

DIPLOMADOLGOZAT

Kovács Anna Dóra

2023

**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Humántudományi Intézet
Humántudományi és Szakképzési Tanszék**

Rendészeti kiválasztási rendszerek és humán erőforrás menedzsment

**Visztenvelt Andrea
egyetemi adjunktus**

**Készítette:
Kovács Anna Dóra
Budapest
2023**

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	4
2. Humánerőforrás menedzsment.....	6
2.1. A humánerőforrás menedzsment fogalma és kialakulása.....	6
2.2 Toborzás és kiválasztás történelmi áttekintése	9
2.3 Generációs különbözőségek hatása a humán erőforrás menedzsmentre	11
3. A tisztképzés rövid történelmi áttekintése.....	16
4. A kiválasztás folyamata	21
4.1 A honvédelmi és rendvédelmi felsőoktatási rendszer kiválasztási lépcsői.....	21
4.2 A civil szféra kiválasztási folyamata	24
5. Kutatás.....	28
5.1 Interjúkból tett megállapítások	29
5.2. A rendszer finomhangolása a rendvédelmi szervek esetén.....	39
6. Összefoglalás.....	50
Felhasznált irodalom	52
Melléklet.....	55
Ábrajegyzék.....	56

1. BEVEZETÉS

Már kislányként is nagy érdeklődést tanúsítottam a hivatásos életorma, legfőképpen a honvédség iránt. Ez az évek során nem csupán kitartott, de az idő előre haladtával fokozatosan mélyült és a rendvédelmi hivatásos pályában bontakozott ki.

Rendvédelmi szervnél folytatott munkám során azt tapasztaltam, hogy a hivatásos szerveknél elméletben nagyon pontos és precíz kiválasztási rendszer működik, ennek ellenére sok esetben a gyakorlat nem feltétlen igazolja ezt. Bár a jelentkezőknek komoly szűrő feltételeknek kell megfelelniük, nem minden esetben találják meg azokat a jelölteket, akik számára ez az életpálya a testhezálló és hosszútávon működőképes.

Felkeltette az érdeklődésemet ez a téma, hiszen gyerekkorom óta úgy éreztem, hogy itt a helyem, a pályára lépést követően a környezetben viszont azt láttam, hogy ez nem feltétlenül igaz mindenkire.

Dolgozatom első részében a humán erőforrás és a kiválasztás rendszeréről történelmi és általános vonatkozásban írok. Kitérek a generációk közötti különbségekre is, hiszen a különböző nemzedékek más és más stílusjegyeket hordoznak, amik hatással vannak az életpályára, karrierútra, ezáltal a kiválasztásnál is érdemes odafigyelni rájuk.

Bemutatom a rendészet jelenlegi kiválasztási rendszerének működési mechanizmusait, sajátosságait. A szempontok, amikre építem a munkámat, a kiválasztási szakasztól az adott beosztás betöltéséig kísérik végig a HR folyamatokat. Kitérek a civil szférában tevékenykedő HR osztályok munkájára, hogy összehasonlíthatóvá váljon a két oldal. A különböző "mértéköveket" fejezetekre bontottam és lehetőségeimhez mérten a legrészletesebben elemeztem, amelyhez szakirodalmat, valamint saját tapasztalatokat használtam fel.

Az **első hipotézisem**, hogy a rendészet kiválasztási folyamatai újításra szorulnak. Feltételezem, hogy a civil szféra HR folyamatai és kiválasztási rendszerét összehasonlítva a rendészetével olyan újító javaslatok tehetők a fejlesztés érdekében, amelyek segíthetik az új belépők integrálását a szervezetbe, hiszen teljesen más a megközelítés mindkét oldalon.

Ahogy említettem számomra egyre inkább mélyült a rendészet iránt érzett elköteleződésem és azt tapasztalom, hogy ez rendkívül fontos annak érdekében, hogy

segíteni tudjuk a szervezetet. A **második hipotézisem** ezért az, hogy amennyiben az új belépő nem rendelkezik mély elhivatottsággal, akkor a cég, rendészet, szervezet feladata lenne a motiváció segítése és a kiégés, fluktuáció megakadályozása, vagyis meglátásom szerint ez döntő részben a belső intézkedések függvénye.

Úgy hiszem, hogy egy komplex és jól működő rendszer azáltal, hogy figyelmet fordít a megfelelő jelölt kiválasztására és segíti a beilleszkedést a rendszerbe, azzal már megtette az első lépéseket az elkötelezett alkalmazottak felé. Ugyanakkor értékesnek tartom, hogy megjelenjen az után követés is, hogy a későbbi kiégés jelei fizikailag és mentálisan is megelőzhetőek lehessenek és csökkenjen a fluktuáció.

Választ keresek arra, hogy a gyakorlatban hogyan ítélik meg a rendszeren belüli személyek (hivatásos és civil szférában egyaránt) a felvételi folyamat lépcsőit és elmeit, szerintük milyen változtatásokra lenne szükség annak érdekében, hogy eredményesebben záródjanak és még inkább hosszútávon erősítsék a szervezet minőségi kollektíváját a „kiválasztások”. Őszinte visszajelzést kívánok kapni arra vonatkozóan, hogy valójában mik azok a tényezők, amelyek komoly stresszt váltanak ki az említett területeken végzett munka során és ennek ellenére hogyan és milyen eszközökkel lehet ezt enyhíteni, valamint mindemellett motiválni a dolgozókat. A fent említettek gyakorlati vonatkozásban megjelenő alátámasztása érdekében strukturált interjút készítettem 5 fő rendészeti és 5 fő civil szférában dolgozó egyénnel. A válaszaik értékes információval szolgálnak ahhoz, hogy rávilágítsak azokra a gondolatmenetekre, módszerekre, amelyek a rendészeti, illetve a civil szféra humán erőforrás menedzsment kiválasztási rendszerét jellemzik, továbbá segítik, hogy válasz érkezzen a hipotéziseimre és az azt megerősítő további kérdéseimre.

Fentiekén túl fő célom, hogy rendszerében bemutassam és összefoglaljam a rendészeti kiválasztási rendszer sajátosságait, kihívásait, továbbá, hogy a felmerülő javaslataimat felvethessem, annak érdekében, hogy amennyiben lehetséges, a jövőbeni állománytagok produktív kiválasztásához kutatásommal, valamint ötleteimmel hozzájárulhassak.

2. HUMÁNERŐFORRÁS MENEDZSMENT

2.1. A humánerőforrás menedzsment fogalma és kialakulása

Napjainkban igen népszerű a menedzsment és a humánerőforrás fogalmak egymáshoz párosítása, noha nem minden esetben lehet egzakt mód meghatározni a pontos –objektív– jelentésüket, ezért sokszor a kontextus segíti az adó és a vevő közötti pontosabb érthetőséget.

