek tekintélyével a polgári lakosság körében,
- a tiszthelyettesek tekintélyével a szerződéses állomány körében,
- a legénységi állomány kiképzésének színvonalával,
- a kiképzés feltételrendszerével,
- a kiképzés technikai feltételeivel,
- a kiképzésre fordítható idővel,
- a honvédség általános fegyelmi helyzetével,
- a hivatásos állomány fegyelmével,
- a szerződéses állomány fegyelmével,
- a szerződéses állomány szolgálatteljesítésével,
- a vallásszabadsággal,
- lelki gondozás lehetőségeivel,
- a MH NATO-béketámogató műveleteiben való részvételével,
- a MH EU válságreagáló műveleteiben való részvételével való elégedettsége.

További bővítésre ad lehetőséget a munkahelyi elégedettség vizsgálatának a szerződéses és a honvédségi közalkalmazotti állománykategóriákra való kiterjesztése és összehasonlító vizsgálatok folytatása. A harmadik lehetséges irány a kutatás tartalmi elmélyítése a hivatásos állomány szervezeti elköteleződés<sup>94</sup> (organizational commitment) és lojalitás vizsgálatával.

---

<sup>94</sup> A szervezeti elköteleződés Mowday és munkatársai (1982) szerint a dolgozó olyan identifikációja a szervezettel, amelyet elméletileg három tényező jellemez:

- erős hit és azonosulás a szervezeti célokkal és értékekkel,
- szándék arra, hogy a dolgozó erőfeszítéseket tegyen a szervezet érdekében, és
- erős vágy a szervezeti tagság fenntartására.

Allen és Meyer (1990) szerint az elköteleződés többdimenziós fogalom, az érzelmi orientáció mellett tartalmaz kalkulatív (a munkahelyváltás költségeinek mérlegelése) és morális összetevőt is. A szervezet számára az érzelmi kötődésnek van a legnagyobb jelentősége.

### 4.3 Új tudományos eredmények

1. Jelen kutatás feltárta:

- a hivatásos állomány 34 munkahelyi dimenzióval kapcsolatos *általános elégedettségében* bekövetkezett változásokat 1996-2007- között;
  - a haderő átalakítási folyamat modernizációs beruházásainak hatását a hivatásos állomány *munkakörülményekkel való elégedettségének* alakulására;
  - a hivatásos állomány elégedettségének alakulását *az ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, valamint szociális ellátó rendszert 19 tényezőjével*.
2. Az elemzés először alkalmaz a hivatásos állomány munkahelyi elégedettségének témakörében -nyolc korábbi közvélemény kutatás adatbázisának másodelemzésével- *11 éves időtartamot átfogó trend-vizsgálatot*.
3. Feltárta, a hivatásos állomány munkahelyi elégedettségének *összefüggését a katonai iskolai végzettség, az életkor, a családi állapot és a nem demográfiai változókkal* 1996-2007 között.

\*

Úgy gondolom, hogy a kutatás során nyert felismerések és tapasztalatok nemcsak az elméleti műhelyek számára, de a mindennapi gyakorlati munkában és az oktatásban is *hasznosíthatók*. A kutatási eredményekben foglalt információk segítséget nyújthatnak az emberi erőforrás gazdálkodás tervezési, szervezési munkájához.

## IRODALOMJEGYZÉK

- A Honvédelem négy éve 1994–1998. Zrínyi Kiadó, Bp., 1998.
- A Honvédelem négy éve 1998–2002. Zrínyi Kiadó, Bp., 2002.
- A Honvédelem négy éve 2002-2006. Zrínyi Kiadó, Bp., 2006.
- Ács Tibor-Horváth István (szerk.): Honvédelmi reformok, haderő-átalakítások Magyarországon 1848-1998. ZMNE, Budapest, 2001.
- Babbie, Earl : A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, 1998.
- Bakacsi, Gy. – Bokor, A.: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1998.
- Bakos Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára. Akadémiai Kiadó, Budapest 1989.
- Bohnné Keleti Katalin: Elégedett az ügyfél. Public Press Kft., Budapest, 2005.
- Clark, A., ‘Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work’. *Labour Economics* 4, 1997.
- Clark, A.E., Oswald, A.J. and Warr, P., ‘Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?’. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol.96, No.1, 1996.
- Csikszentmihályi, M.: *Flow*, Az áramlat. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.
- Doering, M., Rhodes, S. R. and Schuster, M., *The aging worker*. Beverly Hills, CA,,: Sage, 1983.
- Dolgozói elégedettség. A Munkaadó Lapja, XII. évfolyam 5. sz. 2005.
- Glenn, N.D., Taylor, P.A. and Weaver, C.N. , ‘Age and Job Satisfaction. A Multivariate, Multisurvey Study’, *Journal of Applied Psychology* 62, 1977.
- Guiot, J. M.: Szervezetek és magatartásuk. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 172-197. o. 1984.
- Gyökér Irén: Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- Herzberg, F., Mausner, B.; Peterson, R.O. and Capwell, D.P., *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- Héthy Lajos – Makó Csaba: A technika, a munkaszervezet és az ipari munka. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1981.
- Hofmeister Tóth Ágnes – Simon Judit – Sajtós László: A fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest, 2003.
- Hoppock, R.: Job satisfaction.: Harper & Brothers Publishers, New York, 1935. In: Ergonómia 92/1
- Jánosi Gergely – Kersch Gabriella: Ok és okozat a munkatársi elégedettséghez kapcsolódó kognitív folyamatok esetében. Vezetéstudomány, XXXIX. Évf., 2008.
- Kiss Zoltán László: Fejlődési tendenciák a modern hadseregekben. MH Tájékoztatási és Médiaközpont, Budapest, 1998.
- Klein, S.: Munkapszichológia. Budapest, 1980.
- Klein, S.: Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kiadó, 2001.

- Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai. In Münnich Ákos (szerk.), A jövő vezetőinek jelene, Eötvös Kiadó, Budapest. 2002.
- Lawler, E. E.: Motivation in Work Organizations. Montrey, CA. Brooks/Cole 1973.
- Locke E. A.: What is job satisfaction? Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, Issue, 1969.
- Malhotra, Naresh K.: Marketingkutató Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- Malomsoki József - Radványi Lajos: A hivatásos tiszti pálya társadalmi tényezői. (Kandidátusi értekezés) ZMKA, Budapest, 1987.
- Pataki Judit – S. Molnár Edit: Kísérlet az elégedettség összetevőinek vizsgálatára. Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Tanulmányok, beszámolók, jelentések. XIV. évf. 2. sz. Budapest, 1982.
- Papp Ágoston, Perzcel Tamás, Völgyesy Pál: Munkapszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest, 1976.
- Pintér István: A honvédség szervezeti kultúrájáról. Hadtudomány, 1995/4. sz.
- Samuel P. Huntington: A katona és az állam. Zrínyi- Atlanti, Budapest, 1994.
- Schleicher Imre: A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása. In: Ergonómia 92/1
- Sloane, P.J. and Williams, H., 'Job Satisfaction, Comparison Income, and Gender'. *Labour* Vol.14, No.3, 2000.
- Spector, P. E.: Job satisfaction, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Publishing Co. 1997.
- Spéder Zsolt – Kapitány Balázs „A magyar lakosság elégedettségének meghatározó tényezői nemzetközi összehasonlításban”: in: Társadalmi riport 2002, Kolosi Tamás, Tóth István György, Vukovich György (szerk.). Budapest: TÁRKI, 162–172. o. 2002.
- Szabó János: 2000 – a haderőreform áttörésének éve. In: Kurtán S.-Sándor P.-Vass L. (szerk.): Magyarország politikai évkönyve-2001
- Szabó János: A katonatársadalom főbb fejlődéstendenciái a '90-es évek küszöbén. Doktori disszertáció I-II. (melléklettel) ZMKA, Budapest, 1993.
- Szabó János: A Katonátársadalom helyzete és az emberi tényező fejlesztésének kiindulópontjai a Magyar Honvédségben a 90-es évek közepén. ZMKA, Budapest, 1992.
- Szabó János: A magyar katonatársadalom öröksége és útválasztása. Valóság, 1992/9.
- Szabó János: Haderő-átalakítás. Az ezredforduló haderőreformjának előzményei, jellemzői és perspektívája. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2001.
- Szabó János: Hivatásos katonák a '90-es évek első felében (társszerző). In.: Haderő 93'.
- Szabó János: Katonátársadalom a 90-es évek küszöbén. MH OKAK, Budapest, 1995. (Honvéd tudósok, 7.)
- Szokolszky Á.: A szemantikus differenciál. In Kutatómunka a pszichológiában. Osiris, Budapest, 2004.
- Veres - Hoffman – Kozák: Bevezetés a piackutatásba. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2006
- Warr, P., 'Age and occupational well-being'. *Psychology and Aging* 7, 1992.



## Irodalom az Internetről:

Anette Fasang, Sara Geerdes, Klaus Schömann and Liuben Siarov: Job Satisfaction and labour market mobility.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/10/en/1/ef0710en.pdf> (2009. 06. 13.)

Az Eurofound bemutatta a Negyedik Európai Munkakörülmények Felmérés Magyarországra vonatkozó részét.

<http://74.125.93.132/search?q=cache:umvNEYGgpZwJ:www.euroastra.info/node/5868+munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Büszkeség: a leghatékonyabb motiváló erő.

<http://74.125.47.132/search?q=cache:8MDcxGvnOpAJ:www.napi.hu/default.asp%3FcCenter%3Darticle.asp%26nID%3D412919+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=9&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Dolgozói elégedettség (2005/5 – Munkaadók Lapja).

<http://74.125.93.132/search?q=cache:MNkp8pYE108J:a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2005/5/dolgozoi-elegedettseg+munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=10&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 04.)

Fekete Bernadett: A munkapszichológia története I. rész.

<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=564> (2009. 08. 03.)

Fekete Bernadett: A munkapszichológia története II. rész.

<http://74.125.47.132/search?q=cache:F4YSuRa0DJJ:www.consultationmagazin.hu/index.php%3Fmenu%3Dcikk%26id%3D572+Human+Relations+ir%C3%A1nyzat&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Heinz Gilomen: Az elvart kimeneti eredmények: sikeres élet és jól működő társadalom.

[http://74.125.47.132/search?q=cache:7oDdTBGicsgJ:www.oki.hu/cikk.php%3Fkod%3Dkompetencia04\\_gilomen.html+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a](http://74.125.47.132/search?q=cache:7oDdTBGicsgJ:www.oki.hu/cikk.php%3Fkod%3Dkompetencia04_gilomen.html+gazdas%C3%A1gi+siker+el%C3%A9gedetts%C3%A9g&cd=4&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a) (2009. 08. 03.)

Index of Organizational Reactions.

<http://74.125.95.132/search?q=cache:5OYLGV4c6W8J:www.eduline.hu/segedanyagtalalatok.aspx/letolt/4954+%E2%80%A2+Index+of+organizational+reactions:+k%C3%A9rd%C5%91%C3%ADv+42+k%C3%A9rd%C3%A9ses,+el%C3%A9gedetts%C3%A9g+befoly%C3%A1sol%C3%B3+t%C3%A9macsoportjai&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Jakus János A Magyar Honvédség a rendszerváltástól napjainkig.

[http://zrinyi.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005\\_1\\_5.html](http://zrinyi.zmne.hu/kulso/mhtt/hadtudomany/2005/1/2005_1_5.html) (2009. 08. 03.)

Job Satisfaction and labour market mobility.

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/10/en/1/ef0710en.pdf> (2009. 06. 13.)

Krasz Katalin: A munkahelyi elégedettség kérdései.

<http://74.125.95.132/search?q=cache:1kuvtyK9pcOJ:ept.moodle.appi.bme.hu/mod/resource/view.php%3Fid%3D315+Krasz+Katalin:+A+MUNKAHELYI+EL%C3%89GEDETTS%C3%89G+K%C3%89RD%C3%89SEI&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> (2009. 08. 03.)

Krasz Katalin: A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők.

[http://www.erg.bme.hu/oktatas/leir/gt52m006/munkahelyi\\_elegedettseg.pdf](http://www.erg.bme.hu/oktatas/leir/gt52m006/munkahelyi_elegedettseg.pdf) (2009. 08. 03.)

Kun Ágota: A munkával való elégedettség megismerésének módszerei.

[http://www.mfor.hu/cikkek/A\\_munkaval\\_valo\\_elegedettseg\\_megismeresenek\\_modszerei.html?page=4](http://www.mfor.hu/cikkek/A_munkaval_valo_elegedettseg_megismeresenek_modszerei.html?page=4) (2009. 08. 03.)

Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. (Fourth edition). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. Hivatkozta: Nagy, M. S. (1996): What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction. – At: <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html> (2009. 06. 24.)

Márfi András: A szubjektív életkörülmények társadalmi-gazdasági összefüggései. [http://www.google.hu/search?q=Az+egyed+el%C3%A9gedettek+ar%C3%A1nya+\(T%C3%81RKI+Omnibusz+2006%2F8+MTA+PTI+%C3%89letmin%C5%91s%C3%A9g%2C+N%3D1033\)+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:hu:official&client=firefox-a](http://www.google.hu/search?q=Az+egyed+el%C3%A9gedettek+ar%C3%A1nya+(T%C3%81RKI+Omnibusz+2006%2F8+MTA+PTI+%C3%89letmin%C5%91s%C3%A9g%2C+N%3D1033)+&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:hu:official&client=firefox-a) (2009. 08. 04.)

Minnesota Satisfaction Questionnaire. <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm> (2009. 08. 03.)

Sági Matild: Elégedettség az átalakuló társadalmakban. [http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-693/publikaciok/tpubl\\_a\\_693.pdf](http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-693/publikaciok/tpubl_a_693.pdf) (2009. 08. 03.)

Szilágyi K.: Tanácsadási elméletek GATE, 1993. [https://www.nive.hu/kutatas\\_fejlesztés/felnottkepzes\\_kutatas\\_2003-2007/2005pdf/12szilagyi.pdf](https://www.nive.hu/kutatas_fejlesztés/felnottkepzes_kutatas_2003-2007/2005pdf/12szilagyi.pdf) (2009. 08. 03.)

### **Törvények, határozatok:**

124/1997. (XII. 18.) OGY határozat fegyveres erők részletes bontású létszámáról. <http://www.complex.hu/kzldat/o97h0124.htm/o97h0124.htm> (2009.08.03.)

1996. évi XLIII. Törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról [http://www.mkih.hu/torvenyek/t9600043/t9600043\\_0.htm](http://www.mkih.hu/torvenyek/t9600043/t9600043_0.htm) (2009.08.03.)

1996. évi XLIV. Törvény *A hadköteles katonák szolgálati viszonyáról*

1996. évi XLV. Törvény A katonai és rendvédelmi felsőoktatási intézmények vezetőinek, oktatóinak és hallgatóinak jogállásáról

1997. évi LXXV. Törvény a honvédelemről szóló 1993. évi CX. Törvény, a hadköteles katonák szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIV. Törvény és a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló 1996. évi XLIII. Törvény módosításáról

2001. ÉVI XCV. TÖRVÉNY a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról. A törvény alapján 2002. január 1.-től jelentősen emelték a hivatásos állomány illetményét.

2001. ÉVI XLIV. TÖRVÉNY a sor-és tartalékos katonai szolgálat teljesítése rendjének változásával érintett törvények módosításáról

2322/1999. (XII. 7.) KORM. HATÁROZAT a Magyar Köztársaság honvédelmének egészét érintő stratégiai felülvizsgálat koncepciójáról

61/2000. (VI. 21.) OGY-HATÁROZAT a Magyar Honvédség hosszú távú átalakításának irányairól

HM- határozat Katonai Nyelvképzési Központ alapításáról. Honvédelmi Közlöny 1995/25. sz.

