

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

Doktori és Habilitációs Tanács

Kissné András Klára

**A MAGYAR HONVÉDSÉG
HIVATÁSOS ÉS SZERZŐDÉSES ÁLLOMÁNYÁNAK,
VALAMINT
A VERSENYSZFÉRA MOTIVÁLTSÁGÁNAK
ÖSSZEHAISONLÍTÓ ELEMZÉSE**

Doktori (PhD) értekezés

Tézisfüzet

Témavezetők:

Dr. habil. Kovács Gábor

Prof. Dr. Kiss Zoltán László

Budapest, 2013

1. A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A tehetséges, sokoldalú, képezhető munkaerő megszerzése és megtartása az egyik legfontosabbá váló folyamat a 2013-ban megjelent Humánstratégia kérdésében, miután a fejlett országok hadseregeihez hasonlóan a Magyar Honvédségben is problémaként jelentkezik az önkéntes, szerződéses állomány megszerzése és megtartása.

A fejlett országokban a közszolgálat már nem normatív jellegű, formális szabályozáson alapuló bürokratikus rendszer. Az elmúlt években, a magyar közszférában is nagyon sok pozitív folyamat indult el. Az alkalmazkodó-optimalizáló közszolgálat kialakulása a többféle érintett igényre is odafigyelő, partneri közszolgálat gondolatának terjedéséhez kapcsolódik. A közszféra fontos szereplőjének a Magyar Honvédségnek elvárt megújulása származhat a versenyszférából úgy, ha átveszi az ott bevált megoldásokat. Ennek előfeltétele a harmonikus és konstruktív együttműködés a köz- és a versenyszféra között. Ehhez meg kell ismerni a versenyszférában sikerre vezető rendszereket, módszereket és azokat a közszféra működésének korlátai és lehetőségei ismeretében adaptálni kell.

Fontos ez azért is, mert a Magyar Honvédség, mint komoly munkaerő-piaci szereplő a humán erőforrás szükségleteit a versenyszférával közös munkaerőpiacról elégíti ki. A tehetségek megszerzéséért és megtartásáért folytatott versenyben nehezíti a honvédség HR szakembereinek a dolgát, hogy speciális közszolgálati területen kell megszerezni és megtartani a munkaerőt, a kívánt minőségű és mennyiségű személyi állományt. A magas motiváció kapcsolatban áll az elkötelezettséggel, az elkötelezettség magas munkaerő-megtartó képességet, ezek együttesen pedig biztos üzleti eredményt garantálnak. Leegyszerűsítve: a versenyszférában ez profitot termel, a Magyar Honvédségnél pedig a professzionális hadsereg minőségi és mennyiségi garanciáját jelentheti. Értekezésemben a Magyar Honvédséget munkaerő-piaci szeplőként a versenyszférával összehasonlítva vizsgálom, hogy mi az, ami a versenyszférában sikeresen működik, milyen eszközöket, módszereket használ a **versenyszféra motivációs, munkaerő-megtartó céllal** és ez hogyan adaptálható a Magyar Honvédségre, figyelembe véve és megtartva a Magyar Honvédség specifikumait.

2. A KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Jelen dolgozat kísérletet kíván tenni annak bemutatására, hogy a versenyszféra hogyan, milyen eszközökkel biztosítja a munkavállalók magas motivációs szintjét, és ez hogyan járul hozzá a munkaerő-megtartó - és bevonzó képességhez valamint ezzel együtt az üzleti eredményességhez. Céлом, hogy a Magyar Honvédség eszköztárát hasznosítható, a gyakorlatban sikeresen használt eszközökkel gyarapítsam. Erre példa az a versenyszférában működő humán kontrolling rendszer, amelyen keresztül bemutatom, hogy milyen módszerekkel mérik többek között az elégedettséget, a teljesítményt és milyen kapcsolat van a szervezeti belső kommunikáció, a motiváció, az elkötelezettség és a teljesítmény között. Igazolva azt, hogy a magas motivációs szint és a munkaerő-megtartó képesség között szoros kapcsolat van. A Magyar Honvédség tekintetében ez most kiemelten fontos az új Humánstratégiában.