A menedzsment fogalmának –számomra egyik legtalálób- összefoglalását Dr. habil. Szeghegyi Ágnes az egyik tantervében szerepelteti: „A menedzsment az a folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében. Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik, hanem az élet minden területén találkozunk vele, ahol az emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek. Ily módon beszélhetünk project menedzsmentről, marketing menedzsmentről, minőség menedzsmentről, információ menedzsmentről, tudás menedzsmentről, stb.” (Dr. Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment távoktatás c. tanterv, 10. oldal)

A menedzsmenttudomány produktív és termékeny társas (legalább két fő, de általában ennél több személy által gyakorolt) tevékenység, amely tulajdonképpen az individuuum és a kollektíva koordinálásának tudománya. „Arra vonatkozó módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese, hogy az egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat a lehető legjobb hatásfokkal. A célok elérése jelenti az eredményességet, a hatékonyság pedig az input/output arányt, azaz a hatásfokot. Mindkettő nagyon fontos, de nem mindegy, hogy egy adott eredményt mekkora idő, költség, stb. befektetéssel valósítanak meg. Különös jelentőséggel bír az opportunity cost. Azaz nem kellő hatékonyságú működés esetén le kell mondani más, ugyancsak nyereséggel kecsegtető lehetőségekről, alternatívákról.” (Dr. Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment távoktatás c. tanterv, 10. oldal)

A menedzsment klasszikus értelemben vett feladatai (a tervezés, a szervezés, a vezetés, valamint az irányítás) röviden és érthetően összefoglalhatók. A tervezés mindig elméleti szinten indul, tehát a különböző gondolatokat, ötleteket, tehát a kezdetleges terveket csokorba kell szedni a megvalósíthatóság érdekében. A szervezés jelenti a gondolatok, tervek következő szintre való emelését, azaz a realizálást, amely lehet a létrehozása, a

módosítása, vagy éppen a felszámolása valaminek. A vezetés fő célkitűzése a közösségre/csoportra való olyan jellegű hatásgyakorlás, amely eredményeképpen a szervezet tagjai a kitűzött célokért tesznek, azokat helyezik előtérbe. Az irányítási folyamat a fennálló állapot „üzemeltetése”, továbbá a fennálló állapot megtartása, az esetleges váratlan helyzetek megelőzése, vagy adott esetben megoldása.

A humán erőforrás menedzsment vagy más néven emberi erőforrás menedzsment, tulajdonképpen a nevéből is következően a menedzsment egyik ága, amely magukkal a személyekkel, mint a kollektíva elemi erőforrásaival foglalkozik.

Az emberierőforrás menedzsment feladata –a menedzsment klasszikus feladatain túl, mint a tervezés, a szervezés, a vezetés, valamint az irányítás– nem más, mint: „... az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos feladatok integrált tervezése, működtetése és értékelése, melyekkel támogatja a vállalat stratégiai versenyelőnyének kialakítását és megtartását. Feladata továbbá a vállalati stratégia és a vállalati munkaerő állomány összhangjának biztosítása, valamint a vállalati stratégia által megfogalmazott szervezeti célok egyéni célokká történő transzformálása.” (Dr. Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment távoktatás c. tanterv, 26. oldal)

A szakirodalomban nincs egységes állásfoglalás a humán erőforrás menedzsment kulcsfontosságú funkcióival kapcsolatban, azonban egyöntetűen kijelenthetjük, hogy az alábbi funkciók mind szerves részét képezik a humán erőforrás menedzsmentnek:

-emberi erőforrás tervezés: Az emberi erőforrás tervezés garantálja az összeköttetést a szervezeti feltételek, a belső paraméterek, továbbá a kollektívát érintő funkciók között, mindezek felül egységben működtet valamennyi személyzeti tevékenységet.

-munkakörelemzés: A munkakörelemzés egy folyamatos jelleggel ismétlődő elemzési és információgyűjtési „eljárás”, egy adott beosztás/pozíció betöltése során megkövetelt és elvárt kötelezettségekről, a beosztást/pozíciót betöltő személynek az említettekhez társuló felelősségéről. Deklarálja ezeken túl a munkakör révén elvárt viselkedésmódot is.

-munkakör tervezés: A munkakörelemzéssel szorosan összefüggő funkció, tekintettel arra, hogy annak eredményeinek segítségével végezhető el a munkakör tervezés. Arra hivatott ez a funkció, hogy a munkakör elvárásait, kapcsolathálózatát úgy formálja, hogy az a szervezet keretrendszerével összhangban legyen, strukturált legyen, továbbá a munkát ellátó személyek is a lehető legegységesebbek lehessenek.

-munkakör értékelés: A munkakör értékelésnek köszönhetően az adott egységhez tartozó munkakörök összehasonlíthatóak, relatív súlyuk meghatározható a szervezetben belül.

-erőforrás biztosítás: Lényegében az erőforrás biztosítás jelenti a munkaerő toborzási és kiválasztási folyamatát. Szerepének hangsúlyossága megkérdőjelezhetetlen, hiszen a szervezet jelene és jövője nagymértékben a kiválasztott (és a már benne tevékenykedő) dolgozóktól függ.

-ösztönzés: Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment olyan területe, amely kiemelt fontossággal bír. Elsődleges célja az, hogy olyan alkalmazottakat léptessen be, motiváljon és tartson meg hosszútávon a megfelelő eszközökkel, valamint intézkedésekkel, akik a szervezet kitűzött céljait szolgálják és mozdítják elő a lehető legnagyobb mértékben.

-teljesítményértékelés: Az emberi erőforrás menedzsmenten belül a teljesítményértékelés stratégiai szempontból bír fontos jelentőséggel. Lényegében egy olyan folyamat, amely során visszacsatolást kap a szervezet az általa foglalkoztattak tevékenységéről, annak határfokáról.

-karriermenedzsment: Olyan folytonos tevékenységsorozat, amely koordinált tanulást jelent annak érdekében, hogy az adott személy viselkedésének megváltoztatására képes legyen, azért, hogy a kívánt magatartási formát elérhesse.

-változásmenedzsment: A szükségszerű és előnyös változtatások cselekvési variációinak kidolgozása, megtervezése.

-munkaügyi kapcsolatokkal kapcsolatos tevékenységek: Olyan kapcsolatrendszer, amely főként a munkavállaló érdekeit hivatott képviselni, ugyanakkor megfelel az emberi erőforrás stratégiai érdekeinek is.

-kommunikáció: Az emberi tényezőkön alapuló kapcsolatokhoz nélkülözhetetlen elem. A megfelelő kommunikáció hiányában érdemi, hosszútávú és közös együttműködés nehezen valósítható meg. Az információ megosztás, közlés módja egy közös csatornán, az „adó” és „vevő” között.

A fenti felsorolás alapján jól látható, hogy a humánerőforrás menedzsment funkciói sokrétűek. Magába foglalják az interperszonális, a magánjellelű, valamint a döntési

rendeltetést is. Fontos kiemelni azt is, hogy a nevesített funkciók hatnak egymásra, kölcsönösen, egymásra hatással épülnek fel.

A humán erőforrás-gazdálkodásra tekinthetünk, mint rendszerre és mint folyamatra egyaránt, amely a kiválasztási procedúrával veszi kezdetét, és az adott személy adott munkahelyen való jogviszonyának felbontásáig tart. Magába foglalja a bérezést, juttatásmenedzsment, motiválást, továbbtanulást/továbbképzést, karriertervezést, teljesítményértékelést, mind ezek mellett a munkaügyi kapcsolatokra is hangsúlyt fektet.

2.2 Toborzás és kiválasztás történelmi áttekintése

Anglia. 1800-as éveket írunk. Sir Austen Henry Layard az alsóház gyűlésén kijelenti, hogy kerüljön megfelelő ember a megfelelő helyre. Ennek a kijelentésnek hatalmas jelentősége volt, hiszen a katonaság és az ország vezetőinek delegálásáról volt szó. (M. VAS, 2010/a.)

