

Pákozdi Márta alezredes – Torba Attila alezredes:

A MAGYAR HONVÉDSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK MOTIVÁCIÓHIERARCHIÁJA

DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.5

ÖSSZEFOGLALÓ: *Jelen tanulmány célja konzultáció indítása az érintett szakmai és előjárói fórumokon, amelynek során választ kaphatunk a kor kihívásai és determinációja alapján a szervezetikultúra-fejlesztés kérdéseire. Hogyan lehet megteremteni egy olyan munkáltatói környezetet és szervezeti kultúrát, amely az egyén számára motiválón hat – így megtartani és toborozni képes –, a szervezet szempontjából viszont hatékony munkavégzésre ösztönöz? A szerzők gondolatébresztő írását lapunk vitaindító írásként adja közre, és várja a témakörhöz kapcsolódó reflexiókat, hozzászólásokat.*

KULCSSZAVAK: *szervezeti kultúra, szervezetikultúra-fejlesztés, Maslow-szükséglethierarchia, motivációkutatás, Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program*

BEVEZETÉS

„A magyar nemzet ma birtokában van azoknak a politikai, gazdasági képességeknek és hamarosan birtokában lesz azoknak a fizikai képességeknek, amelyekkel meg tudja magát védeni, és amelyek segítségével független tud maradni” – vont mérleget tusnádfürdői előadásában Orbán Viktor, Magyarország miniszterelnöke 2019. július 27-én.¹

A Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program részeként a kor követelményeinek megfelelő új technikai eszközök beérkezése megköveteli a haderő átfogó transzformációját is. Ez a transzformáció érinti a haderő minden képesség-összetevőjét² a hadfelszereléstől a személyi állományig. A – miniszterelnök beszédében fizikai képességként azonosított – hadfelszerelés a személyi állományhoz képest egyszerűbben, gyorsabban és könnyebben biztosítható. A személyi állomány kiválasztása, kiképzése, hadfelszerelése, munkakörülményei, vezetési eljárásrendje és gondolkodásmódja – így szervezeti kultúrája – azonban nehezebben transzformálható.

Napjaink munkaerőpiacán a kereslet sokkal erősebb a kínálatnál, ezért a munkáltatók folyamatosan vetélkednek az értékes, nélkülözhetetlen munkaerő megszerzéséért, illetve megtartásáért. Téves az a megközelítés, amely szerint a toborzás és a megtartás hatékonyságához, vagyis a jó *employer brandinghez*³ elég, ha magasak a bérek, hiszen a hiányszakmákban ez a jellemző egyformán megtalálható az összes munkáltatónál, így önmagában nem lehet elégséges feltétel. A munkáltatói brandépítés ennél jóval összetettebb folyamat: megje-

¹ Demokrácia igen, liberalizmus nem. MTI, 2019. 07. 27. <https://www.kormany.hu/hu/a-miniszterelnok/hirek-demokracia-igen-liberalizmus-nem> (Letöltés időpontja: 2019 10. 05.)

² Az MH ÖHP parancsnok 2108. 02. 22-ei éves feladatszabó értekezlete nyomán.

³ Munkáltatói brandépítés.

lenik benne a szervezeti kultúra, a munkavállalók hétköznapijai, a társadalmi felelősségvállalás és a munkakörnyezet, és ezek alapján alakul ki egy teljesebb kép az adott munkáltatóról.

A honvédség munkaerőpiaci igénye szélesebb spektrumú minden hazai munkáltatóénál. Azért, hogy itt olyan szervezeti kultúra jöhessen létre, amely képes választ adni a magyar munkaerőpiac minden kihívására,⁴ szükség van a társadalom célcsoportokra történő lebontására és hatékony megszólítására.

A szervezeti kultúra – leegyszerűsítve – olyan egy intézmény számára, mint az ember számára a saját személyisége a csak rá jellemző külső és belső személyiségjegyekkel. Így, ha elfogadjuk Andó Sándor ezredes, MH főpszichológus megközelítését, aki szerint „*a munkavállalói fluktuáció egyik oka, hogy az ember azt csinálja, amit szeret, de nem abban a minőségben*”,⁵ akkor mind az egyén, mind a szervezet szempontjából a cél egyfajta magasabb szintű motiváció – az egyén esetében „flow-élmény”⁶ – kialakítása, s egy ilyen környezetben a munkahelyi teljesítmény és elégedettség érzésének növelése.