## MELLÉKLETEK

### 1. sz. melléklet

#### Szervezet 96 kérdőív elégedettség kérdései

#### 5. Mennyire elégedett az Ön közérzetét, hangulatát befolyásoló alábbi tényezőkkel?

	egyáltalán nem	nagyon elégedett
1. egészségi állapota	1----2-----3----4----5	
2. mindennapi munkája	1----2-----3----4----5	
3. családja anyagi helyzete	1----2-----3----4----5	
4. gyermekei jövőjének kilátásai	1----2-----3----4----5	
5. illetménye	1----2-----3----4----5	
6. plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1----2-----3----4----5	
7. munkahelyének biztonsága	1----2-----3----4----5	
8. lakáshelyzete	1----2-----3----4----5	
9. a vallásszabadság	1----2-----3----4----5	
10. a szociális támogatás honvédségen belüli rendszere	1----2-----3----4----5	
11. érdekeinek védelme	1----2-----3----4----5	
12. előrelépés lehetősége a katonai pályán	1----2-----3----4----5	
13. a honvédség társadalmi presztízse	1----2-----3----4----5	
14. a honvédség nyilvánossága	1----2-----3----4----5	
15. a lakosság honvédségről kialakított véleménye	1----2-----3----4----5	
16. a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatása	1----2-----3----4----5	
17. a katonai szervezeten belüli tájékoztatás	1----2-----3----4----5	
18. a honvédség nemzeti jellege	1----2-----3----4----5	
19. a tisztek tekintélye a lakosság körében	1----2-----3----4----5	
20. a tiszthelyettesek tekintélye a lakosság körében	1----2-----3----4----5	
21. a tisztek tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3----4----5	
22. a tiszthelyettesek tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3----4----5	
23. a közalkalmazottak tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3----4----5	
24. a tisztképzés színvonala	1----2-----3----4----5	
25. a tiszthelyettes képzés színvonala	1----2-----3----4----5	
26. a nyelvtanulás lehetőségei	1----2-----3----4----5	
27. a honvédség és a lakosság kapcsolata	1----2-----3----4----5	
28. a munkahelyi légkör	1----2-----3----4----5	
29. a honvédségen belüli bürokrácia	1----2-----3----4----5	
30. a szolgálati életkörülmények	1----2-----3----4----5	
31. a munkafeltételek	1----2-----3----4----5	
32. a honvédség általános fegyelme	1----2-----3----4----5	
33. a sorállomány fegyelme	1----2-----3----4----5	
34. honvédség szervezettsége	1----2-----3----4----5	
35. a kiképzés színvonala	1----2-----3----4----5	
36. a kiképzés feltételrendszere	1----2-----3----4----5	
37. a honvédség átszervezése	1----2-----3----4----5	
38. a NATO tagságra való törekvés	1----2-----3----4----5	

#### 8. Jelenlegi körülményei között, szolgálati helyén mennyire elégedett Ön az alábbiakkal? (Kérjük, osztályozzon, mint az iskolában szokás, 1-től 5-ig!

	teljesen elégedetlen	teljesen elégedett
1. az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás, stb.)	1----2-----3----4----5	
2. az étkezési körülményekkel	1----2-----3----4----5	
3. a munkaeszközökkel való ellátottság minőségével	1----2-----3----4----5	
4. az objektumok, épületek állapotával	1----2-----3----4----5	
5. a művelődési lehetőségekkel	1----2-----3----4----5	
6. a sportolási lehetőségekkel	1----2-----3----4----5	
7. a sorállomány szolgálatteljesítésével	1----2-----3----4----5	
8. a kiképzés technikai feltételeivel	1----2-----3----4----5	
9. a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1----2-----3----4----5	
10. a kiképzésre fordítható idővel	1----2-----3----4----5	
11. a (harci) technika állapotával	1----2-----3----4----5	
12. a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	1----2-----3----4----5	

## 2. sz. melléklet

### Életkörülmények 97 kérdőív elégedettség kérdései

#### 66. Mennyire elégedett, illetve elégedetlen Ön az alábbiakkal?

	abszolút nem	inkább nem	is-is	inkább igen	maximál isan
1. A honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel	1	2	3	4	5
2. A munkahely által biztosított művelődési lehetőségekkel	1	2	3	4	5
3. A munkahely által biztosított nyelvtanulási lehetőségekkel	1	2	3	4	5
4. Az önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	1	2	3	4	5
5. A munkahelyén a sportolási lehetőségekkel	1	2	3	4	5
6. A lakáshoz jutás lehetőségével	1	2	3	4	5
7. A munkahelyén az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás, stb.)	1	2	3	4	5
8. Az objektumok, épületek állapotával	1	2	3	4	5
9. A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal	1	2	3	4	5
10. Az alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottságával	1	2	3	4	5

#### 77. Mennyire elégedett az Ön közérzetét, hangulatát befolyásoló alábbi tényezőkkel?

	egyáltalán nem	nagyon elégedett
1. egészségi állapota	1---2---3---4---5	
2. mindennapi munkája	1---2---3---4---5	
3. családja anyagi helyzete	1---2---3---4---5	
4. gyermekei jövőjének kilátásai	1---2---3---4---5	
5. illetménye	1---2---3---4---5	
6. plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1---2---3---4---5	
7. munkahelyének biztonsága	1---2---3---4---5	
8. lakáshelyzete	1---2---3---4---5	
9. a vallásszabadság	1---2---3---4---5	
10. a szociális támogatás honvédségen belüli rendszere	1---2---3---4---5	
11. érdekeinek védelme	1---2---3---4---5	
12. előrelépés lehetősége a katonai pályán	1---2---3---4---5	
13. a honvédség társadalmi presztízse	1---2---3---4---5	
14. a honvédség nyilvánossága	1---2---3---4---5	
15. a lakosság honvédségről kialakított véleménye	1---2---3---4---5	
16. a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatása	1---2---3---4---5	
17. a katonai szervezeten belüli tájékoztatás	1---2---3---4---5	
18. a honvédség nemzeti jellege	1---2---3---4---5	
19. a tisztek tekintélye a lakosság körében	1---2---3---4---5	
20. a tiszthelyettesek tekintélye a lakosság körében	1---2---3---4---5	
21. a tisztek tekintélye a sorállomány körében	1---2---3---4---5	
22. a tiszthelyettesek tekintélye a sorállomány körében	1---2---3---4---5	
23. a közalkalmazottak tekintélye a sorállomány körében	1---2---3---4---5	
24. a tisztképzés színvonala	1---2---3---4---5	
25. a tiszthelyettes képzés színvonala	1---2---3---4---5	
26. a nyelvtanulás lehetőségei	1---2---3---4---5	
27. a honvédség és a lakosság kapcsolata	1---2---3---4---5	
28. a munkahelyi légkör	1---2---3---4---5	
29. a honvédségen belüli bürokrácia	1---2---3---4---5	
30. a szolgálati életkörülmények	1---2---3---4---5	
31. a munkafeltételek	1---2---3---4---5	
32. a honvédség általános fegyelme	1---2---3---4---5	
33. a sorállomány fegyelme	1---2---3---4---5	
34. honvédség szervezettsége	1---2---3---4---5	
35. a kiképzés színvonala	1---2---3---4---5	
36. a kiképzés feltételrendszere	1---2---3---4---5	
37. a honvédség átszervezése	1---2---3---4---5	
38. a NATO tagságra való törekvés	1---2---3---4---5	

### 3. sz. melléklet

Életkörülmények 99 kérdőív elégedettség kérdései

**51 Mennyire elégedett, illetve elégedetlen Ön az alábbiakkal?**

	abszolút nem	Inkább nem	is-is	inkább igen	maximál isan
1. A honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel	1	2	3	4	5
2. A munkahely által biztosított művelődési lehetőségekkel	1	2	3	4	5
3. A munkahely által biztosított nyelvtanulási lehetőségekkel	1	2	3	4	5
4. Az önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	1	2	3	4	5
5. A munkahelyén a sportolási lehetőségekkel	1	2	3	4	5
6. A lakáshoz jutás lehetőségével	1	2	3	4	5
7. A munkahelyén az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás, stb.)	1	2	3	4	5
8. Az objektumok, épületek állapotával	1	2	3	4	5
9. A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal	1	2	3	4	5
10. Az alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottságával	1	2	3	4	5

**62 Mennyire elégedett az Ön közérzetét, hangulatát befolyásoló alábbi tényezőkkel?**

	egyáltalán nem	nagyon elégedett
1. egészségi állapota	1----2-----3-----4----5	
2. mindennapi munkája	1----2-----3-----4----5	
3. családja anyagi helyzete	1----2-----3-----4----5	
4. gyermekei jövőjének kilátásai	1----2-----3-----4----5	
5. illetménye	1----2-----3-----4----5	
6. plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1----2-----3-----4----5	
7. munkahelyének biztonsága	1----2-----3-----4----5	
8. lakáshelyzete	1----2-----3-----4----5	
9. a vallásszabadság	1----2-----3-----4----5	
10. a szociális támogatás honvédségen belüli rendszere	1----2-----3-----4----5	
11. érdekeinek védelme	1----2-----3-----4----5	
12. előrelépés lehetősége a katonai pályán	1----2-----3-----4----5	
13. a honvédség társadalmi presztízse	1----2-----3-----4----5	
14. a honvédség nyilvánossága	1----2-----3-----4----5	
15. a lakosság honvédségről kialakított véleménye	1----2-----3-----4----5	
16. a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatása	1----2-----3-----4----5	
17. a katonai szervezeten belüli tájékoztatás	1----2-----3-----4----5	
18. a honvédség nemzeti jellege	1----2-----3-----4----5	
19. a tisztek tekintélye a lakosság körében	1----2-----3-----4----5	
20. a tiszthelyettesek tekintélye a lakosság körében	1----2-----3-----4----5	
21. a tisztek tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3-----4----5	
22. a tiszthelyettesek tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3-----4----5	
23. a közalkalmazottak tekintélye a sorállomány körében	1----2-----3-----4----5	
24. a tisztképzés színvonala	1----2-----3-----4----5	
25. a tiszthelyettes képzés színvonala	1----2-----3-----4----5	
26. a nyelvtanulás lehetőségei	1----2-----3-----4----5	
27. a honvédség és a lakosság kapcsolata	1----2-----3-----4----5	
28. a munkahelyi légkör	1----2-----3-----4----5	
29. a honvédségen belüli bürokrácia	1----2-----3-----4----5	
30. a szolgálati életkörülmények	1----2-----3-----4----5	
31. a munkafeltételek	1----2-----3-----4----5	
32. a honvédség általános fegyelme	1----2-----3-----4----5	
33. a sorállomány fegyelme	1----2-----3-----4----5	
34. honvédség szervezettsége	1----2-----3-----4----5	
35. a kiképzés színvonala	1----2-----3-----4----5	
36. a kiképzés feltételrendszere	1----2-----3-----4----5	
37. a honvédség átszervezése	1----2-----3-----4----5	
38. a NATO tagságra való törekvés	1----2-----3-----4----5	

#### 4. sz. melléklet

Haderő 2000 kérdőív elégedettség kérdései

#### 5. Mennyire elégedett az Ön közérzetét, hangulatát befolyásoló alábbi tényezőkkel?

	egyáltalán nem	elégedett	nagyon		
1. egészségi állapota	1	2	3	4	5
2. mindennapi munkája	1	2	3	4	5
3. családja anyagi helyzete	1	2	3	4	5
4. gyermekei jövőjének kilátásai	1	2	3	4	5
5. illetménye	1	2	3	4	5
6. plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1	2	3	4	5
7. munkahelyének biztonsága	1	2	3	4	5
8. lakáshelyzete	1	2	3	4	5
9. a vallásszabadság	1	2	3	4	5
10. a szociális támogatás honvédségen belüli rendszere	1	2	3	4	5
11. érdekeinek védelme	1	2	3	4	5
12. előrelépés lehetősége a katonai pályán	1	2	3	4	5
13. a honvédség társadalmi presztízse	1	2	3	4	5
14. a honvédség nyilvánossága	1	2	3	4	5
15. a lakosság honvédségről kialakított véleménye	1	2	3	4	5
16. a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatása	1	2	3	4	5
17. a katonai szervezeten belüli tájékoztatás	1	2	3	4	5
18. a honvédség nemzeti jellege	1	2	3	4	5
19. a tisztek tekintélye a lakosság körében	1	2	3	4	5
20. a tiszthelyettesek tekintélye a lakosság körében	1	2	3	4	5
21. a tisztek tekintélye a sorállomány körében	1	2	3	4	5
22. a tiszthelyettesek tekintélye a sorállomány körében	1	2	3	4	5
23. a tisztképzés színvonala	1	2	3	4	5
24. a tiszthelyettes képzés színvonala	1	2	3	4	5
25. a nyelvtanulás lehetőségei	1	2	3	4	5
26. a honvédség és a lakosság kapcsolata	1	2	3	4	5
27. a munkahelyi légkör	1	2	3	4	5
28. a honvédségen belüli bürokrácia	1	2	3	4	5
29. a munkafeltételek	1	2	3	4	5
30. a honvédség általános fegyelme	1	2	3	4	5
31. a sorállomány fegyelme	1	2	3	4	5
32. honvédség szervezettsége	1	2	3	4	5
33. a kiképzés színvonala	1	2	3	4	5
34. a kiképzés feltételrendszere	1	2	3	4	5
35. a honvédség átszervezése	1	2	3	4	5

## 5. sz. melléklet

### Életkörülmények 2001 kérdőív elégedettség kérdései

#### 6. Mennyire elégedett Ön a mai Magyar Honvédségen belül az alábbiakkal?

	Maximálisan elégedett	inkább elégedett	Is-is	inkább nem elégedett	abszolút nem elégedett
1. Az előmeneteli rendszerrel (előléptetés, magasabb beosztásba kinevezés stb.)	5	4	3	2	1
2. Az alá- és főlérendeltségi viszonyok tisztázottságával	5	4	3	2	1
3. A honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
4. A pályamodell által nyújtott előre- ill. kilépési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
5. A munkahely által biztosított művelődési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
6. A munkahely által biztosított nyelvtanulási lehetőségekkel	5	4	3	2	1
7. Az önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	5	4	3	2	1
8. A munkahelyén a sportolási lehetőségekkel	5	4	3	2	1
9. A lakáshoz jutás lehetőségével	5	4	3	2	1
10. A munkahelyén az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás, stb.)	5	4	3	2	1
11. Az objektumok, épületek állapotával	5	4	3	2	1
12. A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal	5	4	3	2	1
13. Az egészségügyi ellátás rendszerével	5	4	3	2	1

## 6. sz. melléklet

### Életkörülmények 2003 kérdőív elégedettség kérdései

#### III.

1) Mennyire elégedett Ön a mai Magyar Honvédségen belül az alábbiakkal? (Soranként jelölje a táblázatban a megfelelő értékeket!)

	Maximálisan elégedett	inkább elégedett	Is-is	inkább nem elégedett	abszolút nem elégedett
1) Az előmeneteli rendszerrel (előléptetés, magasabb beosztásba kinevezés stb.)	5	4	3	2	1
2) Az alá- és fölrendeltségi viszonyok tisztázottságával	5	4	3	2	1
3) A honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
4) A munkahely által biztosított művelődési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
5) A munkahely által biztosított nyelvtanulási lehetőségekkel	5	4	3	2	1
6) A vallási, lelki gondozás lehetőségeivel					
7) Az önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	5	4	3	2	1
8) A munkahelyén a sportolási lehetőségekkel	5	4	3	2	1
9) A lakáshoz jutás lehetőségével	5	4	3	2	1
10) A nem lakás jellegű lakhatási ill. szállás- lehetőségekkel (pl. szálló elhelyezés, stb.)	5	4	3	2	1
11) A munkahelyén az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás, stb.)	5	4	3	2	1
12) a kiképzés hatékonyságával					
13) Az objektumok, épületek állapotával	5	4	3	2	1
14) A munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal	5	4	3	2	1
15) Az egészségügyi ellátás rendszerével	5	4	3	2	1
16) Az illetményrendszerrel	5	4	3	2	1
17) Az emberekről való gondoskodással	5	4	3	2	1
18) Napi munkavégzése kiszámíthatóságával	5	4	3	2	1
19) Jövője tervezhetőségéhez szükséges tájékoztatással	5	4	3	2	1
20) A munkahelyi légkörrel	5	4	3	2	1



## 7. sz. melléklet

### Szervezet 2006 kérdőív elégedettség kérdései

#### I.

#### 1. Mennyire elégedett Ön a mai Magyar Honvédségen belül az alábbiakkal? (Soranként karikázzon!)

Tényezők:	Teljes mértékig elégedett	inkább elégedett	is-is	inkább nem elégedett	Egyáltalán nem elégedett
1. az előmeneteli rendszer által kínált lehetőségekkel (előléptetés, magasabb beosztásba kinevezés; pályamodell által nyújtott előre- ill. kilépési lehetőségekkel stb.)	5	4	3	2	1
2. az alá- és fölérendeltségi viszonyok tisztázottságával	5	4	3	2	1
3. a tömegkommunikáció honvédségről adott tájékoztatásával	5	4	3	2	1
4. a honvédség kifelé irányuló (külső) kommunikációjának hatékonyságával	5	4	3	2	1
5. a katonai szervezeten belüli belső tájékoztatás, kommunikációs rendszer hatékonyságával	5	4	3	2	1
6. a honvédség nemzeti jellegével	5	4	3	2	1
7. a honvédség átszervezésével	5	4	3	2	1
8. a honvédségen belüli bürokráciával	5	4	3	2	1
9. a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
10. az egészségügyi ellátás rendszerével	5	4	3	2	1
11. a szociális támogatás honvédségen belüli rendszerével	5	4	3	2	1
12. az emberekről való gondoskodás minőségével általában	5	4	3	2	1
13. az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	5	4	3	2	1
14. az étkezési körülményekkel	5	4	3	2	1
15. az objektumok, épületek állapotával	5	4	3	2	1
16. a művelődési lehetőségekkel	5	4	3	2	1
17. a sportolási lehetőségekkel	5	4	3	2	1
18. a nyelvtanulás lehetőségeivel	5	4	3	2	1
19. egészségügyi ellátás rendszerével	5	4	3	2	1
20. önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	5	4	3	2	1
21. munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	5	4	3	2	1
22. a munkahelyi légkörrel	5	4	3	2	1
23. a lakáshoz jutás lehetőségével	5	4	3	2	1
24. a nem lakás jellegű lakhatási ill. szállás-lehetőségekkel (pl. nőtlen szálló elhelyezés)	5	4	3	2	1
25. napi munkavégzése kiszámíthatóságával	5	4	3	2	1
<b>26. jövője tervezettségéhez szükséges tájékoztatással</b>	5	4	3	2	1
27. a tisztképzés színvonalával	5	4	3	2	1
28. a tiszthelyettes-képzés színvonalával	5	4	3	2	1
29. a honvédség szervezetségével	5	4	3	2	1
30. a honvédség társadalmi presztízsével	5	4	3	2	1
31. a tisztek tekintélyével a polgári lakosság körében	5	4	3	2	1
32. a tisztek tekintélyével a szerződéses állomány körében	5	4	3	2	1
33. a tiszthelyettesek tekintélyével a polgári lakosság körében	5	4	3	2	1
34. a tiszthelyettesek tekintélyével a szerződéses állomány körében	5	4	3	2	1
35. a legénységi állomány kiképzésének színvonalával	5	4	3	2	1
36. a kiképzés feltételrendszerével	5	4	3	2	1
37. a kiképzés technikai feltételeivel	5	4	3	2	1
38. a kiképzés jogszabályi feltételeivel	5	4	3	2	1
39. a kiképzésre fordítható idővel	5	4	3	2	1
40. a (harci) technika állapotával	5	4	3	2	1
41. a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	5	4	3	2	1
42. a munkafeltételekkel	5	4	3	2	1
43. a honvédség általános fegyelmi helyzetével	5	4	3	2	1
45. a hivatásos állomány fegyelmével	5	4	3	2	1
46. a szerződéses állomány fegyelmével	5	4	3	2	1
47. a szerződéses állomány szolgálatteljesítésével	5	4	3	2	1
48. a ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel	5	4	3	2	1
49. a ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel	5	4	3	2	1
50. a vallásszabadsággal	5	4	3	2	1
51. lelki gondozás lehetőségeivel	5	4	3	2	1
52. teljesítményértékelés rendszerével	5	4	3	2	1
53. a MH NATO-béketámogató műveleteiben való részvételével	5	4	3	2	1
54. a MH EU válságreakgáló műveleteiben való részvételével	5	4	3	2	1

## 8. sz. melléklet

### Teljesítményértékelés 2007 kérdőív elégedettség kérdései

#### I.

#### 1. Mennyire elégedett Ön a mai Magyar Honvédségen belül az alábbiakkal? (Kérjük, soronként karikázza megfelelő választ!)