A humán erőforrásmenedzsment és a toborzás csak később vette át azt a szemléletet, hogy a kiválasztási eljárás kapcsán segítse megtalálni a munkaadóknak a legmegfelelőbb jelöltet, illetve a munkavállalónak a hozzá illő pozíciót. Sir Austen Henry Layard idejében azonban még nem lehetett szó szerint határtalanul válogatni a munkalehetőségek között, hiszen az emberek pusztán a létfenntartásukért küzdöttek. Napjainkban pedig a digitális forradalomnak köszönhetően kibővültek a lehetőségek.

A következő fontos dátum az ipari forradalom idejére tehető. Frederick Winslon Taylor bátor döntése volt, hogy kiállt amellett, hogy átalakítsák a vállalati struktúrát a hatékonyság érdekében. Taylor gyári munkás volt, akiből gyárvezető lett, így új szemszögből látta a munkafolyamatokat. Kitarzott elmélete mellett, miszerint munkaköri leírásokat és munkaköröket kell kialakítani, ami segíti a megfelelő munkaerő kiválasztását. Döntésének következménye egy megfelelően strukturált, szabályozott és hatékony szervezet lett. (Kispál, Vitai, 2018)

Az 1913-as évben megjelent a pszichológiai szemlélet és helyet kapott a kiválasztási rendszerben. Hugo Münsterberg - lengyel-német származású pszichológus – nevéhez kapcsolható, aki megírta a „Psychology and Industrial Efficiency” című könyvet, ami rendkívüli műnek számított, hiszen a vezetélmélet és a vállalati pszichológiai intézményét ötvözte. A toborzás szempontjából olyan eszközt és tudást adott a jövő

generációjának a kezébe, amelyet érdemes hasznosítani. A vállalatok eredményességét abban látta, hogyha megfelelő munkaerő kerül a megfelelő helyre, elemezve van, hogy a munkakörnyezet, munkakör illik-e a jelentkezőhöz. Ha megfelelő az egyezés, akkor az hatással van nem csak a munkavállaló elégedettségére, jóllétére, hanem vállalat növekedésére, eredményességére is. (Münsterberg, 1913)

A világháború újabb változásra készítette a kiválasztás folyamatát. A katonaságban megfigyelhető volt, hogy az alkalmazott módszerek között megjelentek a tesztek, ezzel új szintre emelkedett a toborzás, a kiválasztás folyamatának hatékonysága. A katonaság tudta, hogy nem mindenki alkalmas katonának, ezért intelligencia alapú tesztekkel kezdték el szűrni a jelentkezőket, hogy megfigyelhető lehessen, hogy a különböző helyzetekben hogyan reagálnak az egyének. A feladatok között megtalálhatók voltak a számokkal való munka, szinonima keresés, az Alpha Beta teszt, ami az írás-olvasás mérésére szolgált, képértelmezés, szimbólumokkal való munka, kódfejtés. Ez a módszer segítette, hogy olyan katonákat válasszanak ki, akik valóban a hadseregbe illenek. (Colman, Andrew, 2014)

A kutatók ezután egyetértettek abban, hogy bár a teszteket érdemes kiegészíteni, hogy fény derülhessen a jelentkező kognitív képességei, teljesítményszelleme és jelleme mellett a munkához való hozzáállására, céljaira, elköteleződésére. (Henczi, 2008/a)

Így érkezett a világ a 20. század közepére, ahol már megjelentek a „soft skillek”. Ennek az angol szónak a mögöttes tartalma azokra a jellemvonásokra utal, amelyek támogatták a jelentkezők beilleszkedését a választott intézmény kereteibe. Ide tartoznak a kommunikációs képességek, érzelmi egyensúly, kreativitás, gyakorlatiasság, spontaneitás. Ezen szempontok mentén Richard Cartell létrehozott egy személyiségtesztet, amely segítségével kategorizálhatók a különböző típusok és átlátható, hogy milyen munkakör illik a munkavállalóhoz. Habár nem igazán váltotta be a hozzá fűzött reményeket ez a rendszer, annak ellenére új szemléletet nyitott. (Mirnics, 2006)

Az 1930-as években vált elfogadottá az a szemlélet, hogy a munkavállalók motivációja kulcsfontosságú. Ennek tanulmányozását pszichológusok és a humanista irányzat lelkes követői tesztelték. (Henczi, 2008/b)

A Maslow piramis egy olyan eszköz, amely az egyéni szükségletek és motiváció feltárását piramis alakban szemlélteti. Az 1950-es években kezdték el használni, annak érdekében, hogy elemezzék vele a különböző szinteket és feltérképezhessék, hogy az egyének milyen belső késztetések, motiváció által jelentkeznek a munkára.

1. ábra Maslow piramis



Forrás: Pinterest, <https://hu.pinterest.com/pin/445293481899758892/>

A mai toborzási technika alapjai az 1960-as éveknek köszönhetők, amikor David McClelland és Theodore W. Schultz megfogalmazta a kompetencia alapú mérések általi kiválasztási modelleket. A változás oka az volt, hogy a korábbi folyamatok elavultak, nem vezettek hatékony eredményre. Az alkalmazkodás abban mutatkozott meg, hogy vegyítették az intelligencia és személyiségjegyekkel kapcsolatos tesztek, majd mindezt kiegészítették a motiváció feltárásával. McClelland a Harvard Egyetem professzoraként felismerte, hogy az intelligencia tesztek érdemes kibővíteni, üzleti környezetbe helyezni és megalakította a BEI-t, - Behavioural Event Interview angol rövidítése - ami magyarra fordítva viselkedésinterjú jelent. (M. Vas, 2010/b.)

2.3 Generációs különbségek hatása a humán erőforrás menedzsmentre

A nemzedékek és köztük lévő különbségek felismerését azért tartom fontosnak, mert azt tapasztaltam, hogy jelentős eltérés mutatkozik meg a generációk szemléletében,

a munkához, családhoz, jövőhöz való hozzáállásában. Ezek pedig hatnak az életpályára, elköteleződésre, amivel már a kiválasztás folyamatában érdemes foglalkozni.

1991-ben jelent meg Neil Howe és William Strauss könyve, akik amerikai történészekként a generációselmélet alapjaival foglalkoztak. Életkortól függően, négy típust határoztak meg, amelyek alapján bekegerezáltak a különböző nemzedékeket. A generációk eltérő stílusjegyekkel rendelkeznek, hiszen más-más korszakokban születtek, más-más hatás érte a gyerekeket, ami meghatározta a pályaválasztásukat és a munkaerőpiacra való beérkezésüket. Az általuk megállapított négy csoport a következő:

- Baby-boom
- X-generáció
- Y nemzedék
- Z generáció (Strauss, Howe, 1991.)

A texasi The Center for Generational Kinetics kutatásokkal és tanulmányokkal segíti a világot, hogy felismerhetők legyenek a generációs különbségek és a köztük lévő szakadékra hidat lehessen építeni, ami támogatja az együttműködést, közös munkát és kommunikációt. (Kinetics, T. C., 2022)

A generációs jellemzők az alábbiak szerint foglalhatók össze.