A Magyar Honvédségben a speciális fizikai és pszichikai terhelés miatt az életkornak is nagyon fontos szerepe van. A motiváció szempontjából azonban eddig még nem vizsgálták célirányosan a különböző generációs szempontokat. Ez az új nézőpont, amit az értékezésben vizsgálok, kiemelten fontos egy olyan közösségben, ahol a munkatársak, vezetők, beosztottak az átlagosnál szorosabb napi kapcsolatban és meghatározott függelmi viszonyban állnak egymással. Az értekezésben bemutatom a versenyszférában a generációkkal kapcsolatos kutatásaim eredményeit, külön kiemelve az egyes generációk munkahelyválasztásra és megtartásra vonatkozó azonosítható motívumait, a generációk motivációs aspektusait, az alkalmazottak magas motivációs szintjének kapcsolatát a munkáltató munkaerő-megtartó képességével, mindezt a generációk azonosított attitűdjeinek tükrében. Céлом, a Magyar Honvédség mindezt a gyakorlatban is hasznosítani tudja.

Az új Humánstratégia feldolgozása után megállapítható, hogy a teljesítményértékelés célja a közsférában és a versenyszférában hasonló. A kutatásom során azt vizsgálom, hogy a hasonló célok elérésére hasonló eszközöket alkalmaz-e a két szféra, és ha nem, melyek azok a versenyszférában sikeresen alkalmazott eszközök, amelyek a gyakorlatban használhatóak a Magyar Honvédségnél is. Bemutatom, hogy mi a sikeres értékelő beszélgetés kulcsa, mi az érzelmi kompetenciák szerepe az értékelő beszélgetés során.

Kiemelt kutatási célom, hogy a versenyszféra és a saját kutatásom eredményei alapján olyan javaslatok megfogalmazása és bizonyítása, amely tézisek felhasználhatóvá válnak a Magyar Honvédség számára. Összességében a dolgozat elkészítésével el kívánom érni, hogy értekezésem emelje a Magyar Honvédségben belül dolgozó katonák, munkavállalók motiváltságát, az általuk elvégzett munka eredményességét, és hosszú távra kialakított humán kontrolling mérési rendszer kialakításával a magyar haderő NATO-n belüli sikerességét.

3. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

1. A **motivációnak generációs aspektusa** is van: az eltérő generációk eltérő motivációs igényekkel rendelkeznek.
2. Feltételezésem szerint minden generáció számára egyaránt motiváló eszköz nincs.
3. A vállalatok generációs korfájának elkészítése segítheti a megfelelő motivációs eszközök alkalmazást a szervezetben belül és ez alkalmazhatóvá tehető a Magyar Honvédségnél is.
4. Az általam bemutatott humán kontrolling rendszer és az alkalmazott mérőeszközök alkalmasak arra, hogy felfedjék a motivációt gátló tényezőket.
5. A teljesítményértékelésnek és azon belül az optimálisan megtartott értékelő beszélgetésnek motiváló hatása van, és hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához.
6. A reálisan és objektíven végzett teljesítményértékelés motiváló hatással van a munkahely megtartására és a munkateljesítmény javítására a Magyar Honvédség vonatkozásában.