Tényezők:	Teljes mértékig elégedett	inkább elégedett	is-is	inkább nem elégedett	Egyáltalán nem elégedett
1. az <b>előmeneteli rendszer</b> által kínált lehetőségekkel (előléptetés, magasabb beosztásba kinevezés; pályamodell által nyújtott előre- ill. kilépési lehetőségekkel stb.)	5	4	3	2	1
2. az <b>alá- és fölrendeltségi viszonyok</b> tisztázottságával	5	4	3	2	1
3. a <b>tömegkommunikáció honvédségről</b> adott tájékoztatásával	5	4	3	2	1
4. a <b>honvédség</b> kifelé irányuló ( <b>külső</b> ) <b>kommunikációjának</b> hatékonyságával	5	4	3	2	1
5. a katonai szervezeten belüli <b>belső tájékoztatás</b> , kommunikációs rendszer hatékonyságával	5	4	3	2	1
6. a honvédség <b>nemzeti jellegével</b>	5	4	3	2	1
7. a honvédség <b>átszervezésével</b>	5	4	3	2	1
8. a honvédségen belüli <b>bürokráciával</b>	5	4	3	2	1
9. a honvédség által biztosított pihenési, <b>üdültetési lehetőségekkel</b>	5	4	3	2	1
10. az <b>egészségügyi ellátás</b> rendszerével	5	4	3	2	1
11. a <b>szociális támogatás</b> honvédségen belüli rendszerével	5	4	3	2	1
12. az emberekről való <b>gondoskodás</b> minőségével általában	5	4	3	2	1
13. az <b>elhelyezési</b> , berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	5	4	3	2	1
14. az <b>étkezési</b> körülményekkel	5	4	3	2	1
15. az <b>objektumok, épületek</b> állapotával	5	4	3	2	1
16.a <b>művelődési</b> lehetőségekkel	5	4	3	2	1
17. a <b>sportolási</b> lehetőségekkel	5	4	3	2	1
18. a <b>nyelvtanulás</b> lehetőségeivel	5	4	3	2	1
19. <b>egészségügyi</b> ellátás rendszerével	5	4	3	2	1
20. <b>önképzés</b> lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	5	4	3	2	1
21. <b>munkavégzéshez szükséges eszközökkel</b> , anyagokkal való ellátottság minőségével	5	4	3	2	1
22. a <b>munkahelyi légkörrel</b>	5	4	3	2	1
23. a <b>lakáshoz jutás</b> lehetőségével	5	4	3	2	1
24. a nem lakás jellegű lakhatási ill. <b>szállás-lehetőségekkel</b> (pl. nőtlen szálló elhelyezés)	5	4	3	2	1
25. napi <b>munkavégzése kiszámíthatóságával</b>	5	4	3	2	1
26. <i>jövője tervezettségéhez szükséges tájékoztatással</i>	5	4	3	2	1
27. a <b>tisztképzés</b> színvonalával	5	4	3	2	1
28. a <b>tiszthelyettes-képzés</b> színvonalával	5	4	3	2	1
29. a honvédség <b>szervezettségével</b>	5	4	3	2	1
30. a honvédség <b>társadalmi</b> elismertségével, <b>presztízsével</b>	5	4	3	2	1
31.a <b>tisztek tekintélyével</b> a polgári <b>lakosság</b> körében	5	4	3	2	1
32. a tisztek tekintélyével a <b>szereződéses</b> állomány körében	5	4	3	2	1
33. a <b>tiszthelyettesek</b> tekintélyével a polgári lakosság körében	5	4	3	2	1
34. a <b>tiszthelyettesek</b> tekintélyével a szerződéses állomány körében	5	4	3	2	1
35. a <b>legénységi állomány kiképzésének</b> színvonalával	5	4	3	2	1
36. a <b>kiképzés feltételrendszerével</b>	5	4	3	2	1
37.a kiképzés <b>technikai feltételeivel</b>	5	4	3	2	1
38. a kiképzés <b>jogszabályi feltételeivel</b>	5	4	3	2	1
39.a kiképzésre fordítható <b>idővel</b>	5	4	3	2	1
40. a (harci) <b>technika állapotával</b>	5	4	3	2	1
41.a (harci)technika <b>üzemeltetésének feltételeivel</b>	5	4	3	2	1
42. a szolgálati ill. <b>munkafeltételekkel</b>	5	4	3	2	1
43. a honvédség <b>általános fegyelmi</b> helyzetével	5	4	3	2	1
45. a <b>hivatásos állomány fegyelmével</b>	5	4	3	2	1
46. a <b>szereződéses állomány fegyelmével</b>	5	4	3	2	1
47.a <b>szereződéses állomány szolgálatteljesítésével</b>	5	4	3	2	1
48. a <b>ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti</b> viszonyrendszerrel	5	4	3	2	1
49. a <b>ht. fts.-ek és szerződéses katonák közötti</b> viszonyrendszerrel	5	4	3	2	1
50. <b>bánásmód</b> diszkrimináció-mentes <b>egyenlőségével</b> (nem, vallás, bőrszín, stb.)	5	4	3	2	1
51. <b>lelki gondozás</b> lehetőségeivel	5	4	3	2	1
52. <b>teljesítményértékelés</b> rendszerével	5	4	3	2	1
53. a MH NATO béketámogató műveleteiben való részvételével	5	4	3	2	1
54. a MH EU válságreagáló műveleteiben való részvételével	5	4	3	2	1

## 9. sz. melléklet

### MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Elégedettségi Kérdőív (Weiss, 1967)\* (nyersfordítás)

Ötfokozatú skálán (5= *nagyon elégedett vagyok*; 4=*elégedett vagyok*, 3=*nem tudom eldönteni, hogy elégedett vagyok-e, vagy sem*; 2=*elégedetlen vagyok*; 1= *nagyon elégedetlen vagyok*) kell az alábbi állításokat értékelni. A (I) jelzi az *intrinsic*, az (E) pedig az *extrinsic* motivációs hátteret.

#### A jelen munkaköröm mennyire tölt el elégedettséggel, amiatt hogy:

1. Állandó elfoglaltságot biztosít a számomra. (I - aktivitás)
2. Lehetőséget biztosít arra, hogy egyedül, önállóan dolgozzam. (I - függetlenség)
3. Lehetőséget biztosít arra, hogy időről-időre más tevékenységeket végezzek. (I - változatosság)
4. Lehetőséget biztosít arra, hogy “valaki” legyek a közösségben. (I - szociális státusz)
5. A főnököm hogyan bánik a beosztottjaival. (E - irányítás-emberi kapcsolatok)
6. A közvetlen irányítóm, mennyire hozzáértő a döntéshozatal során. (E - irányítás-szakmai)
7. Olyan tevékenységet végezhetek, amely nem ellentétes a meggyőződésemmel. (I - erkölcsi értékek)
8. A munkám állandó, stabil foglalkoztatást biztosít a számomra. (I - biztonság)
9. Lehetőséget biztosít arra, hogy más emberek számára tegyek hasznos dolgokat. (I - szociális érzék)
10. Lehetőséget biztosít arra, hogy én utasíthassak másokat arra, hogy mit csináljanak. (I - tekintély)
11. Lehetőséget biztosít arra, hogy kihasználjam a képességeimet. (I - képesség-hasznosítás)
12. A munkám hozzájárulást jelent a cég politikájának megvalósulásához. (E - cég filozófia és gyakorlat)
13. A bérem mennyire van összhangban a munka teljesítményemmel. (E - kompenzáció)
14. Lehetőségem van a munkámban az előmenetelre (E - előmenetel)
15. Lehetőségem van saját döntéseket hozni. (I - felelősség)
16. Lehetőséget biztosít a számomra ahhoz, hogy kipróbáljam a saját módszereimet a munkavégzés során. (I - kreativitás)
17. Milyenek a munkafeltételek a munkahelyemen. (E - munkafeltételek)
18. A munkatársaim hogyan jönnek ki egymással. (E - munkatársak)
19. Dicséretet kapok a jól végzett munkáért. (E - elismerés)
20. A befejezettség (beteljesülés) érzése tölt el a munkámban (I - eredményesség)

---

\* Weiss, H., R. Davis, G. England, L. Lofquist (1967) Manual for Minnesota satisfaction questionnaire. Industrial Relation Centre, University of Minnesota.

## 10. sz. melléklet

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
a szolgálati, ill. munkafeltételekkel	1996	127	61,7	66	32,0	13	6,4	206	100,0
	1997	299	39,2	303	39,7	161	21,1	763	100,0
	1999	207	38,0	252	46,4	84	15,6	544	100,0
	2000	270	55,7	161	33,3	53	11,0	484	100,0
	2006	171	27,5	323	52,0	127	20,5	622	100,0
	2007	68	27,4	126	50,8	54	21,9	249	100,0
az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	1996	64	30,9	89	43,0	54	26,1	207	100,0
	1997	280	34,7	318	39,4	210	26,0	808	100,0
	1999	229	40,3	213	37,6	125	22,0	567	100,0
	2000	231	46,6	160	32,4	104	21,0	495	100,0
	2001	243	51,9	126	27,0	99	21,2	468	100,0
	2003	170	46,8	98	27,0	95	26,2	364	100,0
	2006	189	30,3	204	32,7	231	37,0	624	100,0
	2007	80	31,9	90	35,8	80	32,2	250	100,0
az objektumok, épületek állapotával	1996	115	55,6	69	33,3	23	11,0	207	100,0
	1997	359	52,0	276	34,2	111	13,7	806	100,0
	1999	334	58,8	181	31,9	52	9,3	567	100,0
	2000	322	65,1	134	27,1	39	7,8	493	100,0
	2001	292	62,0	122	25,9	57	12,0	470	100,0
	2003	197	54,1	123	33,8	44	12,0	363	100,0
	2006	193	30,9	237	37,8	196	31,2	626	100,0
	2007	93	37,4	89	35,8	67	26,8	250	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
. munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	1996	139	67,4	50	24,3	17	8,3	206	100,0
	1997	386	47,8	319	39,5	103	12,7	808	100,0
	1999	273	48,2	238	42,1	55	9,6	566	100,0
	2000	301	60,9	161	32,6	32	6,5	495	100,0
	2001	284	60,8	136	29,0	48	10,3	469	100,0
	2003	170	47,0	136	37,6	56	15,4	362	100,0
	2006	331	52,9	189	30,2	106	16,9	626	100,0
	2007	105	41,6	85	34,0	61	24,4	250	100,0
. a (harc) technika állapotával	1996	149	69,4	40	19,4	17	8,3	206	100,0
	2006	439	70,7	141	22,8	40	6,5	620	100,0
	2007	151	60,1	84	33,8	15	6,2	250	100,0
a (harc) technika üzemeltetésének feltételeivel	1996	159	77,2	37	18,0	10	4,9	206	100,0
	2006	388	62,2	188	30,1	48	7,7	623	100,0
	2007	135	54,3	93	37,6	20	8,0	248	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
napi munkavégzése kiszámíthatóságával	2003	141	39,2	126	35,0	93	25,8	361	100,0
	2006	204	32,5	235	37,4	189	30,0	627	100,0
	2007	74	29,3	95	38,0	82	32,7	250	100,0
a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1996	104	51,0	76	37,3	24	11,8	204	100,0
	2006	167	39,7	270	43,5	105	16,9	621	100,0
	2007	78	32,0	130	52,9	37	15,0	246	100,0
. a katonai szervezeten belüli belső tájékoztatás, kommunikációs rendszer hatékonyságával	1996	119	58,0	70	34,1	16	7,8	205	100,0
	1997	293	38,2	320	41,8	153	20,0	766	100,0
	1999	247	45,3	213	39,1	85	15,6	545	100,0
	2000	283	58,0	151	31,1	53	10,9	487	100,0
	2006	351	56,3	218	35,0	54	8,7	623	100,0
	2007	125	50,6	85	34,5	37	14,9	248	100,0

az alá- és főlérendeltségi viszonyok tisztázottságával	1997	154	19,0	307	38,0	347	42,9	808	100,0
	1999	119	21,2	191	34,1	251	44,7	561	100,0
	2000	248	24,9	197	39,8	174	35,3	495	100,0
	2001	150	32,0	205	43,8	113	24,2	467	100,0
	2003	109	38,9	146	40,5	106	29,2	361	100,0
	2006	135	21,7	241	38,7	247	39,7	623	100,0
	2007	52	20,8	109	43,9	87	35,3	247	100,0
bánásmód diszkriminációmentes egyenlőségével (nem, vallás, bőrszín)	2007	43	17,4	85	34,0	121	48,6	248	100,0
a ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel	2006	132	21,3	277	44,7	210	33,9	620	100,0
	2007	41	16,6	132	53,6	73	29,8	247	100,0
a ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel	2006	113	18,3	283	45,8	223	35,9	619	100,0
	2007	38	15,4	124	51,0	81	33,5	243	100,0
a munkahelyi légkörrel	1996	68	33,2	84	41,0	53	25,9	205	100,0
	1997	114	14,9	246	32,2	404	52,9	764	100,0
	1999	121	22,3	193	35,5	229	42,2	543	100,0
	2000	134	27,7	181	37,3	169	34,9	485	100,0
	2003	53	14,4	120	32,9	192	52,6	364	100,0
	2006	67	10,9	194	31,2	359	58,0	621	100,0
	2007	25	10,0	83	33,2	142	56,7	250	100,0
. érdekeinek védelmével	1996	116	56,9	71	34,8	17	8,4	204	100,0
	1997	363	47,2	266	34,6	140	18,2	769	100,0
	1999	217	39,2	243	44,2	83	16,3	549	100,0
	2000	234	48,1	180	37,0	72	15,0	488	100,0
	2006	232	37,4	253	40,8	136	21,9	621	100,0
	2007	108	43,4	92	36,9	49	19,7	250	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
<b>a tisztképzés színvonalával</b>	1996	78	38,2	100	49,0	26	12,8	204	100,0
	1997	209	27,6	349	46,2	197	26,1	755	100,0
	1999	206	37,9	237	43,6	101	18,5	544	100,0
	2000	192	39,8	212	43,8	79	16,4	483	100,0
	2006	221	36,1	301	49,0	92	15,0	615	100,0
	2007	88	36,0	112	45,8	44	18,2	245	100,0
<b>a tiszthelyettes-képzés színvonalával</b>	1996	97	47,5	85	41,7	22	10,8	204	100,0
	1997	291	38,2	324	42,5	147	19,3	762	100,0
	1999	243	44,6	211	38,8	91	16,6	545	100,0
	2000	224	46,4	189	39,1	70	14,4	483	100,0
	2006	231	37,1	307	49,2	85	13,7	623	100,0
	2007	101	40,9	101	40,8	45	18,4	248	100,0
<b>önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosításával</b>	1997	373	46,3	309	38,3	124	15,4	806	100,0
	1999	257	45,2	203	35,8	107	18,9	567	100,0
	2000	174	35,4	235	47,7	83	16,9	492	100,0
	2001	215	46,1	146	31,2	106	22,7	468	100,0
	2003	162	45,2	130	36,3	66	18,4	358	100,0
	2006	215	34,5	248	39,8	161	25,7	623	100,0
<b>a nyelvtanulás lehetőségeivel</b>	1996	127	62,0	56	27,3	22	10,8	205	100,0
	1997	455	56,6	165	20,5	183	22,8	803	100,0
	1999	279	49,3	182	32,2	105	18,5	567	100,0
	2000	227	46,0	170	34,4	97	19,6	495	100,0
	2001	169	36,1	140	29,8	159	34,1	468	100,0
	2003	149	40,9	105	28,8	110	30,3	363	100,0
	2006	244	38,9	204	32,5	179	28,6	627	100,0
	2007	70	27,9	104	41,7	76	30,4	250	100,0
<b>teljesítményértékelési rendszer objektívitasával</b>	2006	341	54,9	165	26,5	115	18,6	622	100,0
	2007	133	53,3	83	33,2	34	13,5	249	100,0
<b>. jelenlegi beosztásával</b>	1996	29	13,9	101	48,6	78	37,5	208	100,0
	2006	80	12,7	116	18,7	427	68,6	623	100,0
	2007	21	8,3	47	18,8	182	73,0	250	100,0
<b>személyes előmeneteli lehetőségeivel</b>	1996	117	57,6	71	35,0	15	7,4	203	100,0
	1997	305	40,0	309	40,6	148	19,4	762	100,0
	1999	249	45,8	207	38,1	87	16,1	542	100,0
	2000	273	55,7	164	33,5	53	10,8	489	100,0
	2001	303	65,0	144	31,0	18	4,0	466	100,0
	2003	210	57,9	120	33,0	33	9,0	364	100,0
	2006	365	59,0	206	33,2	49	7,8	619	100,0
	2007	90	36,1	78	31,2	82	32,7	250	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
. illetményével	1996	172	83,9	21	10,2	12	5,8	205	100,0
	1997	568	72,3	158	20,1	59	7,5	785	100,0
	1999	341	62,1	145	26,4	64	11,5	549	100,0
	2000	331	67,6	111	22,7	48	9,8	490	100,0
	2003	221	60,6	122	33,4	22	6,0	364	100,0
	2006	338	53,9	179	28,6	110	17,5	625	100,0
plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1996	154	75,9	35	17,2	14	6,8	203	100,0
	1997	546	71,6	151	19,8	66	8,6	763	100,0
	1999	327	60,4	150	27,8	63	11,7	541	100,0
	2000	307	63,0	128	26,2	52	10,8	487	100,0
	2006	504	80,8	96	15,3	24	3,9	623	100,0
kompenzációs rendszerrel	2007	152	61,1	81	32,7	15	6,1	248	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
szociális ellátó rendszerrel	1996	130	65,0	59	29,5	11	5,5	200	100,0
	1997	357	46,6	315	41,2	93	12,2	765	100,0
	1999	245	45,3	209	38,7	87	16,0	541	100,0
	2000	277	56,5	162	33,1	51	10,3	490	100,0
	2006	133	21,2	279	44,6	214	34,3	626	100,0
	2007	101	40,8	114	46,2	32	13,0	247	100,0
	munkahelyének biztonságával	1996	19	53,5	67	32,8	28	13,7	204
1997		225	28,2	318	40,9	235	30,2	778	100,0
1999		173	31,5	220	40,1	156	28,4	549	100,0
2000		241	49,5	167	34,3	79	16,2	488	100,0
2006		226	36,1	170	27,2	230	36,7	626	100,0
2007		66	26,1	70	27,8	115	46,0	250	100,0
a lakáshoz jutás lehetőségével	1997	418	53,4	185	23,6	170	23,0	783	100,0
	1999	288	51,1	160	28,3	116	20,5	564	100,0
	2000	322	66,1	101	20,6	66	13,3	488	100,0
	2001	283	61,1	96	20,9	83	18,0	462	100,0
	2003	204	57,3	91	25,7	60	17,1	356	100,0
	2006	360	58,3	119	19,2	139	22,5	618	100,0
	2007	140	56,6	70	28,2	37	15,1	247	100,0