- **Baby boom**

Ebbe a korosztályba tartoznak az 1946-1964 között született gyermekek, akik fiatalságát meghatározta, hogy a háború után felértékelődött a béke és a család jelentősége. Ebben az időszakban sok gyermek született, ezért is kapta ez az időszak a baby boom nevet. Különlegessége ennek a generációnak, hogy figyelmük a béke állapotában a karrier felé tudott fordulni, annak a szellemében, hogy értékes maradt a lojalitás, tanulás, fegyelem és az alázat. (Slabéczi, Ivett, 2021)

- **X generáció**

1965. és 1981. év között született az X nemzedék. Az ő értékrendjüket már meghatározta, hogy termelés és a munka, hiszen ekkor indult Európa háború utáni újjáépítése. Az emberek mozgatórugója az ambíció és munkafüggőség lett. (Iberdrola, dátum nélk.)

Y generáció

Digitális őslakók. Ezzel a szóösszetétellel jellemzik a legtöbb helyen az Y generációt. 1982. és 1994. között született gyermekek csoportja tartozik ide, akik analóg világba születtek, de közben teret hódított a digitális technika. Erre a nemzedékre jellemző, hogy kevésbé találja a helyét a világban, hiszen menet közben kellett befejlődni az online világba. Pszichológiai fogalmak kapcsolhatóak ide, hiszen meghatározó stílusjegyeket képviselnek az énközpontúsággal és narcizmussal. Globális szinten is észrevehető az általuk képviselt értékrend, hiszen a családalapítás kitolódott, sokan élnek otthon, a vásárlói szokások pedig ezekhez alkalmazkodtak. Ebben az időszakban jelentek meg az önkifejezést támogató műsorok, mint az individualizmus kifejeződése, amivel a zene, tánc, éneklés és a művészetek ágaiban segítette kibontakozni az embereket és átadni tudásukat a világnak. A Facebook megjelenése olyan közösségi eszközt adott az emberek kezébe, amivel a személyes kommunikáció és kapcsolattartás csökkent, az online jelenlét pedig nőtt. Emellett ebben a nemzedékben jelenik meg először az „énidő” fogalma és a megfelelő munkahely megtalálása. (Steigervald, 2020/a)

- **Z nemzedék**

Kimutatták, hogy az 1995 és 2010. év között született gyerekeknek vannak a legjobb esélyeik, hogy vezető beosztásba kerülhessenek és magasan ívelt karrierutat járhatnak be. Beleszülettek a digitális világba, a folyamatos online jelenlétbe, ahol bármikor bárhol elérhető és megszerezhető, amire csak vágyik az ember, éppen ezért mindent azonnal akarnak. Napjainkban a Z generáció tagjai körülbelül 20 évesek és meghatározzák az új trendeket, vásárlási szokásokat. Ugyanakkor náluk figyelhető meg leginkább, hogy a fizikai jelenlét csökken, a szociális kapcsolódás nehézkes, az igaz barátság, család szerepe kevésbé van felismerve. (Kinetics, T. C., dátum nélk.) Érdekessége a generációnak, hogy megfigyelhető a szülői túlgondoskodás, túlféltés, a gyerekek oldalán pedig a maximalizmus, amiben nincs hely a hibázásra, ezáltal a tapasztalatokból való tanulásra. Magabiztosságukat onnan nyerik, hogy az információ bármikor elérhető a netről, így nem kell az idősebb vagy tapasztaltabb emberektől várni a segítséget. Ezáltal az idősebb generáció iránti tisztelt intézménye csökken. (Steigervald, 2020/b)

- **Alfa generáció**

William Strauss és Neil Howe még nem írtak az Alfa nemzedékről, de ma már tudjuk, hogy ők fogják követni a Z-ket. A fizikai irodákat átveszik az online irodák, egyre inkább terjed a home office és távmunka intézménye, valamint az önmegvalósításra való

törekvés. A Föld megóvása, a környezetvédelem, a háború helyett az együttműködés erősítése értékes szemponttá válik az életben, továbbá az Alfa nemzedék már hivatásának tekinti, hogy megoldást találjon a globális problémákra, emberek közötti együttműködés segítésére. (Slabéczi, Ivett, 2021)

X, Y és Z generáció a munkaerőpiacon

Fontosnak tartom bemutatni az INSEAD Emerging Markets Institute és az Universum és a HEAD Foundation szervezetei által végzett kutatást, amiben az X, Y és Z generációt hasonlították össze munkaerőpiaci szempontból, hiszen napjainkban ez a három generáció jelenik meg egyszerre és vesz részt a munkaerőpiaci folyamatokban. Ez meghatározza a kiválasztás folyamatát, a toborzást, a munkavállalói elköteleződést, fluktuációt, amik hatással vannak a globális folyamatokra is.

A felmérésben 19 ország vett részt és 18.000 fő válaszaiból született meg az eredmény, aminek célja az volt, hogy segítse a vállalatokat a fiatal tehetségek mentorálásában és a munkaerő megtartásában. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy az eredmények hasznosak, de az emberek elvárásai változhatnak, illetve a mindennapi gazdasági változások is hatással lehetnek a döntésekre.

A vezetői ambíciók tekintetében kiderült, hogy világviszonylatban az Y és Z generáció 61-61%-ban tartja fontosnak a karrierút magas pontjára való megérkezést és képes elképzelni magát vezető beosztásban. Ezt azért tartom fontosnak, mert ha már a kiválasztási folyamat elején kiderül ez a tény, akkor ez meghatározza, hogyan érzi magát az egyén és milyen célok felé törekszik. Kiderült az is, hogy az Y és X generáció tagjai azok, akik örömmel coachingolnak, mentorálnak és támogatják a jövő nemzedékét. Vagyis magasabb elköteleződést képesek vállalni, hiszen magasabban van a felelősségvállalási szintjük. A Z generációt a szabadság iránti vágy tereli a főnöki beosztások felé.

A férfiak és nők közötti különbség kimutatható a vezetői beosztás és karrier út tekintetében, ugyanakkor a női nem számára is értékes, hogy vezetőként kiteljesedhessenek, hiszen 52% jelezte az erre mutató igényét. Az X generációban született nőkre jellemző, hogy keresik a kihívásokat és a mentorálást, az Y generáció női tagjai számára a coachingot segíti a vezető beosztás, míg az Z generációhoz tartozók magas felelősségre vágnak. A férfiak mozgatórugója a vezető beosztás tekintetében általában a magasabb elismerés és az anyagi motiváció. Ugyanakkor a válaszadók

negatívként élik meg a magasabb beosztással járó stresszt, kiégést és a munka-család egyensúlyának sérülését.

A vállalkozói ambíciók értékelése is célja volt a kutatásnak. Kiderült, hogy mindhárom generáció érdeklődik saját cég indítása iránt, ugyanakkor fontolóra veszik azt a lehetőséget is, hogy nemzetközi vállalatnál dolgozzanak, azonban az „intrapreneurship” módszerével, amikor is vállalkozóként dolgoznak együtt céggel az induló projekteken.

A figyelem középpontjába került a technológia forradalom, ami átalakította a világot és folyamatosan segíti a legújabb lehetőségek kihasználását és az újítások bevezetését. A tanulmány jelentős eltéréseket mutatott a különböző országokban, hiszen Szingapúrban erősebb az újítások iránti igény, mint Indiában. Abban viszont a generációk között egyetértés mutatkozott, hogy a virtuális valóság, technológiai újítások utat törnek és egyre nagyobb részt képviselnek a vállalatok életében. Arra a kérdésre, hogy ez segíti vagy hátráltatja-e a munkát ellentétes válaszok születtek, mert az X generációs szakemberek akadályként tekintenek a technológia gyors forradalmára, a fiatal nemzedékek pedig lehetőségként.