Jelen tanulmány nem vizsgálja a katonai szervezeti kultúra átlagosnál erősebb hierarchikus viszonyrendszerét és annak hagyományokon nyugvó és alakiségben megjelenő kötöttségeit, mert álláspontunk szerint az abban prognosztizált változások mértéke nagyságrendileg nem közelíti meg a technológiai fejlődés által generált szervezeti kultúra-fejlesztési követelmények nagyságát és dinamizmusát.

A MASLOW-PIRAMIS MOTIVÁCIÓ-KÖZPONTÚ MUNKÁLTATÓI ÉS KATONAI MEGKÖZELÍTÉSE

Az emberi szükségletek – fizikai, mentális, szociális és kulturális igények – minden kultúrában jelen vannak, és minden ember, így a katonák számára is közősek. Az igények azonban kultúránként eltérők lehetnek, illetve a korunk társadalmát alkotó emberek is különbözhetnek abban, hogy ezeket a szükségleteket milyen fontossági sorrendben helyezik el. E sorrendet befolyásolhatja az eltérő életszakasz (generáció), a szociális háttér, valamint az egyén értékrendje, szokásai és élettapasztalatai. A szükségletek kielégítése az élet minősége szempontjából fontos, amelyek egyénre szabottan, az ember szokásaitól és élettapasztalataitól függenek.

A szükséglet hiányérzetet jelent, amely cselekvést (*drive*-ot) vált ki önmaga megszüntetésére. A Maslow-piramis (Maslow-szükséglethierarchia, motivációs piramis stb.) Abraham Maslow szükségletelméletének gerincét alkotó modell, amelyet az 1950-es években dolgozott ki, és mint a motivációkutatás egyik alaptétele, alkalmas a munkavállalók – így a katonai állomány – motivációinak feltérképezére.

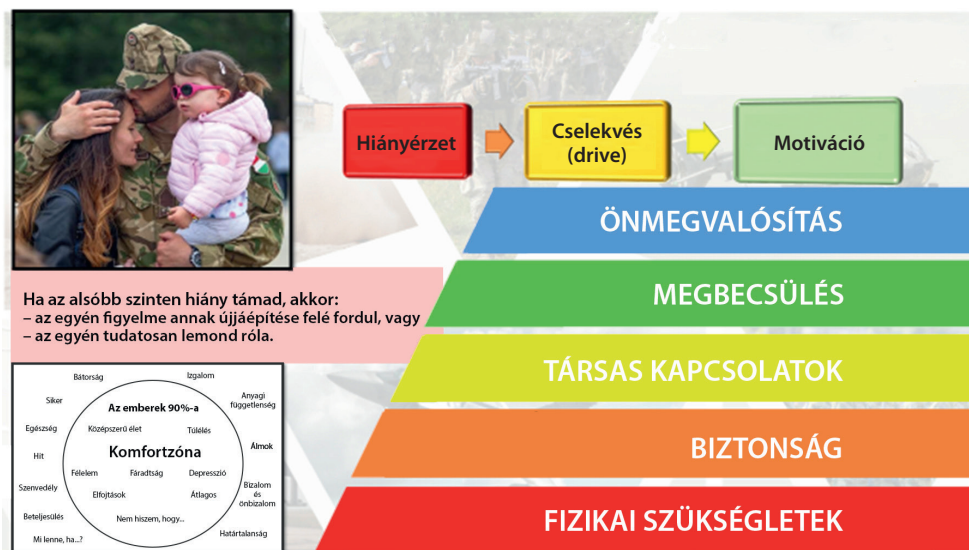
⁴ A negyedik ipari forradalom dinamizmusára, a generációk különböző attitűdjeire, a magas foglalkoztatottságra, a dinamikus növekvő bérszínvonalra, s végül, de nem utolsósorban az öregedő és – a fiatalok bizonyos csoportjának vonatkozásában – a nem egészséges életvitelű társadalomra.

⁵ Andó Sándor ezredes, MH főpszichológus bedolgozása a Magyar Honvédség Parancsnoksága, Személyzeti Csoportfőnökség, Menedzsment és Fejlesztési Főnökség munkáltatói brand koncepciójába.

⁶ A flow egy olyan állapot, amelynek elérésére minden ember képes, amikor teljesen elmélyül abban a tevékenységben (tanulás, teljesítmény), amit csinál. A koncentráció és a kontroll érzése ilyenkor nagyon magas. A flow-élmény egy összpontosult, a motivációt a maximumig fokozó élmény, amelynek során az ember képes kizárólag egy dologra figyelni, és megfelelően átélni saját érzelmeit. Csikszentmihályi Mihály: Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2018.