dimenzió	év	egyáltalán nem elégedett, nem elégedett		Is-is		Elégedett, nagyon elégedett		Total	
		fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
<b>a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás-lehetőségekkel (pl. nőtlen szálló elhelyezés)</b>	2003	145	42,5	118	34,4	79	23,1	342	100,0
	2006	204	32,7	212	34,1	207	33,2	623	100,0
	2007	88	35,8	97	39,3	61	24,9	247	100,0
<b>. a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel</b>	1997	305	38,0	323	40,3	174	21,7	802	100,0
	1999	235	41,5	230	40,8	100	17,7	564	100,0
	2000	236	47,6	187	37,8	72	14,6	495	100,0
	2001	236	50,6	131	28,0	100	21,3	466	100,0
	2003	124	34,6	119	33,3	118	32,1	359	100,0
	2006	164	26,4	239	38,6	218	35,0	620	100,0
	2007	97	39,3	100	40,1	51	20,7	249	100,0
<b>az étkezési körülményekkel</b>	1996	49	23,8	84	40,8	73	35,5	206	100,0
	2006	116	18,6	182	29,2	326	52,2	625	100,0
	2007	60	24,0	88	35,1	102	41,0	250	100,0
<b>a művelődési lehetőségekkel</b>	1996	96	46,4	72	34,8	39	18,8	207	100,0
	1997	444	55,0	258	32,0	105	13,0	807	100,0
	1999	308	54,2	194	34,1	67	11,7	569	100,0
	2000	203	40,8	236	47,7	56	11,5	495	100,0
	2001	245	52,0	151	32,2	74	15,8	470	100,0
	2003	170	47,2	134	37,1	57	15,8	362	100,0
	2006	174	27,8	262	41,7	191	30,5	627	100,0
	2007	85	33,8	101	40,3	65	25,9	250	100,0
<b>a sportolási lehetőségekkel</b>	1996	64	30,9	68	32,9	75	36,3	207	100,0
	1997	378	47,0	24,3	30,2	183	22,7	804	100,0
	1999	244	43,0	156	27,6	167	29,4	567	100,0
	2000	202	40,8	172	34,8	120	24,4	495	100,0
	2001	186	39,7	125	26,7	158	33,7	469	100,0
	2003	126	34,5	104	28,6	134	36,9	364	100,0
	2006	100	16,0	211	33,8	314	50,2	625	100,0
	2007	49	35,5	85	34,0	116	46,5	250	100,0
<b>. az egészségügyi ellátás rendszerével</b>	2001	174	36,9	176	37,4	120	25,7	470	100,0
	2003	112	30,7	144	39,5	108	29,8	365	100,0
	2006	204	32,5	229	36,5	194	31,0	627	100,0
	2007	86	34,3	98	39,4	66	26,3	250	100,0



## 11. sz. melléklet

### Kereszt táblák a legmagasabb katonai iskolai végzettség változó szerint

Dimenziók:	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***
		%			%			%			%		
a szolgálati, ill. munkafeltételekkel	1996	52,8	66,3	77,8	36,1	30,4	22,2	11,1	3,3	0	39,6	50,5	9,9
	1997	46,3	40,1	39,0	36,2	42,6	33,5	17,5	17,3	27,4	41,3	29,2	29,5
	1999	35,4	38,6	29,4	51,4	49,0	52,2	13,2	12,4	18,4	33,9	34,1	32,0
	2000	55,5	65,2	46,9	31,0	30,4	40,6	13,5	4,4	12,5	47,4	37,4	15,2
	2006	29,6	27,0	19,2	55,4	51,7	46,2	15,0	21,3	34,6	37,7	53,1	9,2
	2007	32,2	21,9	26,7	45,8	58,9	46,7	22,0	19,2	26,7	53,4	33,0	13,6
az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	1996	31,1	35,2	22,2	39,2	45,1	38,9	29,7	19,8	38,9	40,4	49,7	9,8
	1997	38,7	39,5	34,5	42,8	30,5	33,3	18,5	29,9	32,2	41,8	28,7	29,4
	1999	44,8	37,3	36,9	44,8	34,7	34,5	10,4	28,0	25,9	34,8	33,9	31,4
	2000	44,9	49,7	38,5	36,1	32,3	23,1	19,0	18,0	38,5	47,6	37,4	15,1
	2001	57,8	42,6	46,4	24,8	33,8	30,4	17,4	23,5	23,2	45,6	38,5	15,9
	2003	52,1	45,6	33,9	30,7	22,3	23,2	17,1	32,0	42,9	46,8	34,4	18,7
	2006	33,2	30,0	24,5	23,8	39,3	34,0	43,0	30,7	41,5	37,7	52,9	9,3
	2007	30,0	31,9	34,5	38,3	34,7	34,5	31,7	33,3	31,0	54,3	32,6	13,1
az objektumok, épületek állapotával	1996	51,4	58,2	66,7	31,1	33,0	27,8	17,6	8,8	5,6	40,4	49,7	9,8
	1997	59,7	51,8	54,7	30,0	36,3	22,7	10,3	11,9	22,7	41,7	28,8	29,5
	1999	59,1	57,0	58,6	34,4	32,5	27,9	6,5	10,6	13,6	34,6	33,9	31,5
	2000	70,4	67,1	54,5	24,6	25,5	30,3	4,9	7,5	15,2	47,2	37,4	15,3
	2001	62,7	58,5	73,2	28,0	44,6	10,7	9,3	11,1	16,1	45,7	38,4	15,9
	2003	58,2	52,0	50,9	34,0	34,3	26,3	7,8	13,7	22,8	47,0	34,0	19,0
	2006	25,9	34,8	28,8	38,4	36,1	32,7	35,6	29,1	38,5	38,1	52,7	9,2
	2007	31,1	40,3	48,3	35,3	38,9	34,5	33,6	20,8	17,2	54,1	32,7	13,2
munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	1996	70,3	68,9	44,4	20,3	24,4	44,4	9,5	6,7	11,1	40,7	49,5	9,9
	1997	57,2	50,9	41,5	36,2	37,1	41,5	6,6	12,0	17,0	41,8	28,7	29,4
	1999	57,5	48,7	44,3	34,0	44,7	40,7	8,5	6,7	15,0	34,5	33,9	31,6
	2000	62,4	66,5	47,7	33,2	34,8	33,8	4,4	3,7	18,5	47,6	37,4	15,1
	2001	66,0	63,7	42,9	43,4	23,7	42,9	7,4	12,6	14,3	45,9	38,2	15,9
	2003	54,6	45,5	28,6	36,2	40,4	39,3	9,2	14,1	32,1	47,6	33,9	18,9
	2006	59,3	52,3	36,5	31,5	32,7	13,5	9,3	15,0	50,0	38,0	52,8	9,2
	2007	49,2	32,9	27,6	26,7	45,2	37,9	24,2	21,9	34,5	54,1	32,9	13,1
a (harci) technika állapotával	1996	71,6	75,8	83,3	18,9	19,8	11,1	9,5	4,4	5,6	40,4	49,7	9,8
	2006	63,5	77,9	56,9	30,8	14,4	35,3	5,7	7,7	7,8	37,6	53,3	9,1
	2007	58,0	58,3	62,1	53,3	36,1	34,5	6,7	5,6	3,4	54,1	32,7	13,2
a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	1996	81,1	78,0	88,9	12,2	17,6	5,6	6,8	4,4	5,6	40,4	49,7	9,8
	2006	60,6	66,0	51,0	31,5	26,0	39,2	8,0	8,0	9,8	37,8	53,2	9,0
	2007	49,6	59,7	51,7	41,2	33,3	41,4	9,2	6,9	6,9	54,1	32,7	13,2
napi munkavégzése kiszámíthatóságával	2003	41,1	38,6	39,3	37,6	30,7	28,6	21,3	30,7	32,1	47,3	33,9	18,8
	2006	28,8	38,0	32,7	35,3	33,7	38,5	35,8	28,3	28,8	37,9	52,9	9,2
	2007	30,3	30,6	24,1	39,5	38,9	31,0	30,3	30,6	44,8	54,1	32,7	13,2
a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1996	43,8	56,7	72,2	43,8	34,4	16,7	12,3	8,9	11,1	40,3	49,7	9,9
	2006	37,1	40,3	48,1	43,8	43,3	36,5	19,0	16,3	15,4	37,4	53,4	9,3
	2007	36,8	31,9	13,8	47,0	52,8	72,4	16,2	15,3	13,8	53,7	33,0	13,3

\*hivatásos tiszthelyettes tanfolyam, tiszthelyettes képző iskola

\*\*alapfokú tisztképző: tiszti vizsga, tartalékos tiszti tanfolyam, tiszti iskola, hazai katonai főiskola, külföldi katonai főiskola

\*\*\*középfokú tisztképző: törzstiszti tanfolyam, katonai akadémia, külföldi katonai akadémia és felsőfokú tisztképző: vezérkari akadémia, hadművelési tanfolyam

Dimenziók:	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***
		%			%			%			%		
a katonai szervezetben belüli <b>belső tájékoztatás, kommunikációs rendszer</b> hatékonyságával	1996	54,9	63,0	66,7	32,4	31,5	33,3	12,7	5,4	0	39,2	50,8	9,9
	1997	37,5	39,1	43,9	44,0	41,6	37,2	18,5	19,3	18,9	41,7	28,9	29,4
	1999	51	42,8	40,0	36,4	40,0	42,2	12,6	17,2	17,8	33,8	34,3	31,9
	2000	52,2	63,9	60,6	32,8	28,5	28,8	14,2	7,6	10,6	47,3	37,2	15,5
	2006	56,5	52,7	69,2	34,7	39,2	21,2	8,8	8,1	9,6	38,3	52,5	9,2
	2007	54,2	50,7	37,9	33,1	37,0	37,9	12,7	12,3	24,1	53,6	33,2	13,2
az alá- és <b>főlérendeltségi viszonyok</b> tisztázottságával	1997	19,5	15,6	21,5	43,2	31,7	36,6	37,3	52,7	41,9	41,6	28,8	29,7
	1999	25,3	15,5	20,3	39,0	39,9	29,7	35,7	44,6	50,0	35,0	33,6	31,4
	2000	27,3	26,9	19,7	37,1	36,3	43,9	35,6	36,9	36,4	47,6	37,1	15,3
	2001	31,9	37,8	23,2	41,9	36,3	57,1	47,7	39,8	12,5	45,6	38,5	16,0
	2003	29,0	33,3	30,4	46,4	38,2	30,4	24,6	28,4	39,3	46,6	34,5	18,9
	2006	18,1	24,4	24,5	40,3	36,9	30,2	41,7	38,6	45,3	38,3	52,3	9,4
	2007	22,2	20,5	13,8	48,7	38,4	44,8	29,1	41,1	41,4	53,4	33,3	13,2
<b>bánásmód</b> diszkriminációmentes <b>egyenlőségével</b>	2007	20,8	16,7	10,3	34,2	31,9	34,5	45,0	51,4	55,2	54,3	32,6	13,1
a <b>ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti viszonyrendszerrel</b>	2006	21,8	22,0	26,0	52,6	36,0	54,0	25,6	42,0	20,0	37,6	53,5	8,9
	2007	23,1	13,7	0	54,7	52,1	58,6	22,2	34,2	41,4	53,4	33,3	13,2
a <b>ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti viszonyrend.</b>	2006	13,9	23,7	22,6	51,7	37,7	49,1	34,4	38,7	28,3	37,2	53,4	9,4
	2007	19,8	15,5	3,6	44,8	59,2	53,6	35,3	25,4	42,9	54,0	33,0	13,0
a <b>munkahelyi légkörrel</b>	1996	32,4	30,4	50,0	32,4	48,9	33,3	35,2	20,7	16,7	39,2	50,8	9,9
	1997	16,2	13,0	14,7	35,8	32,1	30,1	48,0	54,9	55,2	41,3	29,2	29,4
	1999	25,9	23,4	20,7	35,7	36,6	33,3	38,5	40,0	45,9	33,8	34,3	31,9
	2000	26,0	30,4	23,1	39,0	36,1	40,0	35,0	33,5	36,9	47,3	37,4	15,4
	2003	14,3	16,7	14,3	34,3	32,4	30,4	51,4	51,0	55,4	47,0	34,2	18,8
	2006	8,4	10,2	13,5	37,2	25,2	34,6	54,4	64,6	51,9	38,3	52,4	9,3
	2007	12,5	8,2	6,9	39,2	27,4	31,0	48,3	64,4	62,1	54,1	32,9	13,1
. <b>érdekeinek védelmével</b>	1996	57,1	50,0	77,8	32,9	41,3	22,2	10,0	8,7	0	38,9	51,1	10,0
	1997	46,8	46,9	54,9	32,0	37,7	32,1	21,2	15,4	13,0	41,6	29,2	29,2
	1999	42,6	36,6	48,5	39,2	46,9	36,6	18,2	16,6	14,9	34,7	34,0	31,4
	2000	48,3	46,3	55,4	33,8	40,0	33,8	17,9	13,8	10,8	47,2	37,6	15,3
	2006	36,3	37,5	41,5	43,3	36,9	47,2	20,5	25,6	11,3	38,3	52,2	9,4
	2007	42,0	43,8	48,3	40,3	35,6	24,1	17,6	20,5	27,6	53,8	33,0	13,1
	a <b>tisztképzés</b> színvonalával	1996	32,4	42,4	38,9	49,3	44,6	55,6	18,3	13,0	5,6	39,2	50,8
1997		29,2	25,8	31,1	41,6	50,3	47,8	29,2	23,9	21,1	41,1	29,6	29,3
1999		44,4	32,4	40,0	41,0	49,7	45,2	14,6	17,9	14,8	34,0	34,2	31,8
2000		35,9	44,9	48,5	48,0	41,1	39,4	16,2	13,9	12,1	46,9	37,4	15,6
2006		35,3	33,4	37,3	58,0	45,2	52,9	6,8	21,4	9,8	37,2	53,7	9,2
2007		43,2	31,0	24,1	43,2	49,3	44,8	13,6	19,7	31,0	54,1	32,6	13,3
a <b>tiszthelyettes-képzés</b> színvonalával	1996	33,8	57,6	66,7	49,3	32,6	33,3	16,9	9,8	0	39,2	50,8	9,9
	1997	32,9	45,3	45,7	43,7	42,9	40,7	23,4	11,8	13,6	41,7	29,1	29,2
	1999	42,2	39,3	50,4	39,6	46,9	40,0	18,1	13,8	9,6	34,0	34,2	31,8
	2000	42,2	53,8	58,5	42,7	34,2	32,3	15,1	12,0	9,2	47,2	37,4	15,4
	2006	40,2	34,6	38,5	45,8	51,3	50,0	14,0	14,1	11,5	37,9	52,8	9,2
	2007	50,0	33,3	33,3	34,7	50,0	36,7	15,3	16,7	30,0	53,6	32,7	13,6

\*hivatásos tiszthelyettes tanfolyam, tiszthelyettes képző iskola

\*\*alapfokú tisztképző: tiszti vizsga, tartalékos tiszti tanfolyam, tiszti iskola, hazai katonai főiskola, külföldi katonai főiskola

\*\*\*középfokú tisztképző: törzstiszti tanfolyam, katonai akadémia, külföldi katonai akadémia és felsőfokú tisztképző: vezérkari akadémia, hadművelési tanfolyam