A munkavégzés formája is szerepelt a kutatás témájában. Kiderült, hogy a rugalmasságot mindhárom generáció fontosnak és értékesnek tartja és a megkérdezettek 70%-a gondolta úgy, hogy a következő években a távmunka, home office és hibrid munkavégzés intézménye nagyobb jelentőségre tehet szert.

A vállalaton belüli képzések kiemelt helyen szerepelnek, hiszen a Z generáció 70%-a, az Y generáció 77%-a és az X generáció 78%-a tartja fontosnak, hogy további lehetőségeket kaphasson a fejlődésre.

A cég értékrendjébe és munkahelyi környezetbe való illeszkedés is megjelent a kérdések között. A válaszadók hozzászólásaiból kiderült, hogy fontosnak tartják azt is, hogy a személyiségük beleilljen a környezetbe, elfogadják őket, valamint megélhessék a munkahelyi biztonság érzését.

A válaszokat vizsgálva kiderül, hogy mennyire fontos tudni hogyan kezeljük a különböző generációkat és érdemes figyelmet fordítani már a toborzás, kiválasztás fázisában arra, hogy már akkor felismerésre kerüljenek a különböző igények és az esetleges karrier út. (Harvard Business Review, dátum nélk.)

3. A TISZTKÉPZÉS RÖVID TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

Annak érdekében, hogy érthessük a katonai (és rendészeti) tisztképzés struktúrájának jelenlegi állapotát, elengedhetetlen ismerni legalább az elmúlt századok katonai nevelésének hangsúlyosabb állomásait. A teljesség igénye nélkül röviden szeretném összefoglalni a témában általam fontosabbnak vélt mozzanatokot.

A katonai nevelésről viszonylag kevés olyan forrás lelhető fel, amely konkrétan összefoglalná és levezetné annak lépéseit, módszereit. Ennek oka egyszerű, hiszen a közkatonától az uralkodóig a gyakorlatban sajátították el a harc, a stratégia lényegét. „*A fiatal angol királyok 14, 17 évesen már csapataik élén harcoltak, míg első kardjukat és gyermek páncélzatukat 8-9 éves korukban megkapták.*” (Szerkesztették: Dr. Lengyel Ferenc és Dr. Szántó Mihály: A magyar katonai vezető- és tisztképzés története, kiadja: MH Oktatási és Tudományszervező Főosztály, felelős kiadó: Dr. Szenes Zoltán dandártábornok, BAUSZ Kft. - MHSZ NYOMDA, Budapest, 1996, 7. oldal) Vannak feljegyzések olyan vezetőkről, akik egyetemet végeztek a 14-15. században, de itt nem honvédelmi végzettségről van szó, hanem teológiai vagy jogtudományiról.

Az Árpád-korban az udvari találkozók lovagi tornái az ifjú legények nevelésének, katonai és harci képességeik fejlesztésének elemi színterei is voltak, tehát nem csak szórakoztatási céllal rendezték őket. Emellett a vadászat volt az a szabadidős tevékenység, amivel az úri fiatalok a leginkább felkészülhettek a katonáskodásra, azonban ez korántsem volt veszélytelen, erről tanúskodnak a Szent István kora óta számon tartott vadászbalesetek.

A XVI. században még mindig nem beszélhetünk hazai, szervezett katonai képzésről, ami azért tartható hihetetlennek, mert akkor hogyan voltak képesek azok a katonák közel 150 évig feltartóztatni (többé-kevésbé sikeresen) az Oszmán Birodalom terjeszkedését, akik tulajdonképpen nem részesültek elméleti (ki)képzésben? A válasz egyszerű: tájékozódottságukat, tapasztaltságukat a gyakorlatból, a szüntelen harcokból és a helyőrségi szolgálatban elsajátítottakból meríthették. A cél ekkor nem az elméleti tudás átadása, hanem sokkal inkább az eredményes harc sikeres megvívásához elengedhetetlen szaktudás és rutin fejlesztése volt.

A XVII. században Magyarországon és Erdélyben magasabb rangú katonai vezető nagyrészt a nemesi származásúak közül válhatott. Ezen társadalmi réteg bizonyos köreiben az ismeretszerzés és az iskolázottság lényeges eszmény volt, így a katonai előképzettség lépcsőzetesen összeolvadt a világi iskolázottsággal. Amíg Európában jól képzett, állandó, centralizált haderők jöttek létre, addig a magyar fegyveres erő többségében változatlanul, a feudális alapokon, időszakosan felállított, erőtlén harcértékű elemekből tevődött össze. Ezek rendi normákat vallottak, gondolkodásmódjuk okán idegenkedtek a központilag irányított katonai vezetés elvárásától. Zrínyi Miklós (1620-1664) 1650-es évek során fogalmazta meg a Vitéz Hadnagy című művében a magyarországi haderő kiképzésének, taktikájának, fegyelmének és fegyverzetének éles kritikáját: *„Ha én a katonának azt mondom: viselj fegyverderekat, karabint, tarts meg a rendet, ha a hajdúnak: viselj muskétát és pikát, ne hágy ki a rendedből, mit mondana nekem? Legelőször megnevetne, azután meggyűlölné...Examináljuk a mi rendtartásunkat. Megbocsássatok magyarok igazat kell mondanom!”* (Vitéz Hadnagy 36. aphorisma, Zrínyi Miklós Összes Művei, S. a. r. Klaniczay Tibor, Csapodi Csaba, Budapest, 1958. 495-496.) Ebben a műben fogalmazódott meg először Magyarországon, az az eszme, miszerint szükség van az olvasás útján elsajátítható katonai ismeretekre, tanokra, a fegyveres erő vezetésére való fölkészülésben. *„Bánom, hogy mi magyaroknak egy bolond példabeszédünk vagyon ez ellen, hogy nem jó papírosból hadakozni: de mennyi igaza legyen ennek a mondásnak, lássa meg az, aki okos”* (Vitéz Hadnagy I. discursus, Zrínyi Miklós Összes Művei, S. a. r. Klaniczay Tibor, Csapodi Csaba, Budapest, 1958. I. m. 437-438.) Sajnos a Vitéz Hadnagy-ban megfogalmazott elképzeléseket nem sikerült megvalósítani.

Zrínyi Miklós a tiszti állomány képzetlenségéről is megrázó képet ad az Az török áfium ellen való orvosság című művében: *„Ülnek haszontalanul fiaink vagy otthon atyjoknál és anyjoknál, vagy, ha ugyan derekasan látni, hallani akarnak, egy magyar úr udvarában beállnak és szerződnek. Ott mit tanulnak? innya; mit többet? pompáskodni, egy mentét arannyal megprémezni, egy kantárt pillangókkal felcífrázni, egy forgóval, egy varrott lódinggal pipiskedni, egy paripát futtatni, egy szóval: esküdni, hazudni és semmi jót nem követni...Ezek kívánják osztán a generálisságot, és ugyan ezeknek kell adnunk, mert nincsen más jobb.”* (Az török áfium ellen való orvosság, Zrínyi Miklós Összes Művei, S. a. r. Klaniczay Tibor, Csapodi Csaba, Budapest, 1958. 654-655.) A hiányosságok felszínre törése ellenére sem vetődött fel az intézményesített tisztképzés kérdésköre hazánkban,

erre még a következő századig várni kellett, amikor is II. Rákóczi Ferenc törekvéseiben jelent meg elsőként.