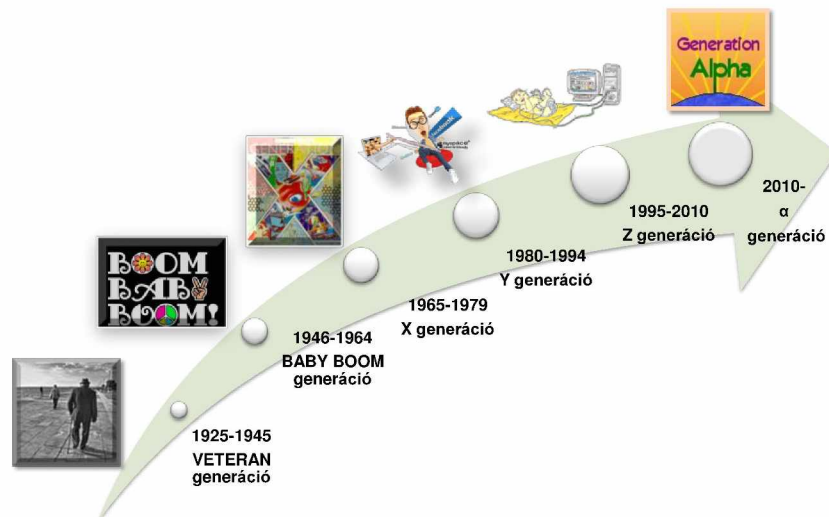
4. KUTATÁSI MÓDSZEREK

- A doktori iskola előírásainak megfelelően a kutatói tevékenységem előkészítését az egyéni tanulmányi és kutatási programom elkészítésével kezdtem, melyet aztán az elkövetkező évek során a meglévő eredmények birtokában szemeszterenként aktualizáltam a tudományelmélet és kutatás módszertani ajánlások figyelembevételével.
- 2010-től tudatosan végeztem adatgyűjtést és elemzést.

- A kutatásom során osztályoztam, rangsoroltam és tanulmányoztam a hazai és nemzetközi szakirodalmi forrásokat, valamint a szakmai szabályzókat.
- A szakmai tanulmányok, továbbképzések, kérdőíves lekérdezések során kapott új információkat és a hazai konferenciákon szerzett tapasztalataimat felhasználtam az értekezésemben.
- Az információ gyűjtés keretén belül az elolvasott és általam tanulmányozott szakirodalmat, különösen a hadtudomány területéhez kapcsolódó motivációs témájú doktori disszertációkat rendszereztem és azok témámhoz kapcsolódó részeit feldolgoztam, bedolgoztam az értekezésembe.
- Az elméletlogikai kutatási módszerek közül használtam analízist, szintézist valamint összehasonlításokat alkalmaztam.

5. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE

Az értekezés első részében a szakirodalmi feldolgozása segítségével, a motivációval kapcsolatos elméleteket mutatom be röviden, kiemelve a méltányosság elméletet, amely a teljesítményértékelő rendszerek kidolgozása során hatással volt a munkámra. Az első fejezetben mutatom be a versenyszférában egyre inkább teret nyerő kutatási témát, amely a generációk azonosításával és a generációs – a munka világához kapcsolható – attitűdökkel foglalkozik. Generációs különbségek minden munkahelyen előfordulnak, ez nem új keletű probléma. Azonban ilyen mély szakadék az egy munkahelyen dolgozó aktív generációk között még sosem volt. A változás oka a 20. század második felében kialakuló információs, majd a tudásalapú társadalom, amely megváltoztatta az emberek közötti kommunikáció eddig létező természetes rendjét és többek között megfordította a szocializációs folyamatokat. Ennek okán jelentős különbségek találhatók az idősebb és fiatalabb generációk között, értékeik is eltérőek, amelyekre az ösztönzésüknél és motiválásuknál is tekintettel kell lennünk.



1. ábra. A generációk csoportosítása. (saját ábra)

A munkaerőpiac radikális változáson megy keresztül többek között a megállíthatatlan technikai fejlődésnek és a társadalmi öregedésnek köszönhetően. A generációkkal kapcsolatos vizsgálatok során a társadalmi öregedés problémájával is kiemelten foglalkozom humánpolitikai szempontból, hiszen ez kettős veszélyt rejt magában: egyre kevesebb a fiatal és egyre több az időskorú munkavállaló. Az idősök nem vonulnak nyugdíjba, nem adják át sem a helyüket, sem a tudásukat a fiatalabb generációknak, akik évről évre egyre kevesebben vannak. Az átalakulás mellékhatása az is, hogy a foglalkoztatás biztonsága folyamatosan csökken mind a verseny és a közsférában egyaránt.