Dimenziók:	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		Tts. képz*	Af. ti.*	Kf. és ff. ti.**	Tts. képz.*	Af. ti.*	Kf. és ff. ti.**	Tts. képz.*	Af. ti.*	Kf. és ff. ti.**	Tts. képz.*	Af. ti.*	Kf. és ff. ti.**
		%			%			%			%		
önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosításával	1997	53,9	50,6	45,0	36,5	34,5	33,3	9,5	14,9	21,6	41,6	29,0	29,5
	1999	52,0	50,3	27,9	39,5	30,5	40,7	8,6	19,2	31,4	34,3	34,1	31,6
	2000	34,2	33,8	28,1	49,5	50,6	45,3	16,3	15,6	26,6	47,4	37,6	15,0
	2001	41,9	54,8	35,7	35,6	23,0	30,4	22,5	22,2	33,9	45,6	38,5	16,0
	2003	41,5	49,5	41,1	38,5	34,7	33,9	20,0	15,8	25,0	46,2	34,6	19,2
	2006	38,1	31,1	21,6	37,7	42,8	51,0	24,2	26,1	27,5	38,1	52,9	9,0
	2007	39,5	28,8	25,9	42,0	38,4	44,4	18,5	32,9	29,6	54,3	33,3	12,3
a nyelvtanulás lehetőségeivel	1996	68,1	60,4	55,6	25,0	27,5	22,2	6,9	12,1	22,2	39,8	50,3	9,9
	1997	72,0	60,5	43,3	16,7	19,8	18,7	11,3	19,8	38,0	41,4	28,9	29,6
	1999	44,1	44,8	34,3	40,0	33,1	37,3	15,9	22,1	28,4	34,2	34,2	31,6
	2000	49,3	50,6	29,2	36,1	31,9	38,5	14,6	17,5	32,3	47,7	37,2	15,1
	2001	42,1	27,4	33,9	30,2	29,6	23,2	27,7	43,0	42,9	45,4	38,6	16,0
	2003	45,4	46,6	25,0	27,7	30,1	32,1	27,0	23,3	42,9	47,0	34,3	18,7
	2006	50,5	30,7	26,9	31,9	36,3	26,9	17,6	33,0	46,2	38,0	52,8	9,2
2007	33,6	20,5	27,6	46,2	37,0	34,5	20,2	42,5	37,9	53,8	33,3	13,1	
teljesítményértékelési rendszer objektivitásával	2006	54,2	53,9	64,7	27,8	26,3	19,6	17,9	19,9	15,7	37,9	53,0	9,1
	2007	52,1	52,8	58,6	35,3	38,9	17,2	12,6	8,3	24,1	54,1	32,7	13,2
jelenlegi beosztásával	1996	8,1	21,7	11,1	48,6	48,9	50,0	43,2	29,3	38,9	40,2	50,0	9,8
	2006	9,0	14,7	9,6	21,7	16,4	17,3	69,3	68,9	73,1	37,7	53,1	9,2
	2007	10,0	6,8	3,4	25,0	15,1	6,9	65,0	78,1	89,7	54,1	32,9	13,1
személyes előmeneteli lehetőségeivel	1996	58,6	54,3	66,7	35,7	35,9	27,8	5,7	9,8	5,6	38,9	51,1	10,0
	1997	46,3	35,8	34,6	38,9	45,7	40,7	14,8	18,5	24,7	41,4	29,3	29,3
	1999	47,9	38,0	40,0	37,5	44,4	45,2	31,8	17,6	14,8	34,2	33,7	32,1
	2000	54,7	56,3	56,3	36,0	31,3	32,8	9,4	12,5	10,9	47,5	37,5	15,0
	2001	59,0	60,7	62,5	36,0	32,6	28,6	5,0	6,7	8,9	45,7	38,4	15,9
	2003	53,2	61,4	69,1	36,9	33,7	16,4	9,9	5,0	14,5	47,5	34,0	18,5
	2006	59,4	57,3	57,7	36,3	32,2	40,4	4,2	10,5	1,9	37,9	52,8	9,3
2007	42,9	30,6	20,7	30,3	40,3	24,1	26,9	29,2	55,2	54,1	32,7	13,2	
illetményével	1996	80,3	83,7	88,9	11,3	9,8	11,1	8,5	6,5	0	39,2	50,8	9,9
	1997	72,9	74,1	71,3	17,1	18,5	24,4	10,0	7,4	4,3	42,4	28,6	29,0
	1999	65,8	56,6	63,7	24,8	32,4	20,0	9,4	11,0	16,3	34,7	33,8	31,5
	2000	73,1	67,5	53,0	17,4	22,5	36,4	9,5	10,0	10,6	47,1	37,5	15,5
	2003	65,5	57,8	58,9	29,6	36,3	28,6	4,9	5,9	12,5	47,3	34,0	18,7
	2006	76,2	35,7	45,3	19,2	37,3	28,3	4,7	27,0	26,4	37,7	52,9	9,3
plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1996	73,2	75,3	88,9	15,5	19,1	11,1	11,3	5,6	0	39,9	50,0	10,0
	1997	71,7	61,5	77,6	20,6	27,3	14,9	7,7	11,2	7,5	42,0	29,0	29,0
	1999	65,5	57,0	60,0	23,9	31,0	25,9	10,6	12,0	14,1	33,9	33,9	32,2
	2000	61,7	61,4	66,7	27,4	27,2	28,8	10,9	11,4	4,5	47,3	37,2	15,5
	2006	80,2	81,0	80,4	16,5	13,3	19,6	3,3	5,7	0	37,7	53,3	9,1
kompenzációs rendszerrel	2007	59,7	62,5	53,3	32,8	34,7	33,3	7,6	2,8	13,3	53,8	32,6	13,6
szociális ellátó rendszerrel	1996	63,2	64,1	64,7	27,9	31,5	35,3	8,8	4,3	0	38,4	52,0	9,6
	1997	51,5	43,2	47,5	35,1	43,8	42,0	13,4	13,0	10,5	41,6	29,2	29,2
	1999	51,0	40,3	49,2	31,7	41,7	40,9	17,2	18,1	9,8	34,4	34,2	31,4
	2000	56,4	55,3	57,6	34,7	32,9	31,8	8,9	11,8	10,6	47,1	37,5	15,4
	2006	30,2	11,4	33,3	45,6	43,8	33,3	24,2	44,8	33,3	38,1	52,9	9,0
	2007	35,6	19,2	34,5	45,8	53,4	37,9	18,6	27,4	27,6	53,6	33,2	13,2

\*hivatásos tiszthelyettes tanfolyam, tiszthelyettes képző iskola

\*\*alapfokú tisztképző: tiszti vizsga, tartalékos tiszti tanfolyam, tiszti iskola, hazai katonai főiskola, külföldi katonai főiskola

\*\*\*középfokú tisztképző: törzstiszti tanfolyam, katonai akadémia, külföldi katonai akadémia és felsőfokú tisztképző: vezérkari akadémia, hadművelési tanfolyam

Dimenziók:	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		Tts. képz*.	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***	Tts. képz.*	Af. ti.**	Kf. és ff. ti.***
		%			%			%			%		
<b>munkahelyének biztonságával</b>	1996	43,7	56,5	66,7	42,3	30,4	27,8	14,1	13,0	5,6	39,2	50,8	9,9
	1997	31,6	26,1	26,4	35,9	45,3	40,5	32,5	28,6	33,1	41,9	28,9	29,2
	1999	27,5	27,8	33,3	39,6	40,3	45,9	32,9	31,9	20,7	34,8	33,6	31,5
	2000	38,6	55,6	68,8	39,6	30,6	18,8	21,8	13,8	12,5	47,4	37,6	15,0
	2006	26,4	37,2	57,7	34,3	21,8	26,9	39,4	40,9	15,4	38,2	52,7	9,2
	2007	27,5	27,8	20,7	26,7	29,2	27,6	45,8	43,1	51,7	54,3	32,6	13,1
<b>a lakáshoz jutás lehetőségével</b>	1997	56,4	54,7	63,5	22,4	24,2	20,4	21,2	21,1	16,2	42,4	28,3	29,3
	1999	48,7	49,0	53,6	29,9	30,2	27,9	21,4	20,8	18,6	34,8	33,6	31,6
	2000	68,5	65,8	60,0	18,5	19,9	21,5	13,0	14,3	18,5	46,9	37,8	15,3
	2001	60,2	59,8	49,1	23,0	20,5	28,1	16,8	19,7	22,8	46,0	37,7	16,3
	2003	60,6	49,5	55,6	24,1	25,7	33,3	15,3	24,8	11,1	46,9	34,6	18,5
	2006	65,3	51,7	51,0	22,2	16,0	29,4	12,5	32,3	19,6	38,5	52,4	9,1
	2007	61,9	50,0	53,3	26,3	30,6	30,0	11,9	19,4	16,7	53,6	32,7	13,6
<b>a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás-lehetőségekkel</b>	2003	39,8	39,4	54,7	36,7	37,4	26,4	23,4	23,2	18,9	45,7	35,4	18,9
	2006	28,6	38,0	28,3	37,1	26,3	49,1	34,3	35,7	22,6	37,8	52,8	9,4
	2007	31,4	35,2	44,8	39,8	45,1	31,0	28,8	19,7	24,1	54,1	32,6	13,3
<b>a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel</b>	1997	48,1	34,5	34,3	40,7	38,2	40,7	11,1	27,3	25,0	41,9	28,9	29,7
	1999	45,7	45,0	41,0	39,1	33,6	43,9	15,2	21,5	15,1	34,4	33,9	31,7
	2000	48,3	48,1	55,4	41,0	36,3	26,2	10,7	15,6	18,5	47,7	37,2	15,1
	2001	51,2	56,4	57,1	27,8	24,1	28,6	21,0	19,5	14,3	46,2	37,9	16,0
	2003	41,6	28,4	35,7	33,6	29,4	37,5	24,8	42,2	26,8	46,4	34,6	19,0
	2006	38,2	17,7	21,2	35,8	35,5	57,7	25,9	46,8	21,2	37,7	53,1	9,2
	2007	44,9	33,3	37,9	33,9	48,6	41,4	21,2	18,1	20,7	53,9	32,9	13,2
<b>az étkezési körülményekkel</b>	1996	20,3	23,1	33,3	47,3	41,8	22,2	32,4	35,2	44,4	40,4	49,7	9,8
	2006	14,9	22,1	27,5	36,7	20,4	29,4	48,4	57,5	43,1	38,1	52,9	9,0
	2007	22,7	23,3	37,9	39,5	30,1	31,0	37,8	46,6	31,0	53,8	33,0	13,1
<b>a művelődési lehetőségekkel</b>	1996	44,6	45,1	38,9	40,5	36,3	33,3	14,9	18,7	27,8	40,4	49,7	9,8
	1997	60,1	58,3	61,6	30,5	26,8	25,0	9,5	14,9	13,4	41,7	28,8	29,5
	1999	58,8	51,7	57,1	30,7	36,4	29,3	10,5	11,9	13,6	34,5	34,0	31,5
	2000	40,7	43,1	36,4	52,0	41,9	48,5	7,4	15,0	15,2	47,4	37,2	15,3
	2001	48,1	57,8	49,1	37,0	25,9	32,7	14,8	16,3	18,2	46,0	38,4	15,6
	2003	40,3	49,0	58,9	43,2	34,3	32,1	16,5	16,7	8,9	46,8	34,3	18,9
	2006	29,2	26,4	28,3	46,3	39,1	39,6	24,5	34,4	32,1	38,0	52,6	9,3
	2007	34,2	36,1	25,0	40,0	37,5	46,4	25,8	26,4	28,6	54,5	32,7	12,7
<b>a sportolási lehetőségekkel</b>	1996	32,4	27,5	50,0	32,4	36,3	16,7	40,0	50,8	9,2	40,4	49,7	9,8
	1997	50,4	55,1	58,0	33,5	24,6	24,9	16,1	20,4	17,2	41,9	28,9	29,2
	1999	48,0	42,4	32,9	35,5	23,2	29,3	16,4	34,4	37,9	34,3	34,1	31,6
	2000	41,2	41,3	38,5	36,8	33,8	27,7	22,1	25,0	33,8	47,6	37,3	15,2
	2001	29,8	45,6	43,6	32,3	22,8	18,2	37,9	31,6	38,2	45,7	38,6	15,6
	2003	29,1	35,3	35,7	31,2	31,4	21,4	39,7	33,3	42,9	47,2	34,1	18,7
	2006	10,7	19,7	13,5	43,0	26,0	38,5	46,3	54,3	48,1	37,8	53,0	9,2
	2007	22,5	20,5	10,3	34,2	32,9	31,0	43,3	46,6	58,6	54,1	32,9	13,1
<b>az egészségügyi ellátás rendszerével</b>	2001	34,8	43,7	37,5	39,1	35,6	39,3	26,1	20,7	23,2	45,7	38,4	15,9
	2003	34,8	24,5	21,4	35,5	46,1	41,1	29,8	29,4	37,5	47,2	34,1	18,7
	2006	36,0	35,2	30,8	35,5	32,2	30,8	28,6	32,6	38,5	36,7	53,9	9,4
	2007	38,7	28,8	44,8	40,3	39,7	31,0	21,0	31,5	24,1	53,8	33,0	13,1

\*hivatásos tiszthelyettes tanfolyam, tiszthelyettes képző iskola

\*\*alapfokú tisztképző: tiszti vizsga, tartalékos tiszti tanfolyam, tiszti iskola, hazai katonai főiskola, külföldi katonai főiskola

\*\*\*középfokú tisztképző: törzstiszti tanfolyam, katonai akadémia, külföldi katonai akadémia és felsőfokú tisztképző: vezérkari akadémia, hadművelési tanfolyam

## 12. sz. melléklet

### Kereszt táblák a válaszadó életkora változó szerint

dimenzió	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti
		%			%			%			%		
a szolgálati, ill. munkafeltételekkel	1996	59,6	70,3	52,4	34,8	21,9	45,2	5,6	7,8	2,4	45,6	32,8	21,5
	1997	43,3	44,3	29,7	39,5	37,4	42,2	17,2	18,3	28,1	30,6	35,8	33,6
	1999	47,0	42,0	27,2	42,3	42,5	53,9	10,7	15,5	18,8	27,6	37,0	35,4
	2000	64,6	52,4	47,4	23,6	37,2	42,2	11,8	10,5	10,3	36,7	39,4	23,9
	2006	30,7	18,8	23,8	51,5	54,7	50,0	17,8	26,6	26,2	65,6	20,8	13,6
	2007	35,6	25,0	18,8	50,0	52,8	47,9	14,4	22,2	33,3	36,6	43,9	19,5
az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	1996	28,1	37,5	25,6	47,2	35,9	51,2	24,7	26,6	23,3	45,4	32,7	21,9
	1997	41,1	37,5	25,9	39,8	35,8	42,7	19,1	26,6	31,4	29,8	36,3	33,9
	1999	46,2	41,6	34,0	36,5	38,8	37,6	17,3	19,6	28,4	27,8	37,2	35,1
	2000	50,6	46,9	39,3	36,5	29,6	31,1	12,9	23,5	29,5	35,9	39,5	24,6
	2001	58,5	54,4	31,1	21,8	30,6	33,3	19,7	15,0	35,6	41,0	39,3	19,7
	2003	51,5	46,3	42,1	30,6	23,6	26,2	17,9	30,1	31,8	36,8	33,8	29,4
	2006	30,9	31,8	27,6	36,2	20,2	34,5	32,9	48,1	37,9	65,0	20,9	14,1
	2007	31,9	31,8	31,3	41,8	32,7	31,3	26,4	35,5	37,5	36,5	44,2	19,3
az objektumok, épületek állapotával	1996	55,1	62,5	44,2	31,5	29,7	44,2	13,5	7,8	11,6	45,4	32,7	21,9
	1997	56,9	54,1	45,3	31,4	31,0	40,2	11,7	14,8	14,5	29,7	36,0	34,3
	1999	65,8	53,6	58,8	26,5	38,8	29,1	7,7	7,7	12,1	27,5	37,1	35,3
	2000	75,8	63,1	52,9	20,8	27,7	35,5	3,4	9,2	11,6	36,0	39,5	24,5
	2001	66,5	64,4	53,9	24,9	25,6	25,8	10,1	10,0	20,2	41,3	39,3	19,4
	2003	58,2	60,7	42,1	33,6	30,3	37,4	8,2	9,0	20,6	36,9	33,6	29,5
	2006	37,5	20,9	18,0	35,7	36,4	48,3	26,8	42,6	33,7	64,9	20,8	14,3
	2007	28,9	39,1	50,0	46,7	29,1	29,2	24,4	31,8	20,8	36,3	44,4	19,4
munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	1996	73,0	69,8	55,8	22,2	20,6	34,9	4,5	9,5	9,3	45,6	32,3	22,1
	1997	51,9	52,2	39,5	39,3	35,5	43,8	8,8	12,3	16,7	29,6	36,3	34,2
	1999	57,7	53,8	34,7	35,3	37,0	52,8	7,1	9,1	12,6	27,7	36,9	35,3
	2000	68,4	60,7	50,8	30,5	32,1	36,1	1,1	7,1	13,1	35,8	39,6	24,6
	2001	69,1	61,1	42,2	25,0	28,3	38,9	5,9	10,6	18,9	41,0	39,3	19,7
	2003	53,7	47,5	37,7	40,3	36,1	35,8	6,0	16,4	26,4	37,0	33,7	29,3
	2006	63,4	36,2	33,0	26,7	36,2	31,8	9,9	27,7	35,2	65,0	20,9	14,1
	2007	57,8	32,4	31,3	26,7	38,7	35,4	15,6	28,8	33,3	36,1	44,6	19,3
a (harci) technika állapotával	1996	75,3	70,3	69,8	19,1	15,6	27,9	5,6	14,1	2,3	45,4	32,7	21,9
	2006	78,1	62,0	51,8	16,2	30,2	40,0	5,7	7,8	8,2	65,3	20,9	13,8
	2007	66,7	57,3	56,3	27,8	37,3	35,4	5,6	5,5	8,3	36,3	44,4	19,4
a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	1996	79,8	75,0	79,1	18,0	15,6	18,6	2,2	9,4	2,3	45,4	32,7	21,9
	2006	65,3	54,3	60,0	26,6	38,8	32,9	8,2	7,0	7,1	65,3	20,9	13,8
	2007	54,9	54,1	57,4	37,4	39,4	31,9	7,7	6,4	10,6	36,8	44,1	19,0
napi munkavégzése kiszámíthatóságával	2003	43,5	38,5	34,3	36,6	34,4	34,3	19,8	27,0	31,5	36,3	33,8	29,9
	2006	34,5	26,9	31,5	37,2	41,5	33,7	28,3	31,5	34,8	64,8	20,9	14,3
	2007	35,6	25,5	27,1	40,0	39,1	29,2	24,4	35,5	43,8	36,3	44,4	19,4
a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1996	52,9	53,1	48,8	37,9	32,8	44,2	9,2	14,1	7,0	44,8	33,0	22,2
	2006	40,3	41,4	34,5	43,5	35,9	52,9	16,2	22,7	12,6	65,2	20,7	14,1
	2007	34,1	36,1	18,8	50,0	49,1	68,8	15,9	14,8	12,5	36,1	44,3	19,7