Abraham Maslow szerint az emberi szükségletek hierarchikus rendbe rangsorolhatók.⁷ A hierarchia alján az *alapszükségletek*, vagyis a létfenntartáshoz kapcsolódó igények helyezkednek el (hőszabályozás, éhség, szomjúság, szexualitás, alvás, salakanyagok ürítése, védekezés, általános aktivitási igény/mozgás, kíváncsiság). A létfenntartás megteremtése magával hozza a *biztonsági szükségletek* kialakulását: ez a megszerzett javak megóvását, védelmét jelenti (például biztonságban lenni a veszélyektől). A *szociális szükségletek* – a kapcsolatteremtési, összetartozási igény – az ember társas lény mivoltából fakadnak. Ennek kielégítése érdekében törekszik az ember a jó családi viszonyokra, az érdeklődésének, gondolkodásmódjának megfelelő baráti, illetve munkahelyi kapcsolatokra. Minden ember igyekszik megtalálni helyét a többiek, a társai között, ebből fakad az *elismerés iránti szükséglete*: igyekszik elfogadtatni magát, elismertetni egyéniségét, képességeit, rátermettségét. A piramis csúcán az *önmegvalósítás szükséglete* áll. Az emberek egy része erős késztetést érez arra, hogy képességeit, tehetségét maximálisan kihasználja.⁸

Maslow szerint az emberek először alapvetően a legfontosabb szükségleteiket elégítik ki (evés, ivás, ürítés, alvás stb.), és ezt követően lépnek a hierarchia magasabb lépcsőfokára. Azonban az is tény, hogy a kielégített szükséglet nem bír motiváló erővel, mivel mindig többet vagy mást akarunk. A magasabb szintű (növekedésalapú, vagy „being”) szükségletek kielégítésének mindig több módja van, mint az alacsonyabb szintűekének, amelyek kielégítése a belső feszültség csökkentését eredményezi; ellenben a magasabb szükségletek kielégülése növeli a belső feszültséget, mivel a cél a bennünk lévő lehetőségek kiaknázása.⁹



1. ábra A katonai szükségletpiramis

Ezért a magasabb szintű szükségletek kielégítése nem más, mint a növekedés keresése, a kellemes állapot növelése, amelynek célja, hogy azzá váljunk, amire a képességeink tesznek bennünket (azt érezzük, hogy szükség van ránk). *A Magyar Honvédséghez hasonló*

⁷ Abraham Maslow: A lét pszichológiája felé. Ursus Libris, Budapest, 2016.

⁸ Abraham Maslow: A theory of human motivation. Psychological Review, 1943/4, Vol. 50, 370–396.

⁹ Abraham Maslow: Motivation and Personality. Longman, New York, 1987.

hierarchikus szervezetben is mindenki azt szeretné, hogy egyénként kezeljék, ezért az MH munkáltatói környezetének és kompetenciakövetelményeinek képesnek kell lennie megadni a szükségletek kielégítésére irányuló felelősségvállalás lehetőségét minden katona számára!

A MASLOW-PIRAMIS ÉRTELMEZÉSE A NEGYEDIK IPARI FORRADALOMBAN

Korunk sajátossága a dinamikusan változó technológiai környezet, amelynek hatására kijelenthetjük: „*a holnap sohasem lesz annyira lassú, mint a mai nap*”. A negyedik ipari forradalom okozta környezet kihívása valójában az, hogy az emberi alkalmazkodóképesség képes-e lépést tartani a technológiai környezet exponenciális növekedésével és az ezáltal keletkező információmennyiséggel. Ez a kihívás az emberben bizonytalanságot okoz, ami a biztonságérzet hiányát eredményezi.¹⁰ Ez a jelenség – igaz különböző mértékben, de – hatással van a munkaerőpiacon jelen lévő minden generációra, és különböző szociológiai háttérükből, alkalmazkodóképességükből fakadóan feszültséget, további bizonytalanságot okoz az emberekben.

A civil szféra tendenciái alapján kijelenthető, hogy osztársadalmi szinten minden felgyorsult körülöttünk, és a szervezeti alkalmazkodásra rendelkezésre álló időtartalmak (ciklusidők) megrövidültek, ami *megköveteli a dinamikus szervezetfejlesztést, annak folyamatosságát*. Emiatt a Magyar Honvédség jelenleg zajló fejlesztése *egy hosszabb transzformációs folyamat kezdetének tekinthető*, még akkor is, ha mindez az állományban a kiszámíthatatlanság, így a biztonságérzet hiányát okozza.