Európában a valós értelemben vett intézményes tisztképzés alapjai a XVII. században kerültek letételre. Az első ilyen intézmény 1607-ben nyitotta meg kapuit „*Schola Militaris*” néven, Siegenben. A Habsburg Birodalomban elsőként Albrecht Wallenstein hozott létre hasonló képzést. A magyarok részéről nem volt meghatározó változás a katonai képzés tekintetében, több mint 50 évig, amíg nem 1848. április 11-én hivatalba lépett az első magyar parlamentáris kormány, amely a Honvédelmi Minisztérium feladatává tette a „*Ludoviceum*” felállítását, valamint működtetését, azonban tényleges előrelépés majd csak Mészáros Lázár tárcájának elfogadását követően volt tapasztalható. Mészáros Lázár megtisztelőnek tartotta, hogy neki jutott feladatul a katonai tisztképzés intézményes elindítása, a sok éven keresztül megfogalmazott óhajok életre hívása. Az ország fokozódó katonapolitikai helyzete is sürgette a tervek megvalósítását. Tulajdonképpen innentől fejlődik a magyar tisztképzés. 1848 december első napjaiban kezdte el működését, de ez nem tartott sokáig, mert a város elfoglalása után meg kellett szüntetni.

Évtizedek teltek el, valamint megtörtént a kiegyezés, amikor az 1870-es évek első harmadában megindult a magyar középfokú katonai nevelő és képző intézmények működése. „1874-ben magyar honvéd katonaiskola még csak egy volt a *Ludovika Akadémia*. A *kőszegi katonaiskola* – amely 1856-ban alakult – és az 1869-ben alapított *budapesti gyalogos hadapródiskola* ekkor még közös osztrák rendszerű intézmény volt, német tanítási nyelvvel.” (Vajna Viktor: *Hadtörténelem, 1791-1914*, Ludovika Ak. tankönyv, Budapest, 18. oldal) Ezekben az években alakultak különféle iskolatípusok, amelyek néhány módosítással, de a II. világháborúig képezték szerves részét a katonai oktatásnak. Név szerint Wurmb Adolf ezredes (később altábornagy) volt ezeknek a reformoknak a kidolgozója (hadügyminisztérium tanügyi osztályát vezette). A Wurmb-féle reformok négyféle iskolatípust nevesítenek meg: katonai alreáliskolák (oktatási idő: 4 év), katonai főreáliskolák (oktatási idő: 3 év), hadapródiskolák (oktatási idő: 4 év) és katonai akadémiák (oktatási idő: 3 év). Az alreáliskolára épült a főreáliskola. 1875-ig az al- és főreáliskolába 10 éves korukban vonultak be a diákok, 16-17 évesen záróvizsgával végeztek, ami továbbtanulásra jogosította fel őket a műszaki és kereskedelmi felsőoktatásban. A reáliskola általános tanterve magába foglalta a vallástant, szépírást, magyar nyelvet, német és francia nyelvet, történetet és földrajzot, természetrajzot, kémiát

és ásványtant, matematikát, rajzoló és ábrázoló geometriát, szabadkézi rajzot, filozófiai propedeutikát és a testgyakorlást is. Ez a későbbiekben módosult és kiegészült egyéb tantárgyakkal és tudományterületekkel, mint például gazdasági és társadalmi ismeretek, latin és olasz nyelv, bölcsészet, egészségügy, hivatásra nevelés, vívás vagy ének.

A két világháború között a magyar vezérkari tisztképzésre, azaz a felsőfokú tisztképzésre is komoly igények fogalmazódtak meg. Létrehozták a hadiakadémiát, ami a korabeli politikai viszonyok miatt titokban működött. *„Az objektum fedőneve „Hungária körúti tiszti szálló” lett, míg az intézet, mint oktatási egység 1927-ig „tiszti továbbképző tanfolyam” néven működött. A parancsnokságot a Ludovika Akadémián, míg a hallgatókat különböző budapesti intézeteknél rejtették.”* (Szerkesztették: Dr. Lengyel Ferenc és Dr. Szántó Mihály: A magyar katonai vezető- és tisztképzés története, kiadja: MH Oktatási és Tudományszervező Főosztály, felelős kiadó: Dr. Szenes Zoltán dandártábornok, BAUSZ Kft. - MHSZ NYOMDA, Budapest, 1996, 123. oldal)

A világháborúk után számos átalakítás érte a honvédképzést, de a törekvés és a fejlesztés iránti igény törhetetlen maradt.

1996. szeptember 1-jétől a Magyar Honvédség szervezetéből (hadrendjéből) kiváltak a katonai felsőoktatási intézmények. Az egykori akadémiából két kar jött létre: Hadtudományi és a Vezetés- és Szervezéstudományi Kar. A Kossuth Lajos Katonai és a Szolnoki Repülő-tiszti Főiskolát beolvasztották az egyetembe, amely három különböző bázison (Budapest, Szolnok, Szentendre) végezte működését. Így jött létre a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem (ZMNE).

2010-ben integrálták a ZMNE-t és a Rendőrtiszti Főiskolát a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karával, így új intézményként jött létre a Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2012-ben, korlátozott autonómiával, a honvédelemért felelős miniszter, közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter, valamint a rendvédelemért felelős miniszter alárendeltségében.

Véleményem szerint, azért is volt időszerű az említett karok egyesítése, mert ezáltal sokkal szélesebb rálátást nyerhetnek a tisztjelöltek a közzolgálati lét azon kihívásaira, amelyek túlmutathatnak a honvédelmi vagy rendvédelmi munkakör alapfeladatain. Az integrációból kifolyólag, magas színvonalú egyetemi szintre emelkedett a közzolgálati képzés, amely mellett a szakirányú ismereteket is professzionálisan elsajátíthatják a

hallgatók. Samuel P. Huntington meglátása jut eszembe összegzésként: „*A korszerű tisztikar hivatásos testület, a modern katonatiszt pedig hivatásos szakember.*” (Samuel P. Huntington: A katona és az állam, Zrínyi Kiadó - Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994, 13. oldal)

4. A KIVÁLASZTÁS FOLYAMATA

4.1 A honvédelmi és rendvédelmi felsőoktatási rendszer kiválasztási lépcsői

Alapvetően a tisztjelöltek kiképzését két meghatározó komponensre bontanám. Az első az általános katonai kiképzés, azaz alapkiképzés, a második pedig az ezt követő 8 szemeszteren keresztül történő képzés, amelyet a felsőoktatási intézményben elsajátítható ismeretek és a gyakorlatok alkotják. Hazánkban a honvédtisztek képzését egyedülként a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kara biztosítja, képzése nemzeti és nemzetközi viszonylatban is megállja a helyét.