Dolgozatom e részében az általam összeállított kérdőíveket elemzem, amelyek feltérképezik a különböző korosztályúak motivációs igényét, bemutatva azt, hogy melyek azok az ösztönző eszközök, amelyek egy-egy korcsoport számára fontosak. Megvizsgálom, hogy motiváló eszköz vagy a sikeres motiváció gátja-e a pénzbeli juttatás. Mennyire fontos az Y generáció számára a jó csapatban való együttműködés, az X generációs munkavállalónak a munkafeladatok önálló elvégzése, és a Baby boom generáció tagjainak teljesítményére milyen hatással van az új technológia megjelenése. A vizsgálataim fontos segédeszköze a vállalati és generációs korfa, amely elkészítése nélkül nem kapnék világos képet a generációs csoportokról.



2. ábra. A Magyar Honvédség korfa-modellje (saját ábra)

Az értekezés második részében bemutatom azt a komplex humán kontrolling eszközt, amely mérésekkel segíti a humánstratégia megvalósulását és motiváció szolgálatában áll. Választ adva azokra a kérdésekre, amely alapján a képesek vagyunk felmérni a jelenlegi helyzetünket, pozíciónkat és fel tudunk készülni az előttünk álló kihívásokra. Az integrált mérőeszköz rendszer eleme **a generációs motivációs kérdőív**, amely segít abban, hogy azonosítsuk a szervezetünkben lévő generációkat és a generációk speciális motivációs igényeit. **A belső kommunikációs kérdőívrendszer** segít abban, hogy többek között a szervezeti diagnózison keresztül azonosítsuk a motivációt segítő és gátló tényezőket. **A dolgozói (belső) elégedettség/elkötelezettség** vizsgálat egy olyan eszköz, amelynek eredménye szintén hozzájárul a szervezeti diagnózis elkészítéséhez, emellett konkrét segítséget nyújt a megvalósítandó akciókhoz. A munkahelyi elégedettség mérése lehetőséget ad arra, hogy a munkahelyi konfliktusok felszínre kerüljenek még az előtt, hogy komoly problémákat okoznának, megmutatnák a motiváció sikerének gátjait, amelyeket az vizsgálat eredményeire alapozott akciótervekkel képesek leszünk elhárítani. **A teljesítmény mérése pedig rávilágít arra, hogy a motivációs eszközök alkalmazása valóban hozzájárul-e a teljesítmény javulásához.** A méréseket

összehangoltan végezve, az akciótervezést megvalósítva és az akciókat következetesen végrehajtva feltételezésem szerint képes a Magyar Honvédség a magas motivációs szint elérésére.

A harmadik részben azt vizsgálom, hogy az általam bemutatott mérési rendszer alkalmazható-e a Magyar Honvédségre, milyen elemek vannak már meg és melyek a hiányoznak. Vizsgálom az Új Humánstratégiát és annak elvárásait, azt, hogy az általam bemutatott rendszer segítheti-e a stratégia megvalósulást. A humán kontrolling szervezet rendszeres mérési tevékenységével hozzájárulhat a katonai vezetői döntéshozatalhoz. Nemcsak költség oldalról képes optimalizálni a humán erőforrás gazdálkodást, hanem rendszeres mérési tevékenységével hozzájárul a szervezetben a motivációs gátek és akadályozó tényezők azonosításához is, illetve az optimális motivációs eszközök azonosításához. Hasznos eszköz például a vállalati korfa elkészítése és elemzése, amely szintén abban segít, hogy a motiváció lehetőség szerint személyre szabva és a leghatékonyabban működjön a szervezetben és támogassa a vezetőket abban, hogy a legjobb vezetői döntéseket legyenek képesek meghozni akár a szervezetről, akár az egyénről van szó.

Az utolsó részben összegzem az értekezés eredményeit, többek között a versenyszférában használt motiváltságot biztosító és mérő eszközöket. Azt, hogy a versenyszféra hogyan, milyen eszközökkel, milyen bontásban éri el a magas motivációt, külön kiemelve a vezetők szerepét. Ezt egy táblázatba foglalva a Magyar Honvédség állományára vonatkozóan is elkészítettem, természetesen generációs bontásban. Remélve, hogy ha csak nagyon kis részben is, de hozzájárulva ahhoz, hogy a kiválóan megírt új Humánstratégia megvalósuljon. Mert minden stratégia annyit ér, amennyit sikerül megvalósítani belőle.