Napjainkban kiemelt jelentőségű az anyagi helyzet (jövedelem), s ebben nagy szerepet játszik a közösségi média is, mert rajta keresztül a társadalmi értékrend nagyban befolyásolja azt, hogy mi számít szükségletnek. A technológiai fejlettség által megvalósult felgyorsult információs környezetben a biztonság szükséglete, vagyis a veszélyektől való védelem gyorsabban és erősebben átfogja az egész piramist, és *veszélyhelyzetben akár az alapszükségletek elé helyeződik*. Tehát a biztonság meglétének eléréséig a többi szükséglet kielégítése nem domináns. A biztonságszükségletek iránti vágy a fizikai védettség, kiszámíthatóság keretein belül jelenik meg. Hiányában életveszély, neurózis, szorongás, kényszerbetegség jelentkezhet (az ember kényszertevékenységekkel próbálja fenntartani a biztonságérzetét, kontrollálni a helyzetét, kivédeni a bajt).

A NEGYEDIK IPARI FORRADALOM HATÁSA, ÖTVÖZVE A KATONAI SZOCIALIZÁCIÓ LOGIKÁJA ALAPJÁN FELÉPÍTETT MASLOW-PIRAMISSAL

A negyedik ipari forradalom technológiai vívmányai és az azok által biztosított információáramlás igénye miatt *a piramis legalsó szintjén megjelenik az internet*,¹¹ ami – a közösségi médiaplatformok széles körű használata miatt – kiemelten befolyásolja a magasabb szintű magatartásformákat. Ennek egyik sajátossága, hogy az egyén sokkal gyorsabban halad az önmegvalósítás felé, és sokszor képes megfedkezni még az alapszükségletek fontosságáról is. Míg a közösségi portálok (pl. Facebook) a valahová tartozás érzését erősítik, addig

¹⁰ Porkoláb Imre: A stratégia művészete. HVG, Budapest, 2019.

¹¹ The Internet of Things and Maslow's Hierarchy of Needs. Trinity Technology Group. <https://trinitytg.com/2015/03/internet-of-things-maslow/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

egy szinttel feljebb jelenik meg a Twitter, a csúcson pedig az önkifejezés legjobb eszközei, a blogok állnak, amelyeket az emberek egyre többet használnak gondolataik megosztására.¹² Úgy tűnik, hogy a maslow-i modell a negyedik ipari forradalom korában is működik, újraértelmezése nem változtat a lényegén, de egy új alapszinttel kiegészíteni javasolt.



2. ábra A maslow-i elvek alapján felépült szükséglet-hierarchia újraértelmezése a katonai szocializáció logikája alapján

- *Internet (információáramlási szükséglet)*
A piramis alján megjelenik az információt, a kommunikációt és annak védelmét biztosító internet, amely az általa kínált erőforrások révén nyújthat biztonságot az egyéneknek. Itt csak felvetéssel élhetünk, bizonyítása további kutatások eredményei mentén lehetséges.
- *Fiziológiai szükségletek (alapszükségletek)*
Jó munkakörülmények; jó minőségű felszerelés; vonzó bér; lakástámogatás; ingyenes vagy támogatott, jó minőségű munkahelyi étkezés (beleértve az ételintoleranciáknak megfelelő étkezést is). Kompetenciaszempontból ide sorolható a bemeneteli követelmények teljesítése (fizikai, pszichikai és egészségügyi alkalmasság, valamint erkölcsi megfelelés).
- *Biztonsági szükségletek*
Biztonságos munkakörülmények, egyéni egészségbiztosítás, nyugdíjpénztár-hozzájárulás, nyugdíjaskorig történő foglalkoztatás. Kompetenciák vonatkozásában a katona rendelkezik a beosztása ellátáshoz szükséges jártasságokkal, valamint az ehhez szükséges eszközökkel és környezettel, vagyis fegyverét, felszerelését megfelelően használja, és rendelkezik azon egyéni képességekkel, amelyekre a társas képzése, munkavégzése, harcászati eljárása (egyéni képzettsége) épülhet. Ez egy törzstiszt, illetve

¹² Jared Bilski: Maslow's Hierarchy of Needs Revised for Modern Civilization. McSweeney's Internet Tendency. 14. 11. 2018. <https://www.mcsweeney.net/articles/maslows-hierarchy-of-needs-revised-for-modern-civilization> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

vezető esetében a következő: idegen nyelv ismerete, nemzetbiztonsági ellenőrzése, szakmai tanfolyamok elvégzése, speciális programokon való részvétel stb. E nélkül a következő szinteken nem lesz önbizalma ahhoz, hogy más katonákkal összemérje tudását a következő fázisban.