dimenzió	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti
		%			%			%			%		
a katonai szervezetben belüli <b>belső tájékoztatás</b> , kommunikációs rendszer hatékonyságával	1996	65,9	54,7	42,9	28,4	35,9	47,6	5,7	9,4	9,5	45,4	33,0	21,6
	1997	39,7	39,9	35,5	40,2	43,5	41,4	20,1	16,7	23,0	30,5	36,0	33,4
	1999	46,7	49,5	39,5	39,3	36,5	41,6	14,0	14,0	18,9	27,8	37,0	35,2
	2000	56,2	59,1	59,0	32,0	33,2	25,6	11,8	7,8	15,4	36,5	39,5	24,0
	2006	58,9	51,9	51,7	36,1	31,0	34,8	5,0	17,1	13,5	64,7	20,9	14,4
	2007	55,1	50,9	41,7	34,8	32,7	37,5	10,1	16,4	20,8	36,0	44,5	19,4
az alá- és főlérendeltségi viszonyok tisztázottságával	1997	22,1	19,8	15,2	37,9	39,2	37,0	40,0	41,0	47,8	29,7	36,2	34,1
	1999	26,3	24,8	12,8	36,5	36,4	29,7	37,2	38,8	57,4	28,0	37,0	35,0
	2000	25,3	26,0	22,3	37,6	43,9	36,4	37,1	30,1	41,3	36,0	39,6	24,4
	2001	28,9	39,8	21,1	43,3	38,1	55,6	27,8	22,1	23,3	40,8	39,5	19,7
	2003	24,6	35,5	31,8	45,5	35,5	39,3	29,9	28,9	29,0	37,0	33,4	29,6
	2006	19,8	23,1	25,8	42,5	26,2	42,7	37,8	50,8	31,5	64,6	21,0	14,4
	2007	24,7	20,0	14,9	42,7	40,0	55,3	32,6	40,0	29,8	36,2	44,7	19,1
<b>bánásmód</b> diszkriminációmentes <b>egyenlőségével</b>	2007	14,4	24,8	6,3	33,3	33,0	37,5	52,2	42,2	56,3	36,4	44,1	19,4
a <b>ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti</b> viszonyrendszerrel	2006	20,9	19,5	26,7	39,9	53,9	57,0	39,2	26,6	16,3	65,2	20,8	14,0
	2007	21,6	18,3	2,1	58,0	47,7	59,6	20,5	33,9	38,3	36,1	44,7	19,3
a <b>ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti</b> viszonyrend.	2006	18,8	13,8	25,0	39,3	61,5	51,2	42,0	24,6	23,8	65,1	21,2	13,7
	2007	20,2	15,0	8,7	51,7	49,5	54,3	28,1	35,5	37,0	36,8	44,2	19,0
a <b>munkahelyi légkörrel</b>	1996	33,0	29,7	40,5	35,2	51,6	38,1	31,8	18,8	21,4	45,4	33,0	21,6
	1997	15,0	14,2	15,6	31,6	39,8	24,6	53,4	46,0	59,8	30,6	35,9	33,5
	1999	20,9	22,6	22,6	37,8	38,2	31,1	41,2	39,2	46,3	27,6	37,1	35,4
	2000	24,9	29,8	29,1	35,6	39,3	36,8	39,5	30,9	34,2	36,5	39,4	24,1
	2003	16,5	12,3	14,0	30,8	32,0	36,4	52,6	55,7	49,5	36,7	33,7	29,6
	2006	9,3	15,4	12,6	27,3	36,2	40,2	63,4	48,5	47,1	64,8	21,1	14,1
	2007	12,2	10,0	6,4	38,9	27,3	34,0	48,9	62,7	59,6	36,4	44,5	19,0
. <b>érdekeinek védelmével</b>	1996	56,3	59,4	54,8	32,2	34,4	40,5	11,5	6,3	4,8	45,1	33,2	21,8
	1997	44,7	51,1	45,3	36,2	33,3	34,8	19,1	15,6	19,9	30,6	36,0	33,4
	1999	36,4	44,9	35,1	44,4	40,5	48,7	19,2	14,6	16,2	27,6	37,5	34,9
	2000	42,9	52,8	48,3	41,2	32,3	38,8	15,8	14,9	12,9	36,3	40,0	23,8
	2006	37,4	38,0	38,6	39,4	41,9	47,7	23,1	20,2	13,6	64,7	21,0	14,3
	2007	43,3	42,7	44,7	40,0	34,5	36,2	16,7	22,7	19,1	36,4	44,5	19,0
a <b>tisztképzés</b> színvonalával	1996	36,4	50,0	23,8	43,2	43,8	69,0	20,5	6,3	7,1	45,4	33,0	21,6
	1997	26,6	31,3	24,6	39,1	48,9	50,4	34,3	19,8	25,0	30,9	35,6	33,5
	1999	36,9	36,5	40,3	43,6	49,0	37,7	19,5	14,5	22,0	27,6	37,0	35,4
	2000	40,3	38,2	40,5	43,2	45,5	42,2	16,5	16,2	17,2	36,4	39,5	24,0
	2006	38,1	28,9	35,4	46,9	57,0	50,0	15,0	14,1	14,6	65,5	21,0	13,5
	2007	42,2	36,1	22,2	42,2	47,2	48,9	15,6	16,7	28,9	37,0	44,4	18,5
a <b>tiszthelyettes-képzés</b> színvonalával	1996	42,0	59,4	45,2	42,0	34,4	47,6	15,9	6,3	7,1	45,4	33,0	21,6
	1997	37,6	40,1	36,5	37,2	46,3	43,5	25,2	13,6	20,0	30,7	35,7	33,5
	1999	42,0	46,0	45,3	39,3	38,5	39,5	18,7	15,5	15,3	27,8	37,0	35,2
	2000	44,6	47,4	47,4	41,2	37,9	37,9	14,1	14,7	14,7	36,6	39,3	24,0
	2006	36,9	39,1	37,6	50,7	49,2	42,4	12,4	11,7	20,0	65,5	20,7	13,8
	2007	45,6	44,0	25,5	36,7	42,2	42,6	17,8	13,8	31,9	36,6	44,3	19,1

dimenzió	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti
		%			%			%			%		
önképzés lehetőségeivel, feltételeinek biztosításával	1997	53,5	51,0	34,9	31,5	37,6	45,1	14,9	11,4	20,0	29,9	36,0	34,1
	1999	52,2	51,0	32,2	39,5	36,1	33,7	8,3	13,0	34,2	27,8	36,9	35,3
	2000	42,9	31,4	29,8	45,2	49,0	49,6	11,9	19,6	20,7	36,0	39,4	24,6
	2001	50,5	47,8	32,2	31,4	28,9	35,6	18,1	23,3	32,2	41,0	39,3	19,7
	2003	48,5	42,0	44,9	38,6	36,1	33,6	12,9	21,8	21,5	36,9	33,2	29,9
	2006	35,1	35,4	32,6	42,3	33,1	37,2	22,6	31,5	30,2	65,0	21,0	13,9
	2007	40,4	34,9	12,5	43,8	39,4	45,8	15,7	25,7	41,7	36,2	44,3	19,5
a nyelvtanulás lehetőségeivel	1996	75,0	54,7	45,2	21,6	31,3	33,3	3,4	14,1	21,4	45,4	33,0	21,6
	1997	64,4	61,5	44,7	13,0	33,3	28,9	22,6	19,6	26,4	29,8	36,2	34,0
	1999	56,4	54,0	25,9	28,2	30,0	42,9	15,4	16,0	31,2	27,7	37,2	35,1
	2000	60,1	42,3	30,3	29,2	37,8	36,9	10,7	19,9	32,8	35,9	39,5	24,6
	2001	44,7	33,9	22,7	33,0	28,3	23,9	22,3	37,8	53,4	41,2	39,5	19,3
	2003	52,2	30,9	38,0	26,9	29,3	30,6	20,9	39,8	31,5	36,7	33,7	29,6
	2006	42,1	38,5	27,0	33,2	30,0	34,8	24,8	31,5	38,2	64,8	20,9	14,3
teljesítményértékelési rendszer objektivitásával	2006	53,1	56,3	61,9	27,5	30,5	14,3	19,4	13,3	23,8	65,5	20,8	13,7
	2007	60,0	49,1	50,0	31,1	35,2	31,3	8,9	15,7	18,8	36,6	43,9	19,5
. jelenlegi beosztásával	1996	14,1	15,6	11,6	43,3	54,7	48,8	42,2	29,7	39,5	45,7	32,5	21,8
	2006	13,0	15,4	9,0	18,3	22,3	16,9	68,8	62,3	74,2	64,6	21,0	14,4
	2007	12,1	5,5	8,3	25,3	16,4	8,3	62,6	78,2	83,3	36,5	44,2	19,3
személyes előmeneteli lehetőségeivel	1996	51,1	62,5	59,5	44,3	26,6	31,0	4,5	10,9	9,5	45,4	33,0	21,6
	1997	41,0	42,7	36,5	39,7	41,6	40,0	19,2	15,7	23,5	30,7	35,9	33,4
	1999	45,3	50,5	40,7	37,3	34,5	42,9	17,3	15,0	16,4	27,8	37,1	35,1
	2000	57,1	57,4	50,9	28,2	34,5	39,7	14,7	8,1	9,5	36,1	40,2	23,7
	2001	58,2	62,8	51,1	34,4	35,0	37,8	7,7	2,2	11,1	41,2	39,2	19,6
	2003	50,7	57,4	68,2	41,0	32,0	23,4	8,2	10,7	8,4	36,9	33,6	29,5
	2006	60,0	57,7	54,5	30,0	38,5	40,9	10,0	3,8	4,5	64,7	21,0	14,2
illetményével	1996	83,0	84,4	81,0	13,6	7,8	9,5	3,4	7,8	9,5	45,4	33,0	21,6
	1997	75,1	74,6	67,5	16,5	18,6	25,0	8,4	6,8	7,5	30,2	35,7	34,1
	1999	62,0	63,7	60,2	28,0	26,0	25,7	10,0	10,3	14,1	27,5	37,4	35,0
	2000	71,8	65,5	64,7	17,5	25,3	26,1	10,7	9,3	9,2	36,1	39,6	24,3
	2003	51,5	67,2	64,5	42,5	26,2	29,9	6,0	6,6	5,6	36,9	33,6	29,5
	2006	52,5	55,4	58,6	28,2	28,5	28,7	19,3	16,2	12,6	65,1	20,9	14,0
plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1996	70,1	76,6	82,9	20,7	17,2	14,6	9,2	6,3	2,4	45,3	33,3	21,4
	1997	69,8	72,3	72,4	23,0	19,1	17,6	7,2	8,6	10,0	30,8	36,4	32,8
	1999	56,6	59,2	63,9	31,7	27,4	25,7	11,7	13,4	10,5	27,0	37,4	35,6
	2000	65,0	61,3	62,4	22,6	30,4	24,8	12,4	8,2	12,8	36,3	39,8	24,0
	2006	82,6	76,2	81,4	12,9	20,0	17,4	4,5	3,8	1,2	65,0	21,0	13,9
kompensációs rendszerrel	2007	57,8	63,3	63,8	35,6	32,1	27,7	6,7	4,6	8,5	36,6	44,3	19,1
szociális ellátó rendszerrel	1996	62,8	68,8	58,5	32,6	23,4	36,6	4,7	7,8	4,9	45,0	33,5	21,5
	1997	44,7	53,8	40,6	41,7	36,7	45,3	13,6	9,5	14,2	30,8	36,0	33,2
	1999	42,2	42,6	50,3	40,1	39,2	37,4	17,7	18,1	12,3	27,3	37,9	34,8
	2000	52,2	61,7	54,3	35,4	30,6	33,6	12,4	7,7	12,1	36,3	40,0	23,7
	2006	15,7	28,5	37,5	46,8	41,5	38,6	37,6	30,0	23,9	64,8	21,0	14,2
	2007	32,2	25,2	33,3	47,8	53,2	35,4	20,0	21,6	31,3	36,1	44,6	19,3

dimenzió	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett			is-is			elégedett nagyon elégedett			Összesen:		
		30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti	30 éves ill. alatti	31-40 éves	41 éves ill. feletti
		%			%			%			%		
<b>munkahelyének biztonságával</b>	1996	43,2	70,3	47,6	40,9	21,9	33,3	15,9	7,8	19,0	45,4	33,0	21,6
	1997	22,5	34,4	28,9	41,9	38,4	42,6	35,6	27,2	28,5	30,3	35,9	33,8
	1999	24,7	37,1	31,1	42,0	34,6	43,7	33,3	28,3	25,3	27,5	37,6	34,9
	2000	33,5	58,7	57,8	43,8	31,6	24,1	22,7	9,7	18,1	36,1	40,2	23,8
	2006	34,4	37,2	44,3	28,0	24,0	26,1	37,6	38,8	29,5	65,1	20,8	14,2
	2007	30,0	23,6	25,0	32,2	26,4	20,8	37,8	50,0	54,2	36,3	44,4	19,4
<b>a lakáshoz jutás lehetőségével</b>	1997	65,1	50,9	45,7	16,4	28,1	25,7	18,5	21,0	28,7	30,4	35,8	33,8
	1999	61,3	50,7	44,4	20,6	30,7	30,8	18,1	18,5	24,7	27,8	36,7	35,5
	2000	81,4	58,5	55,5	11,3	24,9	27,7	7,3	16,6	16,8	36,2	39,5	24,3
	2001	73,3	52,0	55,8	13,4	27,9	19,8	13,4	20,1	24,4	41,4	39,6	19,0
	2003	65,2	51,2	54,4	18,2	33,1	27,2	16,7	15,7	18,4	37,1	34,0	28,9
	2006	60,8	54,6	54,0	14,8	24,6	28,7	24,4	20,8	17,2	64,7	21,1	14,1
	2007	56,3	57,7	55,3	28,7	29,7	25,5	14,9	12,6	19,1	35,5	45,3	19,2
<b>a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás-lehetőségekkel</b>	2003	36,2	46,1	45,9	33,8	32,2	37,8	30,0	21,7	16,3	37,9	33,5	28,6
	2006	35,8	25,2	31,0	25,9	50,4	50,6	38,3	24,4	18,4	65,3	20,6	14,1
	2007	30,3	40,4	37,5	46,1	34,9	37,5	23,6	24,8	25,0	36,2	44,3	19,5
<b>a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel</b>	1997	39,1	37,6	37,1	41,7	44,8	34,9	19,1	17,6	28,0	29,4	36,3	34,4
	1999	45,9	41,8	37,1	43,9	40,9	38,1	10,2	17,3	24,7	28,1	37,2	34,7
	2000	53,9	43,9	44,6	36,0	40,3	36,4	10,1	15,8	19,0	36,0	39,6	24,4
	2001	52,1	46,1	56,2	25,5	30,6	28,1	22,3	23,3	15,7	41,1	39,4	19,5
	2003	38,5	30,3	34,6	33,1	32,8	34,6	28,5	36,9	30,8	36,2	34,0	29,8
	2006	23,1	31,8	34,9	38,8	33,3	42,2	38,1	34,9	22,9	65,5	21,0	13,5
	2007	38,2	40,9	39,6	38,2	40,0	41,7	23,6	19,1	18,8	36,0	44,5	19,4
<b>az étkezési körülményekkel</b>	1996	25,8	28,1	14,0	44,9	32,8	41,9	29,2	39,1	44,2	45,4	32,7	21,9
	2006	21,8	14,0	11,6	28,5	27,9	36,0	49,6	58,1	52,3	65,2	20,9	13,9
	2007	23,3	20,0	34,0	42,2	34,5	21,3	34,4	45,5	44,7	36,4	44,5	19,0
<b>a művelődési lehetőségekkel</b>	1996	42,7	48,4	46,5	40,4	31,3	32,6	16,9	20,3	20,9	45,4	32,7	21,9
	1997	55,0	60,1	49,8	29,8	32,8	33,1	15,1	7,2	17,1	29,5	36,4	34,1
	1999	62,2	55,5	46,0	32,1	34,9	35,4	5,8	9,6	18,7	27,7	37,1	35,2
	2000	47,2	35,2	40,5	47,2	49,0	46,3	5,6	15,8	13,2	36,0	39,6	24,4
	2001	51,9	54,7	43,3	33,3	32,0	32,2	14,8	13,3	24,4	41,1	39,3	19,6
	2003	42,9	46,7	52,8	43,6	34,4	32,1	13,5	18,9	15,1	36,8	33,8	29,4
	2006	29,8	24,8	24,7	41,7	42,6	40,4	28,5	32,6	34,8	64,9	20,8	14,3
	2007	33,3	39,1	22,9	44,4	33,6	47,9	22,2	27,3	29,2	36,3	44,4	19,4
<b>a sportolási lehetőségekkel</b>	1996	27,0	35,9	34,9	40,4	26,6	32,6	32,6	37,5	32,6	45,4	32,7	21,9
	1997	49,4	51,9	39,9	33,9	29,6	27,8	16,7	18,6	32,2	29,8	36,2	34,0
	1999	52,9	52,9	24,1	29,3	21,2	33,2	17,8	26,0	42,7	27,8	36,9	35,3
	2000	48,0	39,8	32,0	34,5	34,2	36,1	17,5	26,0	32,0	35,8	39,6	24,6
	2001	38,6	38,7	42,2	28,0	27,1	22,2	33,3	39,5	35,6	41,1	39,3	19,6
	2003	40,7	31,7	29,9	26,7	28,5	31,8	32,6	39,8	38,3	37,0	33,7	29,3
	2006	17,8	10,2	18,0	30,7	37,5	41,6	51,5	52,3	40,4	65,1	20,6	14,3
	2007	20,0	22,5	12,5	32,2	33,3	37,5	47,8	44,1	50,0	36,1	44,6	19,3
<b>az egészségügyi ellátás rendszerével</b>	2001	41,0	30,4	43,8	36,2	42,5	31,5	22,9	27,1	24,7	41,0	39,5	19,4
	2003	29,6	30,1	31,8	46,7	38,2	32,7	23,7	31,7	35,5	37,0	33,7	29,3
	2006	38,0	26,0	27,6	30,7	44,1	35,6	31,3	29,9	36,8	64,2	21,2	14,5
	2007	40,0	31,8	33,3	38,9	43,6	29,2	21,1	24,5	37,5	36,3	44,4	19,4