A leendő tisztjelölti állomány legelső megméréstetése az alkalmassági vizsgálat, amely három részből áll: egészségügyi, pszichológiai és fizikai alkalmassági vizsgálat. *„A különböző személyek különféle, az egyénre jellemző determináltság és behatárolt lehetőségek között élnek. Ez megköveteli minden személy alkalmasságának és lehetőségeinek egyedi megállapítását. Ellenkező esetben mit sem tudnánk az egyéni lehetőségek és potenciálok minőségéről (mire alkalmas az egyén, vagy mire nem tudjuk képessé tenni; mit várhatunk el tőle és mit nem).”* (Szerkesztették: Zelimir Pavilna és Zoran Komar: *Katonapszichológia I. kötet*, Zrínyi Kiadó, Budapest, 2007, 69. oldal) Ezáltal garantálható a leendő honvédtisztek sikeres munkavégzése és a fegyveres erők célorientált bevethetősége háborúban, valamint békében egyaránt, így válik biztosíthatóvá a haderő által nyújtható legeredményesebb tevékenység.

Az alkalmassági vizsgálatoknak megfelelő jelöltek a meghatározott időpontra bevonulnak és megkezdik a 10 hetes alapkiképzést, azaz, az általános katonai alapkiképzést, amit hivatásos kiképzőállomány tart, előre megtervezett kiképzési program szerint. Alapvető célja, hogy a leendő kadétoakat beszoktassák a hivatásos élet keretei közé, felkészítsék őket a Ludovika Zászlóaljban töltendő évekre és megalapozzák a katonai pályájukat. Továbbá elsődleges tisztázni a Magyar Honvédség szerepét a társadalomban, a haderővel és a katonával szemben támasztott szociális elvárásokat és nem utolsó sorban azt is, hogy a Magyar Honvédség egy parancsuralmi rendszeren alapuló állami szerv, amely egységekből, valamint alegységekből épül fel, amelyek élén egy parancsnok áll, aki vezeti és irányítja az adott katonai szervezetet. Ajánlatos továbbá a hivatás fogalmát elmagyarázni a fiatalok számára, hogy fejben is el tudják határolni a hivatást (amelyet választottak) a civil szakmáktól, munkaköröktől. *„Valamely*

hivatásnak, mint különleges típusú elhivatottságnak a megkülönböztető vonása a szaktudás, a felelősség és a testületi szellem.” (Samuel P. Huntington, 1994)

Ebben az időszakban különös mértékben kontroll alatt van tartva az állomány, szigorú napirend köti a bevonultakat, fizikálisan és mentálisan megterhelő feladatokat kötelesek végrehajtani, mindemellett az alakiasság napi életben való következetes alkalmazását is gyakorolniuk kell. El kell fogadniuk, hogy nem akkor és nem azt csinálják, amit szeretnének. A civil életben megszokott személyes élettér redukálódik. Hirtelen nagy mennyiségű információ és inger éri az egyéneket, ezért a szokásosnál intenzívebb összpontosítás és figyelem szükséges az eredményes helytálláshoz. Mértékkel és fokozatosan kell adagolni az információkat, mert annak túlzott mennyisége megzavarhatja a tisztjelölt mentális állapotát. Az újoncok egyénenként differens elvárásokkal érkeznek, amelyek lehetnek reálisak vagy kevésbé reálisak, és mihelyst szembesülnek a számukra új valósággal, felszínre kerülnek a különfajta pszichés problémák. Ezek túlnyomó többségét fokozatosan megtanulják kezelni, hozzászoknak az aktuális elvárásokhoz, megtanulják kezelni azt is, hogy bizonyos dolgokat időszakosan a háttérbe kell szorítani, esetleg le is kell mondani róluk.

A feladatteljesítéshez való viszonyulást, a felelősségteljes munkavégzést és a parancsok optimális értelmezését készségszinten el kell sajátítani. *„A kiképzés végrehajtása fejlessze a honvéd tisztjelöltek fegyelmezettségét, figyelem összpontosítási és megosztási képességét, alkalmazkodási képességét, önuralmát, gyors reagáló képességét. Járuljon hozzá a parancsok pontos és ellentmondás nélküli teljesítéséhez szükséges készségek kialakításához.*” (Nemzeti Közszerológáti Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Tantárgyi program, [https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjup8aBlpzaAhWCKFAKHxaeDdoQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fhvk.uni-nke.hu%2Fdocument%2Fhvk-uni-nke-hu%2FSzab%25C3%25A1lyismereti%2520modul%2520HGEOB05.pdf&usg=AOvVaw3RJf4WzoHYbgLh2WO2ck0n](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjup8aBlpzaAhWCKFAKHxaeDdoQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fhhk.uni-nke.hu%2Fdocument%2Fhvk-uni-nke-hu%2FSzab%25C3%25A1lyismereti%2520modul%2520HGEOB05.pdf&usg=AOvVaw3RJf4WzoHYbgLh2WO2ck0n), letöltés ideje: 2017.11.14) El kell tudniuk sajátítani az önálló munkafolyamatok teljesítését, amelyet a kezdetekben részenként érdemes elvárni, először a részfeladatok sikeres abszolválását, majd az egész folyamat teljesítését kell kitűzni a honvéd tisztjelölt elé. A pozitív tapasztalat és a sikerélmény által az adott személy motivációt nyer és egyre bonyolultabb vagy megterhelőbb parancsok végrehajtására is képes lesz.

Cél továbbá, hogy a rendezettség, fegyelem és udvariasság szabályainak betartása épüljön be a tisztjelöltek hétköznapi attitűdjébe. Az egyenruha felvételével pszichikai értelemben is változás következik be: egy egység, rendszer alkotórészévé válik a viselője, amely tagjaként jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. Már nem kizárólag önmagáért, hanem egyenruhás társaiért is felelősséggel tartozik és a hivatásához méltó magatartást kell tanúsítson. Figyelme ki kell, hogy terjedjen a legapróbb részletekig, a napi megfelelő folyadékbeviteltől kezdve egészen társai viselkedéséig. Nagymértékű tehát jelent az előírások elsajátítása, betartása, az utasításokhoz való hozzászokás és azok kényszerű teljesítése, függetlenül attól, hogy mi az egyéni véleményük arról. Meg kell barátkozzanak a gondolattal, hogy ebben a közegben a kifogásoknak helye nincs. Általánosságban elmondható, hogyha az újoncok számára elmagyarázzák a parancsok, teendők, kötelezettségek értelmét, akkor mérséklődik az azokkal szembeni esetleges ellenállás. Például: 7 óra 25-kor sorakozzon fel a század, hogy a 7 óra 30 perckor kezdődő eligazításig a megfelelő módon rendeződjön az állomány, azaz sorakozzanak fel teljes létszámmal, megigazított szerelvényvel, igazodjanak ki a sorok, takarjanak fel és várják fegyelmezetten az előljáró érkezését. Amint átlátják a miértjét az utasításoknak és elkezdenek rendszerben gondolkodni, a mindennapi rutin és napirend összehangoltabban és gördülékenyebben tud teljesülni.

Az egységben való gondolkodás alapjainak a felismertetése elsősorban a kiképzők feladata, tudatosan olyan utasításokat határoznak meg az újoncok számára, amelyek produktív végrehajtása elvárja a csapatmunkát. Értelemszerűen az állomány tagjai különböző adottságokkal rendelkeznek, ezért várható, hogy nem mindenki képes ugyanolyan mértékben helytállni, így a siker érdekében össze kell tartsanak. Mindez megköveteli azt is, hogy figyeljenek egymásra, nyújtsanak segítséget a gyengébb képességekkel rendelkezőknek, hogy azok is idővel fel tudjanak zárkózni. Ehhez elengedhetetlen a tolerancia, empátikus hozzáállás, közösséghez való alkalmazkodás és higgadság. Ezen tulajdonságok az állomány életkorából adódóan nem feltétlen alakultak még megfelelő mértékben ki, vagy nincsenek teljes kontroll alatt. A beilleszkedéshez ugyanakkor kulcsfontosságú a másokkal való együttműködés. A nehézségek együttes megélése kohéziós erőként képes hatni az állomány tagjainak egymáshoz való viszonyára.