A katona biztonsági szükségletét a determináló munka tárgyi és személyi körülményein túl meghatározza a családjával való jó és szeretetteljes kapcsolata, amely biztonságának bázisát képezi. Csak a szeretteit biztonságban tudó katona képes jól teljesíteni műveleti és hazai körülmények között, s ez jelenti számára az érzelmi biztonságot (boldog párkapcsolat, szeretetteljes légkör, anyagi jólét, elérhetőség a nap 24 órájában okoseszközök által).

A fizikai biztonság kielégítésében a munka tárgyi feltételei közül – a minőségi felszerelésen túl – kiemelkednek az internetalapú szolgáltatások, amelyek műveleti körülmények között is az életben maradás feltételét jelenthetik, akkor is, ha ez a katona élete szempontjából kétélű fegyver. Nem lehet figyelmen kívül hagyni ugyanis, hogy megfelelő védelem nélkül a katona felszerelését képző „okoseszközök, érzékelők” könnyen felfedezhetővé válnak az ellenség számára, ezáltal a katona biztonságérzete csorbulhat. *Az internetalapú megoldások tehát – megfelelően alkalmazva – az alapszükségletek bázisát képezik, amely a hivatali körülmények között, illetve békeidőszakban szolgáló katonák életében is dominálnak.*

A fizikai biztonság körébe tartozhat a nyugdíjaskorig tartó szolgálat is. E tény azonban érzelmi és fizikai diszkrpanciát okoz a katonában: „*Képes leszek addig szolgálni? Egészséges maradok addig? Élni fogok még akkor?*” Habár az e kérdésekre adandó válaszok egyszerűek, mégis kiszámíthatatlanok, több tényező együttesétől függenek. Az MH célja a katonák jóllétének megteremtése, a biztonság iránti szükségleteik kielégítése akkor is, ha a katonákat egyszerre több szükséglet motiválja, vagy úgy motiválja egy magasabb szintű szükséglet, hogy az alatta lévő szükségletek nem elégülnek ki teljes mértékben.

- *Szociális/társas szükségletek*

Klub(ok), sportolási lehetőségek, csapatépítő rendezvények és kirándulások, nyílt kommunikáció, a valaki(k)hez tartozás igénye. A hierarchiának e szintjén képes a katona kiteljesedni harcászati gyakorlatokon, törzsgyakorlatokon vagy éles harcérintkezésben megtanul bajtársaival együttműködni, kialakul a csapatkohézió, amely a katonai szervezet megkülönböztetett erőssége a civil csoportokkal szemben.

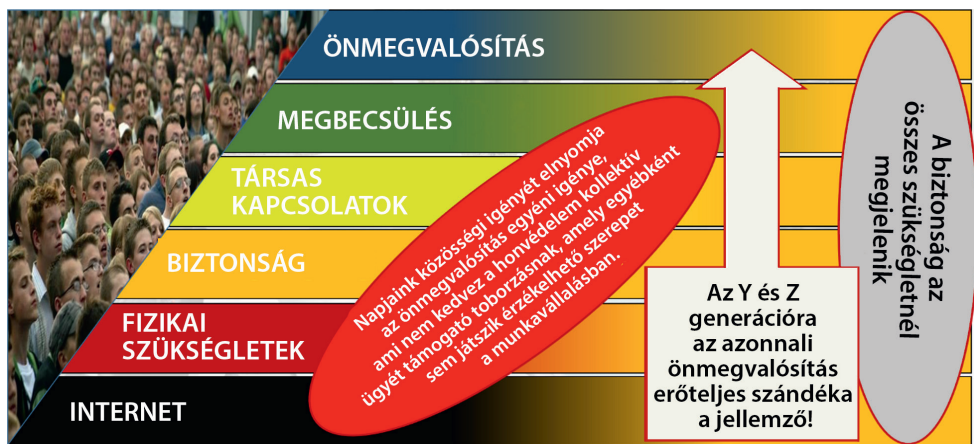
- *Megbecsülés/elismerés iránti szükséglet*

Rendszeres pozitív visszajelzés, amely egy katona esetében kiteljesedhet munkája publikálásában szakmai folyóiratokban/körlevelekben; elismerésben való részesítésben, teljesítményalapú kiválasztásban, tanulmányok folytatásának biztosításában, külszolgálatra való kiválasztásban és előléptetés formájában.