### 13. sz. melléklet

#### Kereszt táblák a családi állapot változó szerint

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül**	kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül*
		%		%		%		%	
a szolgálati, ill. munkafeltételekkel	1996	63,5	55,6	31,4	35,6	5,0	8,9	77,9	22,1
	1997	37,8	44,4	41,2	33,9	21,1	21,6	77,5	22,5
	1999	37,4	38,1	46,8	45,2	15,8	16,7	76,2	23,8
	2000	53,3	61,7	35,9	26,8	10,8	11,4	69,2	30,8
	2006	26,2	21,4	53,6	44,6	20,2	23,2	81,8	18,2
	2007	26,7	31,1	50,5	53,3	22,8	15,6	81,8	18,2
az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	1996	31,4	28,3	42,1	47,8	26,4	23,9	77,6	22,4
	1997	32,6	42,1	40,2	35,5	27,2	22,4	77,3	22,7
	1999	41,3	37,8	35,0	44,9	23,7	17,3	77,0	23,0
	2000	46,8	47,1	30,9	34,6	22,4	18,3	69,0	31,0
	2001	52,8	48,6	27,7	26,0	19,5	25,3	68,5	31,5
	2003	44,7	50,9	28,2	25,0	27,1	24,1	70,2	29,8
	2006	27,5	42,2	34,4	27,5	38,1	30,3	82,3	17,7
	2007	33,3	26,7	32,4	48,9	34,3	24,4	81,9	18,1
az objektumok, épületek állapotával	1996	53,5	60,9	34,6	30,4	11,9	8,7	77,6	22,4
	1997	51,4	54,9	34,6	31,9	14,0	13,2	77,3	22,7
	1999	58,2	61,9	32,4	28,6	9,4	9,5	77,2	22,8
	2000	62,6	71,7	27,6	25,0	9,4	3,3	69,1	30,9
	2001	65,5	55,8	22,9	31,3	11,6	12,9	68,5	31,5
	2003	53,5	55,1	33,6	34,6	12,9	10,3	70,5	29,5
	2006	27,5	48,6	39,1	31,5	33,4	19,8	82,0	18,0
	2007	36,0	45,5	36,9	31,8	27,1	22,7	82,2	17,8
munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	1996	66,5	73,9	24,7	21,7	8,9	4,3	77,5	22,5
	1997	45,8	54,4	40,7	35,2	13,5	10,4	77,4	22,6
	1999	50,2	45,2	40,1	45,2	9,6	9,5	77,2	22,8
	2000	58,8	64,9	33,2	31,8	7,9	3,2	68,8	31,2
	2001	59,7	63,7	30,2	25,3	10,1	11,0	68,5	31,5
	2003	45,7	50,5	36,6	39,3	17,7	10,3	70,4	29,6
	2006	50,6	67,3	31,3	21,2	18,1	11,5	81,7	18,3
	2007	42,6	37,8	30,4	48,9	27,0	13,3	81,9	18,1
a (harci) technika állapotával	1996	73,0	71,7	19,5	19,6	7,5	8,7	77,6	22,4
	2006	69,8	73,9	24,9	14,4	5,3	11,7	82,0	18,0
	2007	57,6	73,3	36,9	20,0	5,4	6,7		
a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	1996	78,6	73,9	16,4	21,7	5,0	4,3	77,6	22,4
	2006	61,0	65,5	31,4	25,7	7,6	8,8	81,7	18,3
	2007	53,0	64,4	39,6	28,9	7,4	6,7	81,8	18,2
napi munkavégzése kiszámíthatóságával	2003	40,4	37,1	35,3	33,3	24,3	29,5	70,8	29,2
	2006	32,2	34,5	37,9	35,4	29,8	30,1	81,7	18,3
	2007	30,0	23,9	34,0	56,5	36,0	19,6	81,5	18,5
a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1996	53,2	44,4	35,4	42,2	11,4	13,3	77,8	22,2
	2006	39,1	44,1	45,6	30,6	15,3	25,2	82,0	18,0
	2007	32,0	33,3	54,0	48,9	14,0	17,8	81,6	18,4

\*házas, élettársal él, nőtlen/hajadon – állandó kapcsolattal

\*\*nőtlen/hajadon – állandó kapcsolat nélkül, elvált, özvegy

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül**	kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül*
		%		%		%		%	
a katonai szervezeten belüli <b>belső tájékoztatás,</b> kommunikációs rendszer hatékonyságával	1996	58,9	55,6	34,8	33,3	6,3	11,1	77,8	22,2
	1997	38,2	38,6	43,2	36,3	18,6	25,1	77,6	22,4
	1999	48,0	37,3	36,2	48,4	15,8	14,3	76,3	23,7
	2000	59,8	54,4	30,4	32,2	9,8	13,4	69,3	30,7
	2006	58,6	50,4	32,3	42,5	9,2	7,1	81,6	18,4
	2007	51,5	45,5	34,7	34,1	13,9	20,5	82,1	17,9
az <b>alá- és fölérendeltségi viszonyok</b> tisztázottságával	1997	18,8	19,8	37,9	39,0	43,3	41,2	77,4	22,6
	1999	22,7	16,9	32,7	38,7	44,5	44,4	77,3	22,7
	2000	22,6	30,1	41,9	34,6	35,5	35,3	69,0	31,0
	2001	33,1	30,6	43,2	43,5	23,7	25,9	68,3	31,7
	2003	30,6	29,9	41,3	38,3	28,2	31,8	70,2	29,8
	2006	21,7	20,4	38,4	41,6	40,0	38,1	81,7	18,3
2007	19,3	25,6	43,6	46,5	37,1	27,9	82,4	17,6	
<b>bánásmód</b> diszkrimináció-mentes <b>egyenlőségével</b>	2007	15,3	25,0	35,0	29,5	49,8	45,5	82,2	17,8
a <b>ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti</b> viszonyrendszerrel	2006	19,1	32,4	48,4	30,6	32,5	36,9	81,9	18,1
2007	15,8	15,9	54,5	52,3	29,7	31,8	82,1	17,9	
a <b>ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti</b> viszonyrend..	2006	17,7	21,8	48,4	34,5	33,9	43,6	82,0	18,0
2007	13,6	20,9	51,5	51,2	34,8	27,9	82,2	17,8	
a <b>munkahelyi légkörrel</b>	1996	35,4	26,7	42,4	35,6	22,2	37,8	77,8	22,2
	1997	14,9	14,7	31,9	33,5	53,2	51,8	77,7	22,3
	1999	24,8	16,0	35,9	35,2	39,4	48,8	76,4	23,6
	2000	26,4	30,7	39,0	33,3	34,5	36,0	68,9	31,1
	2003	14,1	15,7	34,4	28,7	51,6	55,6	70,3	29,7
	2006	9,0	19,6	30,4	31,3	60,6	49,1	81,7	18,3
2007	10,3	6,7	29,4	51,1	60,3	42,2	81,9	18,1	
. <b>érdekeinek védelmével</b>	1996	57,0	59,1	34,8	34,1	8,2	6,8	78,2	21,8
	1997	47,8	45,0	34,5	34,5	17,7	20,5	77,6	22,4
	1999	41,7	31,2	44,1	44,0	14,1	24,8	76,6	23,4
	2000	51,9	40,0	34,1	43,3	13,9	16,7	69,2	30,8
	2006	36,7	43,5	41,7	38,0	21,6	18,5	82,4	17,6
	2007	43,1	43,2	35,8	43,2	21,1	13,6	82,3	17,7
a <b>tisztképzés</b> színvonalával	1996	37,3	42,2	51,3	40,0	11,4	17,8	77,8	22,2
	1997	28,1	26,0	48,6	38,5	23,3	35,5	77,6	22,4
	1999	39,6	32,8	41,3	48,8	19,1	18,4	76,4	23,6
	2000	36,9	46,0	45,9	39,3	17,2	14,7	68,8	31,2
	2006	34,0	45,0	50,2	43,1	15,8	11,9	82,1	17,9
	2007	35,7	35,6	44,7	51,1	19,6	13,3	81,6	18,4
a <b>tiszthelyettes-képzés</b> színvonalával	1996	49,4	42,2	41,1	42,2	9,5	15,6	77,8	22,2
	1997	37,1	41,5	45,3	32,7	17,6	25,7	77,6	22,4
	1999	47,4	34,9	36,3	45,2	16,3	19,8	76,3	23,7
	2000	45,9	47,3	39,0	39,3	15,1	13,3	68,8	31,2
	2006	36,0	44,2	49,1	48,7	14,9	7,1	81,7	18,3
	2007	41,1	37,0	39,1	50,0	19,8	13,0	81,5	18,5

\*házas, élettárssal él, nőtlen/hajadon – állandó kapcsolattal

\*\*nőtlen/hajadon – állandó kapcsolat nélkül, elvált, özvegy

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül**	kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül*
		%		%		%		%	
<b>önképzés</b> lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottságával	1997	44,2	52,5	40,0	33,1	15,8	14,4	77,5	22,5
	1999	44,7	45,2	34,9	38,1	20,4	16,7	77,2	22,8
	2000	33,8	38,8	47,8	47,4	18,4	13,8	68,9	31,1
	2001	45,4	47,6	31,2	30,6	23,3	21,8	68,3	31,7
	2003	45,0	45,4	34,1	41,7	20,9	13,0	69,7	30,3
	2006	31,2	52,3	42,1	30,6	26,8	17,1	82,0	18,0
	2007	34,8	24,4	39,3	55,6	25,9	20,0	81,7	18,3
<b>a nyelvtanulás</b> lehetőségeivel	1996	60,8	66,7	27,8	26,7	11,4	6,7	77,8	22,2
	1997	55,3	61,9	21,6	16,0	23,1	22,1	77,4	22,6
	1999	43,4	48,8	34,0	32,0	22,6	19,2	76,3	23,7
	2000	41,5	56,2	36,8	29,4	21,8	14,4	69,0	31,0
	2001	33,4	41,8	27,1	34,9	39,4	23,3	68,5	31,5
	2003	38,6	46,7	30,7	23,4	30,7	29,9	70,4	29,6
	2006	37,5	44,6	34,4	25,0	28,1	30,4	81,9	18,1
	2007	28,6	26,1	38,9	52,2	32,5	21,7	81,5	18,5
<b>teljesítményértékelési</b> rendszer objektivitásával	2006	55,1	54,9	27,2	21,2	17,7	23,9	81,7	18,3
	2007	52,9	52,3	33,3	34,1	13,7	13,6	82,3	17,7
. jelenlegi <b>beosztásával</b>	1996	14,4	13,0	49,4	45,7	36,3	41,3	77,7	22,3
	2006	10,6	23,2	20,7	10,7	68,7	66,1	81,8	18,2
	2007	7,8	6,7	18,1	22,2	74,0	71,1	81,9	18,1
<b>személyes előmeneteli</b> lehetőségeivel	1996	58,5	53,5	33,3	41,9	8,2	4,7	78,7	21,3
	1997	39,5	40,8	42,2	34,9	18,2	24,3	77,8	22,2
	1999	46,7	42,1	37,0	41,3	16,4	16,7	76,2	23,8
	2000	56,1	55,3	34,1	31,3	9,8	13,3	69,2	30,8
	2001	59,9	54,8	35,3	37,0	4,7	8,2	68,5	31,5
	2003	59,8	53,3	31,3	37,4	9,0	9,3	70,5	29,5
	2006	57,1	69,9	33,5	28,3	9,4	1,8	81,6	18,4
	2007	37,4	26,7	29,6	40,0	33,3	33,3	81,9	18,1
illetményével	1996	86,7	73,3	7,6	20,0	5,7	6,7	77,8	22,2
	1997	71,7	74,9	21,4	15,2	6,9	9,9	78,2	21,8
	1999	65,4	54,4	23,7	31,2	11,0	14,4	76,6	23,4
	2000	66,5	70,4	23,7	19,7	9,8	9,9	68,9	31,1
	2003	62,3	57,5	31,5	37,7	6,2	4,7	70,8	29,2
	2006	52,8	60,2	28,7	26,5	18,6	13,3	81,7	18,3
plusz jövedelem szerzésének lehetősége	1996	79,5	64,4	16,7	20,0	3,8	15,6	77,6	22,4
	1997	72,2	69,0	19,6	20,8	8,3	10,1	77,9	22,1
	1999	60,6	59,5	27,1	28,9	12,3	11,6	77,0	23,0
	2000	63,2	62,5	26,6	25,0	10,2	12,5	68,7	31,3
	2006	78,6	92,9	16,8	6,3	4,6	0,9	81,8	18,2
<b>kompensációs</b> rendszerrel	2007	60,2	64,4	33,3	31,1	6,5	4,4	81,7	18,3
<b>szociális</b> ellátó rendszerrel	1996	65,6	61,9	28,7	33,3	5,7	4,8	78,9	21,1
	1997	46,7	46,2	40,6	42,6	12,6	11,2	77,8	22,2
	1999	48,3	36,6	36,9	44,7	14,9	18,7	76,7	23,3
	2000	59,5	50,3	30,5	38,4	10,1	11,3	69,1	30,9
	2006	20,6	20,7	46,1	40,5	33,3	38,7	82,0	18,0
	2007	25,5	45,5	50,5	38,6	24,0	15,9	82,3	17,7

\*házas, élettárral él, nőtlen/hajadon – állandó kapcsolattal

\*\*nőtlen/hajadon – állandó kapcsolat nélkül, elvált, özvegy

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül**	kapcsolatban*	egyedül*	kapcsolatban*	egyedül*
		%		%		%		%	
<b>munkahelyének biztonságával</b>	1996	57,0	42,2	29,1	46,7	13,9	11,1	77,8	22,2
	1997	31,2	20,6	40,0	43,5	28,8	35,9	78,1	21,9
	1999	32,2	28,8	41,5	32,8	26,3	38,4	76,6	23,4
	2000	55,5	35,8	31,5	40,4	13,1	23,8	69,1	30,9
	2006	37,0	34,8	27,1	29,5	35,8	38,7	81,8	18,2
	2007	25,0	28,9	25,0	42,2	50,0	28,9	81,9	18,1
<b>a lakáshoz jutás lehetőségével</b>	1997	48,8	69,1	26,0	16,0	25,3	14,9	76,9	23,1
	1999	47,9	60,3	30,1	23,0	22,0	16,7	77,0	23,0
	2000	59,2	82,0	22,6	15,3	18,2	2,7	69,1	30,9
	2001	55,1	72,8	22,4	17,7	22,4	9,5	68,0	32,0
	2003	50,6	72,4	30,5	14,3	18,9	13,3	70,3	29,7
	2006	56,3	68,1	21,2	9,7	22,6	22,1	81,4	18,6
	2007	54,2	65,2	30,3	19,6	15,4	15,2	81,4	18,6
<b>a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás-lehetőségekkel</b>	2003	42,2	43,3	35,4	32,7	22,4	24,0	69,5	30,5
	2006	31,9	35,4	34,3	33,6	33,7	31,0	81,6	18,4
	2007	32,8	46,7	41,3	31,1	25,9	22,2	81,7	18,3
<b>a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel</b>	1997	36,3	43,6	40,5	39,7	23,1	16,8	77,6	22,4
	1999	40,8	41,3	39,8	45,2	19,4	13,5	77,0	23,0
	2000	45,3	52,9	38,8	35,3	15,9	11,8	69,0	31,0
	2001	49,2	52,7	29,0	26,0	21,8	21,2	68,5	31,5
	2003	32,8	38,9	32,4	35,2	34,8	25,9	69,8	30,2
	2006	27,7	17,1	37,3	45,0	34,9	37,8	81,9	18,1
	2007	34,8	58,1	42,6	30,2	22,5	11,6	82,6	17,4
<b>az étkezési körülményekkel</b>	1996	25,8	15,2	37,1	54,3	37,1	30,4	77,6	22,4
	2006	18,0	22,5	30,9	20,7	51,1	56,8	82,0	18,0
	2007	24,5	22,2	32,8	46,7	42,6	31,1	81,9	18,1
<b>a művelődési lehetőségekkel</b>	1996	47,2	43,5	34,6	37,0	18,2	19,6	77,6	22,4
	1997	55,0	55,6	32,5	30,6	12,5	13,9	77,6	22,4
	1999	56,2	48,0	32,1	39,4	11,7	12,6	77,1	22,9
	2000	37,1	49,3	50,3	42,1	12,6	8,6	69,1	30,9
	2001	50,8	55,8	34,2	29,3	15,0	15,0	68,5	31,5
	2003	48,2	44,3	33,7	45,3	18,0	10,4	70,6	29,4
	2006	24,3	42,5	45,5	28,3	30,2	29,2	81,7	18,3
	2007	33,3	33,3	39,2	46,7	27,5	20,0		18,1
<b>a sportolási lehetőségekkel</b>	1996	33,3	23,9	29,6	45,7	37,1	30,4	77,6	22,4
	1997	48,1	43,1	26,8	41,4	25,0	15,5	77,4	22,6
	1999	42,4	44,8	26,5	31,2	31,1	24,0	77,4	22,6
	2000	39,8	42,9	34,5	35,7	25,7	21,4	68,8	31,2
	2001	40,8	37,4	24,8	29,3	34,5	33,3	68,5	31,5
	2003	33,2	37,4	29,3	27,1	37,5	35,5	70,5	29,5
	2006	14,7	19,5	35,9	24,8	49,4	55,8	81,7	18,3
	2007	18,6	20,0	33,8	35,6	47,5	44,4	81,9	18,1
<b>az egészségügyi ellátás rendszerével</b>	2001	37,3	34,9	37,3	38,4	25,4	26,7	68,6	31,4
	2003	31,6	28,7	38,7	40,7	29,7	30,6	70,3	29,7
	2006	33,3	34,5	32,5	43,6	34,2	21,8	81,5	18,5
	2007	32,0	42,2	40,9	35,6	27,1	22,2	81,9	18,1