6. A FELHASZNÁLT SZAKIRODALOMRÓL

Az értekezésemben megvizsgáltam a motiváció fogalmát, a motivációs elméleteket, különös figyelmet fordítottam a teljesítmény és munka motivációra és az ezekhez köthető kutatásokra és elméletekre. A legújabb kutatásokat és tudományos eredményeket is megvizsgáltam. Bizonyos, hogy a motiváció mindig helyzet- és emberfüggő. Léteznek külső - és belső motivációs eszközök, és léteznek belsőleg motivált és külső motivációt fokozottan igénylő munkavállalók. A külső motiváció

sikere függ a céltól, a környezettől, időbeliségtől, a kommunikáció módjától, a megelőző motivációs lépések eredményességétől. Alkalmazható egy motivációs eszköz önállóan is, azonban jellemzően motivációs „technikák” sora az, amely megfelelő szinten képes motiválni a kollégákat a célok elérése érdekében. A legfontosabb az, hogy a motivációs eszközöket tudatosan, következetesen és személyre szabottan fókuszálva használjuk. A motivációval kapcsolatban felhasználtam többek között KORONVÁRY Péter, KLEIN Sándor, GYÖKÉR Irén, GARDA Ildikó összefoglaló műveit és Daniel PINK legújabb motivációs 3.0 modelljét is.

Az eddigi tudományos kutatások nem vizsgálták a motivációt generációs nézőpontból, ezért az értekezésemben ezt az aspektust vizsgáltam részletesen. Különösen fontosnak tartom ezt a nézőpontot a népességet érintő társadalmi öregedés problematikája miatt. A generációs motivációs kutatásaim során az eredmények alapján megállapítottam, hogy a motivációnak van generációs aspektusa is és ez különösen fontos a munkaerő-megtartó képesség szempontjából. Az értekezésemben bemutattam, hogy minden generációnak van a szervezet szempontjából előnyös tulajdonsága és attitűdje, és az a szervezet működik a sikeresen, ahol minden generáció képviselteti magát, ahol érvényesülnek az egyes generációk előnyei és hátrányai, ahol keveredik az új és a régi szemléletmód. Erre kiváló példa maga a Magyar Honvédség. Azonban a motiváció, ösztönzés szempontjából is az egyensúlyra kell törekedniük a szervezeteknek, minden generáció számára meg kell találni a megfelelő ösztönzést. A jövőben érdemes ezzel a nézőponttal kiegészíteni a motivációs kutatásokat. A generációkra vonatkozó adatokat a YANKELOVICH riport címen készül kutatás-sorozat alapján és főleg angol nyelvű szakirodalomból gyűjtöttem. A magyarországi vonatkozásokban Dr. HOFFMAN Istvánné, CSEPELI György, SZABADOS Sándor, SZÉKELY Levente, BAJNER Mária és TARI Annamária megjelent publikációira, előadásaira, munkáira támaszkodtam.

Megvizsgáltam a munkaerőpiac alakulást is a társadalmi öregedés kérdését kiemelve és rávilágítva annak lehetséges következményeire is feltüntetve azokat a kihívásokat, amelyekkel szembe kell néznie a társadalomnak és a Magyar Honvédségnek is. A Magyar Honvédségre vonatkozóan tudományos publikációkra,

előadásokra (BENKŐ Tibor, HEGEDŰS Henrik, KOLOSSA László, MÉSZÁROS Géza, SZABÓ Szilvia, SZOMBATH Csaba, KOVÁCS Gábor, KISS Zoltán László, HARAI Dénes, KRIZBAI János), és a Magyar Honvédség Humánstratégiájára 2012-2021 támaszkodtam.

7. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A Magyar Honvédség személyi állománya, az abban felhalmozódott professzionális tudás és tapasztalat a szervezet legértékesebb tőkéje. Ezért nagyon fontos, hogy megfelelően legyen menedzselve. A versenyszférában is egyre több olyan módszer, illetve modell jelenik meg, amely a hagyományosnak számító pénzügyi vonatkozások mellett új szempontokat is igyekszik figyelembe venni. Mindez azzal magyarázható, hogy e szervezetek életében a nem tárgyasult vagyonelemek egyre fontosabb szerepet játszanak. Ezen mérhetetlen elemek menedzselése ugyanakkor másfajta módszereket igényel, mint a mérhető elemeké. Az elemek menedzseléséhez először le kell küzdenünk a mérési problémákat, melyre az általam bemutatott értékelő és mérő rendszerek megoldást nyújthatnak a versenyszférában is és a Magyar Honvédség számára is. **A rendszeres mérések, akciótervek és intézkedések hozzájárulnak ahhoz, hogy a versenyszféra biztosítani tudja a munkavállalók magas motivációs szintjét.** A Magyar Honvédség, – mint fontos munkaerő-piaci szereplő – figyelembe kell, hogy vegye ezeket a tényezőket. A Teljesítményértékelés 2007 kutatás eredményei azt mutatják, hogy az értékelő folyamat nem motiválta a munkavállalókat. 2013-ban azonban olyan értékelő rendszert alkottak, amely alkalmas a teljesítmény objektív mérésére, a célok és feladatok tisztázásával, továbbá a személyes teljesítmény elismerésével valamint kétoldalú kommunikációval motiválni képes a munkavállalókat.

A teljesítményen kívül azonban mérni kell az elkötelezettséget és a belső kommunikáció állapotát, mert ezek a mérések arra is alkalmasak, hogy felfedjék a sikeres motiváció szervezeti és egyéni gátjait. Az eredményekre akcióterveket kell készíteni és a szükséges módosításokat a lehetőségek szerint véghez kell vinni. Aztán kezdődhet a mérés előlről. **A mérőlapok kidolgozásra, a mérések lebonyolítására az akciók megtervezésére, és az eredmények visszamérésére alkalmas humán kontrolling rendszert kell kialakítani a Magyar Honvédségnél is.**

8. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Az első fejezetben leírtak alapján igazoltnak tekintem, hogy a **motivációnak generációs aspektusa** is van: az eltérő generációk eltérő motivációs igényekkel rendelkeznek, ezt több kutatási eredmény is alátámasztja.
2. Feltételezésem szerint minden generáció számára egyaránt motiváló eszköz nincs. Ennek a hipotézisnek az ellentettjét igazoltam, mert van egységesen motiváló eszköz: a stabil munkahely, az, hogy büszkék a munkahelyükre, a kellemes munkakörnyezet és az anyagi jólét. Ez lehet a motiváció kulcsa a Magyar Honvédségnél is.
3. Igazoltam, hogy a vállaltok generációs korfájának elkészítése segítheti a megfelelő motivációs eszközök alkalmazást a szervezeten belül és ez alkalmazhatóvá tehető a Magyar Honvédségnél is.
4. Igazoltam, hogy az általam bemutatott humán kontrolling rendszer és az alkalmazott mérőeszközök alkalmasak arra, hogy felfedjék a motivációt gátló tényezőket.
5. A Magyar Honvédség legnagyobb létszámú generációs csoportja az Y-generáció. A generáció számára kiemelkedően fontos a személyes beszélgetés és a kétirányú, nyitott kommunikáció és a folyamatos visszajelzés. Ezért a Magyar Honvédségre vonatkozóan igazoltnak tekintem, hogy a teljesítményértékelésnek és azon belül az optimálisan megtartott értékelő beszélgetésnek motiváló hatása van, és hozzájárul a magas motivációs szint eléréséhez és fenntartásához.
6. A kutatási eredmények alapján igazoltnak tekintem, hogy a reálisan és objektíven végzett teljesítményértékelés motiváló hatással van a munkahely megtartására és a munkateljesítmény javítására a Magyar Honvédség vonatkozásában.