- *Önmegvalósítás szükséglete*

Kihívást jelentő feladatok, karrierlehetőség, kreativitás támogatása. Ebben a fázisban a katona már a rendszert fejleszti, rendszerszemléletével új utakat keres hazafias és csapatközpontú hitvallásának átadásához, a haderő társadalmi megbecsülésének közösségi szolgálatára, a szervezet belső fejlesztésének irányaira.¹³

¹³ Ronald M. Schuler – Joseph P. Cangemi: A military approach to Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Instructional Psychology*, 5(4), 13–21. APA PsycNet. <https://psycnet.apa.org/record/1980-12000-001> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.); J. B. Brindle: Military serviceand after: A hierarchy of needs. *Diplomatic Courier*, 01. 09. 2018.



3. ábra A brandépítés kihívásai napjaink társadalmi attitűdjei alapján

A KATONAI SZÜKSÉGLETHIERARCHIA ÁLTAL KÍNÁLT MEGOLDÁSOK

Az MH mint munkáltató szempontjából a cél egy olyan *win-win* helyzet kialakítása, amelyben a munkáltatói környezet és a szervezeti kultúra az egyén számára motiválóan hat – így megtartani és toborozni képes –, a szervezet szempontjából viszont hatékony munkavégzésre ösztönöz. Ennek egyik eszköze lehet a *flow-élmény* megteremtése. A *flow* nem egy automatikus jelenség, munkahelyi megvalósulásához legalább három tényező együttes, egyidejű jelenléte szükséges.¹⁴ Az első, hogy megvalósuljon a képességek és a kihívás egyensúlya, azaz a beosztott állomány testreszabott feladatot kapjon. Fontos továbbá, hogy az állomány világos – akár stratégiai – célkitűzéseket kapjon, amelyekkel azonosulni tud, végül pedig, hogy az elvégzett munkáról megfelelő visszajelzést, ezáltal motivációt kapjon.

A *flow-élmény* három tényezője:

1. *Megvalósuljon a képességek és a kihívás egyensúlya*

Magasabb egyéni kompetenciák esetén szélesebb a kiteljesedés lehetősége a közösségekben és az önmegvalósítás területén; a munkáltatói brand szempontjából a magasabb „egyenszilárdságú” kompetenciákon alapuló megközelítés a hiteles és a javasolt (egyes felszerelés biztosítása, a külszolgálati követelményrendszer általánosítása stb.);

2. *Világos (stratégiai) célkitűzések, amelyekkel azonosulni lehet*

Hatékony belső kommunikáció és szervezeti szellem (küldetés, egyéni felelősség és önálló felelősségi kör meghatározása; küldetésorientált vezetés);

<https://www.diplomaticcourier.com/posts/military-service-and-after-a-hierarchy-of-needs> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.); Chris Raynor: Understanding counseling and Human needs. Army University Press, 25. 09. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/September/Understanding-Counseling/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

¹⁴ Beck György: Mi kell ahhoz, hogy a *flow* élmény megvalósuljon a munkahelyen? HRportal, 2011. <https://www.hrportal.hu/hr/mi-kell-ahhoz-hogy-a-flow-elmany-megvalosuljon-a-munkahelyen-20111102.html> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)



4. ábra A flow-élmény szervezeti kultúrája: a szervezeti célok és az egyén motivációjának összhangja

3. Megfelelő visszajelzés az elvégzett munkáról, motiváció

A közösségi elismertségigény kielégítése és a felgyorsult önmegvalósítási igény támogatása.

A belső szervezeti kultúra fejlesztése mellett a katona munkahelyi flow-élményeinek háttérben a *szolgáltatáshoz szükséges biztonságot (is) nyújtó családi jóllét megléte is elengedhetetlen.*¹⁵

AZ MH SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK MOTIVÁCIÓHIERARCHIÁJA

A Magyar Honvédség körében a pályán tartás és motiváció kérdéskörét vizsgáló témakörök alulreprezentáltak. Azonban a közelmúltban a katona-egészségügy,¹⁶ illetve az NKE HHK által végzett felmérés¹⁷ mutatói, továbbá a pályaelhagyókkal végzett interjúk eredményei a pályaelhagyás okaként, sorrendben a következőket azonosította:

1. a megbecsülés hiánya (megbecsültség szükséglete);
2. anyagi, juttatási támogatások elégtelensége (alapszükséglet);
3. munkakörülmények hiányosságai (alapszükséglet);
4. karrierépítési és előmeneteli diszkrepanciák (önmegvalósítás szükséglete),

Ezek mindegyike a Maslow-piramis egy-egy szegmense. Közülük kiemelkednek a megélhetéssel kapcsolatos tételek, vagyis a munkafeltételek és az illetmény. Ha a katonának nap mint nap azzal kell megbirkóznia, hogy az elégtelen munkakörülmények (személyi, tár-

¹⁵ Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: The psychology of Optimal Experience. HarperCollins, New York, 1990.