\*házas, élettárral él, nőtlen/hajadon – állandó kapcsolattal

\*\*nőtlen/hajadon – állandó kapcsolat nélkül, elvált, özvegy

## 14. sz. melléklet

### Kereszt táblák a válaszadó neme változó szerint

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő
		%		%		%		%	
a szolgálati, ill. munkafeltételekkel	1996	62,6	40,0	31,8	50,0	5,6	10,0	95,1	4,9
	1997	39,7	32,8	39,8	39,3	20,5	27,9	92,0	8,0
	1999	37,3	43,5	47,3	40,6	15,4	15,9	87,3	12,7
	2000	57,2	42,0	32,6	40,0	10,1	18,0	89,7	10,3
	2006	29,1	18,4	50,9	57,5	19,9	24,1	85,9	14,1
	2007	28,5	20,9	48,5	62,8	23,0	16,3	82,3	17,7
az elhelyezési, berendezési körülményekkel (bútor, fűtés, világítás)	1996	31,1	18,2	43,4	45,5	25,5	36,4	94,2	5,3
	1997	35,6	24,7	38,9	43,8	25,4	31,5	91,0	9,0
	1999	41,2	33,8	36,0	47,9	22,7	18,3	87,4	12,6
	2000	47,2	41,5	31,4	41,5	21,4	17,0	89,3	10,7
	2001	50,9	57,4	28,2	20,6	20,9	22,0	88,5	14,5
	2003	47,2	45,3	25,9	31,2	26,9	23,5	82,5	17,5
	2006	29,5	35,9	31,0	40,4	39,5	23,6	85,7	14,3
	2007	30,8	37,2	35,8	34,9	33,4	28,0	82,4	17,6
az objektumok, épületek állapotával	1996	55,6	36,4	33,2	54,5	11,2	9,1	94,2	5,3
	1997	53,8	32,9	32,7	49,3	13,5	17,8	91,0	9,0
	1999	58,1	63,4	31,8	33,8	10,1	2,8	87,4	12,6
	2000	67,8	42,0	24,5	50,0	7,7	8,0	89,8	10,2
	2001	62,9	58,0	25,4	27,5	11,7	14,4	85,3	14,7
	2003	55,0	50,8	31,7	42,9	13,3	6,4	82,6	17,4
	2006	32,3	16,9	38,0	38,2	28,7	44,9	85,7	14,3
	2007	37,9	32,6	34,0	46,5	28,1	21,0	82,5	17,5
munkavégzéshez szükséges eszközökkel, anyagokkal való ellátottság minőségével	1996	67,7	72,8	24,1	27,3	8,2	0	94,2	5,3
	1997	49,4	31,5	38,6	47,9	12,0	20,5	91,0	9,0
	1999	49,2	40,8	41,1	49,3	9,7	9,9	84,7	12,6
	2000	63,1	42,3	31,1	46,2	5,9	11,5	89,5	10,5
	2001	62,6	50,7	27,4	37,7	10,0	11,6	85,3	14,7
	2003	48,6	38,7	35,3	48,4	16,0	12,9	82,9	17,1
	2006	56,6	32,2	28,5	41,1	14,9	26,7	85,6	14,4
	2007	41,8	38,6	33,3	38,6	24,9	22,7	82,0	18,0
a (harci) technika állapotával	1996	74,0	45,5	18,4	45,5	7,7	9,1	94,2	5,3
	2006	71,4	68,9	21,7	27,6	6,9	3,4	85,9	14,1
	2007	61,8	50,0	31,2	45,5	6,9	4,5	82,1	17,9
a (harci) technika üzemeltetésének feltételeivel	1996	78,6	54,6	16,3	45,5	5,1	0	94,2	5,3
	2006	63,9	53,9	29,3	32,6	6,8	13,5	85,7	14,3
	2007	55,7	45,2	35,8	47,6	8,5	7,1	82,7	17,3
napi munkavégzése kiszámíthatóságával	2003	47,0	41,0	42,7	45,9	10,3	13,1	83,1	16,9
	2006	34,1	25,0	38,4	29,3	27,6	45,7	85,3	17,7
	2007	29,8	21,0	37,3	44,2	32,9	34,9	82,4	17,6
a kiképzés jogszabályi feltételeivel	1996	51,0	45,5	37,6	36,4	11,3	18,2	94,2	5,3
	2006	39,2	40,7	43,8	42,9	17,1	16,5	85,3	14,7
	2007	32,3	28,0	53,0	55,8	14,6	16,3	82,2	17,8

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő
		%		%		%		%	
a katonai szervezeten belüli <b>belső tájékoztatás,</b> kommunikációs rendszer hatékonyságával	1996	58,3	50,0	34,0	40,0	7,7	10,0	94,6	4,9
	1997	40,2	18,1	39,8	62,1	20,0	19,7	91,4	8,6
	1999	46,3	38,2	36,6	57,4	17,1	4,4	87,5	12,5
	2000	60,5	37,2	28,9	49,0	10,5	13,7	89,5	10,5
	2006	56,9	51,1	34,5	39,5	8,6	9,3	86,1	13,9
	2007	51,8	47,8	33,7	36,4	14,6	15,9	81,9	18,1
az <b>alá- és fölérendeltségi viszonyok</b> tisztázottságával	1997	19,2	16,9	37,9	39,4	42,9	43,6	91,2	8,8
	1999	21,3	21,1	35,6	23,9	43,2	55,0	87,3	12,7
	2000	26,2	15,4	38,6	50,0	35,3	34,6	89,5	10,5
	2001	34,3	20,0	40,8	60,0	25,0	20,0	85,1	14,9
	2003	31,8	22,6	40,5	41,9	27,7	35,5	82,8	17,2
	2006	21,6	19,5	39,4	35,6	39,0	44,8	86,0	14,0
	2007	21,9	16,7	43,3	45,2	34,8	38,1	82,7	17,3
<b>bánásmód</b> diszkrimináció-mentes <b>egyenlőségével</b>	2007	18,0	16,3	33,0	39,5	49,0	44,2	82,3	17,7
a <b>ht. tisztek és a szerződéses katonák közötti</b> viszonyrendszerrel	2006	21,9	18,4	44,9	42,5	33,2	39,1	85,9	14,1
	2007	18,0	14,0	51,5	58,1	30,5	27,9	82,3	17,7
a <b>ht. tts.-ek és szerződéses katonák közötti viszonyrend..</b>	2006	19,0	14,1	47,0	36,5	34,0	49,4	86,2	13,8
	2007	16,4	13,6	49,2	52,3	34,4	34,1	81,6	18,4
a <b>munkahelyi légkörrel</b>	1996	32,5	50,0	41,8	30,0	25,7	20,0	94,6	4,9
	1997	15,0	13,9	32,3	30,8	52,6	55,4	91,5	8,5
	1999	23,2	14,9	35,9	32,8	40,9	52,3	87,6	12,4
	2000	27,6	30,0	37,9	32,0	34,5	38,0	89,7	10,3
	2003	15,0	11,1	31,0	42,9	54,0	46,0	82,6	17,4
	2006	10,6	12,2	29,2	44,4	60,2	43,3	85,4	14,6
	2007	9,4	14,0	32,7	34,9	57,9	51,2	82,4	17,6
. <b>érdekeinek védelmével</b>	1996	56,5	70,0	35,2	20,0	8,3	10,0		
	1997	48,4	35,8	34,2	38,8	17,4	25,4	91,3	8,7
	1999	41,3	26,5	43,8	48,5	15,0	25,0	87,6	12,4
	2000	49,8	34,7	34,9	51,9	15,3	13,4	89,4	10,6
	2006	37,9	35,2	41,2	37,4	20,9	27,5	85,3	14,7
	2007	45,6	38,6	34,7	40,9	19,8	20,4	82,1	17,9
a <b>tisztképzés</b> színvonalával	1996	37,6	50,0	48,5	50,0	13,9	0	94,6	4,9
	1997	29,1	11,1	46,2	47,6	24,7	41,3	91,6	8,4
	1999	39,9	23,5	42,0	54,4	18,1	22,1	87,5	12,5
	2000	41,8	23,4	42,9	51,1	15,3	25,5	90,3	9,7
	2006	36,5	31,4	49,1	48,8	14,4	19,8	86,0	14,0
	2007	37,2	32,6	43,2	53,5	19,6	14,0	82,2	17,8
a <b>tiszthelyettes-képzés</b> színvonalával	1996	46,9	60,0	41,2	40,0	11,9	0	94,6	4,9
	1997	40,6	11,0	42,2	46,9	17,2	42,2	91,6	8,4
	1999	45,8	36,8	38,4	41,2	15,8	22,1	87,5	12,5
	2000	49,1	21,3	37,2	57,4	13,8	21,3	90,3	9,7
	2006	38,7	25,0	49,1	52,3	12,2	22,7	85,8	14,2
	2007	43,8	25,6	37,8	55,8	18,4	18,7	82,4	17,6

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő
		%		%		%		%	
<b>önképzés</b> lehetőségeivel, feltételeinek biztosítottásával	1997	47,3	35,7	37,6	46,6	15,1	17,8	91,0	9,0
	1999	44,6	47,2	36,0	34,7	19,4	18,0	87,3	12,7
	2000	36,3	28,0	46,9	54,0	16,7	18,0	89,8	10,2
	2001	47,6	36,2	30,1	37,7	22,3	26,1	85,3	14,7
	2003	47,8	34,4	34,6	44,3	17,6	21,3	82,9	17,1
	2006	36,4	24,7	38,8	47,2	24,8	28,1	85,6	14,4
	2007	33,4	30,2	42,3	41,9	24,4	27,9	82,4	17,6
<b>a nyelvtanulás</b> lehetőségeivel	1996	61,9	60,0	26,8	40,0	11,3	0	94,6	4,9
	1997	48,8	29,2	28,7	36,9	22,6	33,8	91,5	8,5
	1999	43,0	56,7	35,4	25,4	21,6	17,9	87,6	12,4
	2000	47,6	32,7	35,4	25,0	16,9	42,3	89,5	10,5
	2001	37,1	31,5	29,3	32,9	33,6	35,8	85,1	14,9
	2003	43,6	27,4	27,2	37,1	29,3	35,5	82,9	17,1
	2006	39,3	38,5	34,1	24,2	26,6	37,4	85,4	14,6
2007	27,4	29,6	42,3	38,6	30,4	31,8	82,0	18,0	
<b>teljesítményértékelési</b> rendszer objektivitásával	2006	57,5	41,3	25,6	29,9	16,9	28,7	85,9	14,1
	2007	55,8	43,2	31,8	40,9	12,4	15,9	82,0	18,0
<b>jelenlegi</b> <b>beosztásával</b>	1996	14,2	9,1	48,2	54,5	37,6	36,4	94,7	5,3
	2006	13,6	6,8	18,2	23,0	68,1	70,1	86,0	14,0
	2007	7,5	11,7	17,8	20,9	74,7	67,4	82,4	17,6
<b>személyes</b> <b>előmeneteli</b> <b>lehetőségeivel</b>	1996	57,5	50,0	35,2	30,0	7,2	20,0	94,6	4,9
	1997	40,1	38,5	40,4	41,5	19,5	20,0	91,5	8,5
	1999	45,0	51,4	39,7	27,9	15,4	20,6	87,5	12,5
	2000	57,4	18,2	31,8	49,0	10,8	11,8	89,5	10,5
	2001	66,6	55,1	29,8	37,7	3,6	7,2	85,3	14,7
	2003	59,1	52,4	31,9	38,1	9,0	9,5	82,7	17,3
	2006	61,9	43,5	30,2	49,4	7,9	7,1	86,2	13,8
2007	35,6	34,1	31,2	31,8	33,1	34,0	82,1	17,9	
<b>illetményével</b>	1996	84,1	70,0	10,3	20,0	5,7	10,0	94,6	4,9
	1997	72,6	68,1	20,1	21,7	7,3	10,1	91,2	8,8
	1999	61,3	66,6	26,8	23,2	11,8	10,1	87,5	12,5
	2000	69,6	50,9	21,3	34,0	9,1	15,1	89,2	10,8
	2003	61,0	57,2	33,0	34,9	5,9	7,9	82,8	17,2
	2006	54,5	52,8	28,5	30,3	17,1	16,8	89,7	14,3
<b>plusz jövedelem</b> szerzésének lehetősége	1996	75,9	80,0	17,3	20,0	6,8	0	94,6	5,0
	1997	71,2	75,8	20,2	15,2	8,6	9,1	91,3	8,7
	1999	59,3	68,1	27,9	27,5	12,8	4,3	87,2	12,8
	2000	62,7	65,4	27,0	20,4	10,3	14,3	89,9	10,1
	2006	83,5	67,8	12,9	26,4	3,6	5,7	86,0	14,0
<b>kompensációs</b> rendszerrel	2007	61,5	60,5	32,0	34,9	6,5	4,7	82,3	17,7
<b>szociális ellátó</b> rendszerrel	1996	64,2	70,0	30,0	20,0	5,8	8,3	95,0	5,0
	1997	46,7	45,5	41,5	36,4	11,8	18,2	91,4	8,6
	1999	45,7	41,8	38,7	38,8	15,6	19,4	87,6	12,4
	2000	56,9	54,9	32,9	35,3	10,3	9,8	89,6	10,4
	2006	18,7	37,4	45,7	36,3	35,7	26,4	85,4	14,6
	2007	41,5	29,6	46,0	41,9	12,5	18,6	82,3	17,7

dimenziók	év	nem elégedett egyáltalán nem elégedett		is-is		elégedett nagyon elégedett		Összesen:	
		férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő	férfi	nő
		%		%		%		%	
<b>munkahelyének biztonságával</b>	1996	54,6	30,0	33,5	30,0	11,9	40,0	94,6	4,9
	1997	29,9	19,2	39,5	54,4	30,6	26,4	91,2	8,8
	1999	30,0	40,3	41,1	34,3	28,8	25,4	87,7	12,3
	2000	50,4	38,8	33,0	46,9	16,7	14,3	90,0	10,0
	2006	36,3	35,8	28,8	16,3	34,9	47,8	85,3	14,7
	2007	27,2	18,7	25,2	44,2	47,5	37,2	82,4	17,6
<b>a lakáshoz jutás lehetőségével</b>	1997	54,7	38,1	22,6	34,9	22,6	27,0	92,0	8,0
	1999	42,4	45,9	27,7	26,4	29,9	27,7	87,3	12,7
	2000	65,1	75,5	21,0	18,4	13,9	6,1	89,9	10,1
	2001	60,5	63,7	20,9	20,3	18,5	15,9	85,1	14,9
	2003	57,0	69,3	25,3	27,1	17,6	13,6	83,4	16,6
	2006	58,5	58,3	20,0	15,4	21,5	26,4	85,2	14,8
	2007	57,5	47,7	26,0	40,9	16,5	11,4	82,0	18,0
<b>a nem lakás jellegű lakhatási, ill. szállás-lehetőségekkel</b>	2003	42,3	43,7	33,3	40,0	24,3	16,3	84,0	16,0
	2006	23,2	31,5	33,5	34,8	33,3	33,7	85,6	14,4
	2007	36,6	32,6	37,7	44,2	25,6	23,2	82,2	17,8
<b>a honvédség által biztosított pihenési, üdültetési lehetőségekkel</b>	1997	41,0	6,9	39,0	54,2	19,9	38,8	91,0	9,0
	1999	46,1	8,4	38,4	59,2	15,5	32,4	87,3	12,7
	2000	50,6	23,1	36,1	51,9	13,3	25,0	89,5	10,5
	2001	53,6	33,3	27,8	29,0	18,5	37,7	85,3	14,7
	2003	37,0	22,6	32,3	37,1	30,7	40,4	82,7	17,3
	2006	25,1	35,9	40,0	28,1	34,9	35,9	85,6	14,4
	2007	40,5	32,6	39,5	44,2	20,0	23,3	82,3	17,7
<b>az étkezési körülményekkel</b>	1996	23,5	18,2	40,8	36,4	35,8	45,5	94,2	5,3
	2006	18,6	20,0	29,5	27,8	52,0	52,2	85,6	14,4
	2007	30,8	37,2	35,8	34,9	33,4	28,0	82,4	17,6
<b>a művelődési lehetőségekkel</b>	1996	44,9	63,6	36,2	9,1	18,8	27,3	94,2	5,3
	1997	57,1	33,9	30,5	47,9	12,4	18,3	91,2	8,8
	1999	56,0	40,3	32,3	47,2	11,7	12,5	87,3	12,7
	2000	40,8	42,3	48,0	44,2	11,3	13,5	89,5	10,5
	2001	51,8	53,6	33,5	24,6	14,8	21,7	85,3	14,7
	2003	47,7	44,3	37,3	36,1	15,0	19,6	83,1	16,9
	2006	27,9	27,8	40,4	47,8	31,6	24,5	85,6	14,4
	2007	33,7	34,1	40,6	36,4	25,8	29,6	82,1	17,9
<b>a sportolási lehetőségekkel</b>	1996	30,6	36,4	33,2	36,4	36,2	27,3	94,2	5,3
	1997	47,6	40,3	29,4	40,3	23,1	19,5	91,0	9,0
	1999	42,4	45,9	27,7	26,4	29,9	27,7	87,3	12,7
	2000	42,1	30,8	33,3	46,2	24,6	23,1	89,5	10,5
	2001	38,0	47,8	27,2	23,2	34,7	29,0	85,3	14,7
	2003	34,0	36,5	29,3	25,4	36,7	38,1	82,2	17,4
	2006	14,3	27,0	35,5	24,7	50,3	48,3	85,7	14,3
	2007	19,8	16,3	36,6	27,9	43,5	55,9	82,4	17,6
<b>az egészségügyi ellátás rendszerével</b>	2001	37,4	34,3	38,7	30,0	23,9	35,8	85,1	14,9
	2003	30,2	34,4	40,5	34,4	29,2	31,3	82,5	17,5
	2006	27,9	60,5	38,8	24,2	33,3	15,4	85,4	14,6
	2007	34,8	31,8	38,3	45,5	26,9	22,8	82,0	18,0



## PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

### Lektorált folyóiratcikk:

A főiskolai hallgatók értékszemplélete, értékszempléletének változása. Akadémiai Közlemények, 1991/183. 135-139. o.

A frankfurti iskola „kritikai elmélet” felfogása. Tudományos Kiképzési Közlemények, 1993/1. 95-104. o.

A katonai főiskolai hallgatók műveltségudata és szabadidő-tevékenysége. Tudományos Kiképzési Közlemények, 1993/2-3. 117-139. o.

Kapcsolata a Magyar Honvédséggel, volt alakulatával és egykori kollégáival. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Konverzió 2006*, Budapest, 2007. ZMNE Egyetemi Kiadó, 173-182. o.

A szolgálati és munkakörülményekkel való elégedettségéről. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Szolgálati- és életkörülmények, 1996-2006*. Budapest, 2007. ZMNE Egyetemi Kiadó, 144-171. o.

A nyugállományú katonák egészségügyi állapotáról. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Katonák nyugállományban*, Budapest, 2007. ZMNE Egyetemi Kiadó, 87-100. o.

Szabadidős tevékenységek. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Katonák nyugállományban*, Budapest, 2007. ZMNE Egyetemi Kiadó, 128-132. o.

A szolgálati körülmények és a katonai szervezetek belső viszonyainak alakulása a hivatásos és szerződéses állomány szerint. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Szervezet 2006*. ZMNE Egyetemi Kiadó, 177-222. o.

A munkavégzés szervezeti ösztönző- és feltételrendszerével való elégedettség. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Teljesítményértékelés 2007*.

A hivatásos és szerződéses állomány a jövőről alkotott elképzeléseiről. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Teljesítményértékelés 2007*.

A hivatásos és szerződéses állomány elégedettsége jelenlegi beosztásával. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Teljesítményértékelés 2007*.

A hivatásos és szerződéses állomány tájékozottsága. In: Dr. habil. Kiss Zoltán László (szerk.) *Teljesítményértékelés 2007*.

### Idegen nyelvű publikáció:

The satisfaction of the professional and commissioned military personnel with their current occupational designation. *Hadtudományi Szemle On-line Kiadvány*. Kézirat leadva