9. AJÁNLÁSOK, GYAKORLATI ALKALMAZÁSOK

A kutatás eredményei a versenyszféra és a közsféra számára is hasznosíthatóak. A generációs kutatások eredményei és a motivációs kutatás ezen új aspektusa, az alkalmazott módszer és szemlélet kiegészíti a katonai vezető eszköztárát. A munkaerőpiac változásai nem csak az egyik vagy másik szférát érintik, minden munkaadónak fel kell készülnie ezekre a prognosztizált változásokra. Az értekezés segítséget nyújt abban, hogy az elkészített mérőlapok segítségével, hatékonyabb eszközökkel differenciáltabban motiválják a személyi állományt a munkateljesítményük javítására azáltal, hogy a sikeres motivációs gátakat azonosítani tudják.

A munkahelymegtartására irányuló motivációs törekvések a versenyszférát és a közsférát is egyaránt érintik. A humán kontrolling rendszerben általam alkalmazott és fejlesztett, továbbfejlesztett és az értekezésben mellékelt mérő – és értékelőlapok alkalmasak a belső kommunikáció, az elkötelezettség és a generációs motivációs igények mérésére, azonosítására. A védést követő tudományos célnak fogalmaztam meg, hogy folytassam a munkaerő-megtartó képességre vonatkozó generációs kutatásokat, kiemelten a Z generációval kapcsolatos kutatásokat, és az eddig csak a versenyszférában alkalmazott humán kontrolling mutatószám rendszereket és mérőeszközöket a Magyar Honvédség számára is alkalmazhatóvá tegyem.

A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ MAGYAR NYELVŰ PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

1. *Generációk a magyar honvédségnél* Hadtudomány online 2010. http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2010/2010_4/2010_4_tt_kissne_58_64.pdf
2. *Érzelmi kompetencia, a sikeres vezetés kulcsa* Hadtudomány online 2009. (<http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcs> 2010.05.11.
3. *A teljesítményértékelés bevezetése* Hadmérnök online 2008 (http://www.zmne.hu/hadmernok/2008_1_kissne.pdf)
4. *A teljesítményértékelő beszélgetés, mint különleges helyzet.* Hadtudomány Online 2009. <http://www.hrportal.hu/hr/a-teljesitmenyertekelo-beszelgetes-mint-kulonleges-helyzet-20100205.html>

IDEGEN NYELVŰ PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

5. *Generations in the Hungarian Defence Forces Motivation and the capability of holding on to labour.* AARMS Vol. 10, No. 2 (2011) 213–222 <http://www.zmne.hu/aarms/docs/Volume10/Issue2/pdf/01.pdf>

SZAKMAI –TUDOMÁNYOS ÖNÉLETRAJZ

Tanulmányok

2012. **Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Budapest
Abszolutórium, Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Hadtudományi Doktori Iskola**
2006. **Pécsi Tudományegyetem**
Társadalomtudományok, Felnőttképzési és Emberi
Erőforrás fejlesztési kar
Okleveles humánszervező egyetemi végzettség
2001. **Nagy Lajos Magánegyetem, Miskolc**
Bölcsészkar
Angol nyelvű oktató végzettség
1991. **Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola, Eger**
Tanárképző kar
Orosz-történelem szakos tanári diploma

Nyelvismeret

Orosz, angol nyelvtanári diploma
Angol komplex (C) középfokú nyelvvizsga

Munkahelyek

- 2011- **FŐGÁZ**
Humán kontrolling vezető
- 2007-2011 **HM EI Zrt.**
Humán kontrolling vezető
- 1993-2003 **Sashegyi Sándor Művészeti Szakközépiskola és
Szakiskola**
Tanár, igazgatóhelyettes

Oktatói, szakértői tevékenység, Tudományos társasági tagságok

2011-	REFA - SAMLING KFT HR alap, mester és HR kontrolling szakértő, oktató, programfelelős HR MBA HR kontrolling oktató Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) HR kontrolling szakértő
2010-	Magyar Hadtudományi Társaság

Szakdolgozati konzultáció, társ témavezetés

2010-2013.	Külső konzulens a következő témákban: Motiváció, Humán kontrolling, Teljesítményértékelés
------------	--

Publikációk, konferenciák

A releváns hazai HR újságokban, WEB portálokon számos írásom, cikkem jelent meg, rendszeresen adok elő hazai HR témájú konferenciákon. Egy angol nyelvű lektorált publikációval rendelkezem.