¹⁶ Pákozdi Márta örnagy – Dr. Fejes Zsolt: A katona-egészségügyi pályaelhagyás motívumainak feltárása. A Hon- és Rendvédelmi Egészségügyi Dolgozók V. Tudományos Szakmai Konferenciája: Budapest, 2015. 11. 11–12. Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, Budapest, 2016, 18–34. <https://slideplayer.hu/slide/11167567/> (Letöltés időpontja: 2019. 10. 05.)

¹⁷ Kutatási Zárójelentés a Z2026 HHP-ban meghatározott tervezési feladatok támogatására megrendelt empirikus katonaszociológiai kutatás eredményeiről, NKE HHK, 2018.

gyi feltételek) és élelmezési ellátás mellett alulfizetett bérért dolgozik, az lefelé húzó negatív spirálként hat az önbecsülésére, önértékelésére, amely a családjában és a társadalomban betöltött szerepét is hátrányosan befolyásolja. Ebben a folyamatban elveszti az arra irányuló biztonságérzetét, hogy ő értékes, megbecsült. Egyfajta alkut köt önmagával: mivel a katonai életben nem tud bizonyítani, értékesnek lenni, ezért örül annak, hogy van munkája, megélhetése, így csupán a Maslow-piramis legaljáért küzd, kiteljesedésre nincs sem ideje, sem tere. Úgy érzi, nem tud hasznos, értékes munkát végezni. Így elszaporodnak a keserű életvezetési rutinjai, és különös szokásokat vesz fel annak érdekében, hogy „túlélje a pillanatot”.

A feltárt eredmények következtetései rávilágítanak arra, hogy az alapszükségletek kielégitettsége növeli a katona önmegbecsülését, önértékelését, ezáltal hatékonyságát, társadalmi presztízsét is. A hosszú ideje tartó szervezeti átalakításokból álló „biztos bizonytalanság” (Lesz-e beosztásom? Hol lesz, melyik helyőrségben?) szintén a katona biztonságérzetét csökkenti, amely a munkavégzés hatékonyságának alábbhagyása mellett egészségügyi és pszichés problémákat is okoz. A megtartást elősegítő tényezők (munkakörülmények, élelmezés, bér, biztonság) mentén kidolgozott elképzelés fokozza a munkával való elégedettséget; a munkájával elégedett katona jól érzi magát a munkahelyén, amely növeli a munkateljesítményét, önmegbecsülését.

Az eltelt időszakban felmerült problémák azonosítása érdekében javasolt a katona motívációjának megismerését célzó empirikus kutatás végzése.

KÖVETKEZTETÉS

Korunk tendenciáit szemlélve megállapítható, hogy a mai vezetők legnagyobb kihívása az olyan szervezeti kultúra – szellem – kialakítása, amely kezelni tudja e változó környezetet, s a változást tekinti komfortzónájának. Az MH szervezetének egyszerre kell képesnek lennie arra, hogy elvégezze a rendeltetéséből adódó feladatait, fejlessze haderejét és megváltoztassa munkáltatói környezetét. Mindez megköveteli, hogy bürokratikus szervezete az eddigi feladatorientált szemlélettől eltérő projektre – vagy küldetésorientált szemléletre – térjen át.

A küldetésorientált szemlélet alapját adó világos stratégiai célkitűzést a kormányzat megadta, az azt lehetővé tevő fejlesztési programot – Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program néven – jóváhagyta, amellyel az MH transzformációja megkezdődött.

A képességek és a kihívás egyensúlyának alapját az egységes és minőségi felszerelés, valamint a korszerű munkakörülmények biztosítanák, úgy is, mint a szervezeti kultúraváltás erőforrással támogatott, úgynevezett „hard” része. Amennyiben az MH humánstratégia- és szervezeti-kultúra-fejlesztése hosszabb távon a „flow-érzés” kialakítását célozza meg, akkor annak – a meglévő stratégiai célkitűzés mellett – ez a jelenleg legfontosabb megoldásra váró követelménye.

Az elvégzett munkáról való megfelelő visszajelzés erőforrással támogatott része (illetmény) – a fentebb hivatkozott felmérések alapján – nem a legfontosabb az állomány motivációja szempontjából, sokkal fontosabb az erőforrással nem támogatott, úgynevezett „soft” rész, mint például a vezetői megbecsülés és a visszacsatolás. E fejlesztési terület részeként – javaslatként – dolgozták ki a Magyar Honvédség vezetői állománya részére a 360 fokos teljesítményértékelő rendszert, amely – amellett, hogy kiegészíti a vezetői állomány teljesítményértékelését – biztosítja a vezetői kompetenciák elemzését, elemzi a stratégiai célkitűzések alapján azonosított szervezeti értékek megvalósulását (bajtársiasság, megtartás stb.).

GONDOLATÉBRESZTŐ FELVETÉSEK

Korunk kihívása, a folyamatosan változó környezet megköveteli az egyén és a szervezet alkalmazkodását. *E megnövekedett kihívásra a magasabb képességű szervezet, illetve a szélesebb körű kompetenciával rendelkező egyén meg tudja teremteni a képességek és a kihívás egyensúlyát.* Azonban ahhoz, hogy erre a kérdéskörre valós válaszokat adjunk, szükséges, hogy kutatásokat végezzünk a Magyar Honvédség személyi állománya körében. A kutatás eredményei mentén lehetőség nyílik a szervezeti kultúra mellett az egyének gondolkodásmódjának megváltoztatására, valamint a folyamatban lévő fejlesztési program elemeinek támogatására.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Az MH ÖHP parancsnok 2108. 02. 22-ei éves feladatszabó értekezlete.

Beck György: *Mi kell ahhoz, hogy a flow élmény megvalósuljon a munkahelyen?* HRportal, 2011. <https://www.hrportal.hu/hr/mi-kell-ahhoz-hogy-a-flow-elmény-megvalósuljon-a-munkahelyen-20111102.html>

Bilski, Jared: *Maslow's Hierarchy of Needs Revised for Modern Civilization.* McSweeney's Internet Tendency. 14. 11. 2018. <https://www.mcsweeneys.net/articles/maslows-hierarchy-of-needs-revised-for-modern-civilization>

Brindle, J. B.: *Military service and after: A hierarchy of needs.* Diplomatic Courier, 01. 09. 2018. <https://www.diplomaticcourier.com/posts/military-service-and-after-a-hierarchy-of-needs>

Csikszentmihályi, Mihály: *Flow: The psychology of Optimal Experience.* HarperCollins, New York, 1990.

Csikszentmihályi Mihály: *Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 2018.

Demokrácia igen, liberalizmus nem. MTI. 2019. 07. 27. <https://www.kormany.hu/hu/a-miniszterelnok/hirek/demokracia-igen-liberalizmus-nem>

Kutatási Zárójelentés a Z2026 HHP-ban meghatározott tervezési feladatok támogatására megrendelt empirikus katonaszociológiai kutatás eredményeiről, NKE HHK, 2018.

Maslow, Abraham H.: *A lét pszichológiája felé.* Ursus Libris, Budapest, 2016.

Maslow, Abraham H.: *A theory of human motivation.* Psychological Review, 1943/4, Vol. 50, 370–396.

Maslow, Abraham H.: *Motivation and Personality.* Longman, New York, 1987.

Pákozdi Márta – Dr. Fejes Zsolt: *A katona-egészségügyi pályaelhagyás motívumainak feltárása.* A Hon- és Rendvédelmi Egészségügyi Dolgozók V. Tudományos Szakmai Konferenciája. Budapest, 2015. 11. 11–12. Közszolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság, Budapest, 2016, 18–34. <https://slideplayer.hu/slide/11167567/>

Porkoláb Imre: *A stratégia művészete.* HVG, Budapest, 2019.

Raynor, Chris: *Understanding counseling and Human needs.* Army University Press, 25. 09. 2017. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2017/September/Understanding-Counseling/>

Schuler, Ronald M. – Cangemi, Joseph P.: *A military approach to Maslow's hierarchy of needs.* Journal of Instructional Psychology, 5(4), 13–21. APA Psycnet, <https://psycnet.apa.org/record/1980-12000-001>

The Internet of Things and Maslow's Hierarchy of Needs. Trinity Technology Group. <https://trinitytg.com/2015/03/internet-of-things-maslow/>