Az alapkiképzés során a korábbinál fejlettebb testi kondícióra és állóképességre van szükség. Bevonulásuk előtt az egyének maguk határozták meg erőnlétük fejlesztésének

módját, itt ezt felváltják a kiképzők által meghatározott fizikai gyakorlatok, amelyek intenzitása és tempója nem a honvéd kadét akarata szerint zajlik. Komoly terhelésnek vannak kitéve fizikálisan és pszichésen is, ugyanakkor ügyelnek a balesetek és egészségkárosodások elkerülésére. Ennek következtében is már felszínre kerülhetnek pszichés problémák, mivel át kell lépniük egy mentális választóvonalat: a tényleges fizikai képességükről alkotott meggyőződésük határvonalát. Általánosságban elmondható, hogy korábban nem volt lehetőségük arra, hogy felmérjék valóságos fizikai potenciáljukat. Emiatt az esetek többségében az újoncok számára addig ismeretlen lehetőségeik kerülnek megismerésre és kapnak egy reálisabb képet saját korlátaikról. A fokozatosság elvét alkalmazva nagyobb mértékű fejlődés érhető el. Emellett mentálisan is igénybe vannak véve, amely a monotonitás erőltetése, az értelmetlennek tűnő feladatok ismétlése révén is megmutatkozik, aki ezt nem bírná, fel tudja adni. Egyfajta szelektálás is abban a tekintetben, hogy mennyire erős az egyén akaraterője és mennyire motivált az elérendő cél érdekében.

Saját tapasztalatok és élménybeszámolók alapján összegezhető, hogy az új kihívások és akadályok magabiztosságot adnak a tisztjelöltek számára, ugyanakkor egyfajta egészséges alázat is kialakul bennük. Nem titkolt szándék az is, hogy a hivatásos pálya kihívásaira nem alkalmas személyek még a célirányos képzés megkezdése előtt kerüljenek rendszeren kívülre.

4.2 A civil szféra kiválasztási folyamata

A civil szféra kiválasztási folyamatának bemutatására a Randstad tanulmányaiból indulok ki. A Randstad egy holland alapítású híres munkaerőközvetítő cég, ami toborzásban és kiválasztásban is jelentőségteljes folyamatokkal, valamint regisztrált adatokkal bír.

A Randstad-tot Frits Goldschmeding az 1960-as években alapította. Goldschmeding elolvasta a „The Wordly Philosophers” című könyvet, ami akkora hatással volt rá, hogy szülei akarata ellenére, akik örültek volna, ha orvosi egyetemet választ, inkább a közgazdasági szak mellett döntött.

Érdekelte az alkalmi munkavállalás intézménye, ezért ezt választotta disszertációja témájaként. Amszterdamban körbe nézve felismerte, hogy nincs olyan cég, amely alkalmi munkavállalókkal dolgozna, így ennek hatására egy barátjával céget

indítottak. Ugyan a kezdetekkor még bélyegre sem volt pénzük, az 1960-as évek végére már 15-20 munkavállalónak sikerült munkát találniuk. 1967-ben pedig már saját márkájuk volt és egyre elismertebbé váltak. Alig pár évre rá Angliában, Németországban és Franciaországban is megnyílt irodájuk.

Ez volt az az időszak, amikor már látszott, hogy a közvetítői szerep elengedhetetlen kelléke lett a toborzásnak, illetve a kiválasztásnak. Az 1990-es években jelent meg a cég amerikai földön, az USA-ban, ahol három kulcsszó segítette az új piacra nyitást: „to know, to serve, to trust”, vagyis megismerni, szolgálni és bízni. A három kulcsszó mögöttes tartalma nem csak a munkavállalókra, hanem a vállalatok igényeire is utal. Mindkét oldalt figyelembe veszi, így tudja a legteljesebb körben kielégíteni az igényeket és a társadalom szolgálatába állni, vagyis szolgálni. A bizalom segíti a megfelelő kapcsolatot kialakítani a munkaadó és a munkavállaló között. (Randstad, 2013)

A Randstad is megállapította, hogy a digitalizáció hatással volt a toborzási folyamatokra, így a kiválasztási módszerek is megváltoztak. Egyre népszerűbbé váltak az online, informatikai eszközökkel támogatott eljárások, amik új stratégiák kialakítását hívják életre. (Randstad, 2019)

A Randstad túl nőtt versenytársain, amikor bevezette a Tech és Touch nézetet. Jacques van den Broek, a Randstad CEO-ja úgy nyilatkozott, hogy a fiatalok számára már nem újkeletű a technológia folyamatos megléte és fejlődése, hiszen ebbe nőttek bele. Ugyanakkor a cégek életében a digitális fejlődéssel együtt haladva megtalálni a legideálisabb jelölteket sokkal nagyobb kihívás, hiszen megjelentek a nemzetközi munkalehetőségek, karrierutak, a digitális nomádok, így az ideális munkaerő megtalálása és felkutatása, új lehetőségek felismerését kívánja. A Randstad elköteleződött a technológiával való együtt haladás mellett, ugyanakkor látja, hogy mennyire értékes és szükséges az emberi tényező. Az innováció képes támogatni az embereket, hogy elérjék céljaikat és számukra értékes karrierutat járassanak be. A Randstad segíti a cégeket és a munkavállalókat is, hiszen elemzései hozzájárulnak ahhoz, hogy tisztábban lehessen látni a munkaerőpiacot, meghatározni, hogy mi készíti a munkavállalókat mozgásra, mik az erősségek, célok és hogyan alakul, változik az értékrend. (Jacques V.D.B., dátum nélk.)

Munkaerőmegtartás

A munkaerőmegtartást azért kapcsoltam ehhez a fejezethez, hogy szemléltetni tudjam, milyen mértékű jelentőséggel bír a kiválasztás után az „utánkövetés” fázisa.

A HR menedzsmentnek újabb és újabb feladatot biztosít, hogy a korábban „life-long employment”-ként emlegetett szisztéma átalakult, hiszen a munkavállalók már nem egy cégnél töltik le az életüket és nem egy céget segítenek a tapasztalataikkal. Napjainkban azok a szervezetek működnek hatékonyan, amelyek meg tudják tartani a senior kollégákat, ugyanakkor képesek a friss szemléletű fiatalokat is magukhoz vonzani, így ötvözni lehet a tudást. A 2021. évben még jellemző volt, hogy a HR osztályon dolgozók küzdöttek a fluktuáció csökkentésével és a szakképzett alkalmazottak megtartásával. (*HR Portál.*, 2021. január 18.)

A nagyobb cégek esetében találkozhatunk a kilépési interjú fogalmával, ami értékes módja lehet annak, hogy a vállalatok tudják, hogy mi készíti munkahelyváltásra az alkalmazottat. Ebből tanulva és azokon a pontokon változtatva, amiken érdemes, javítható a munkahelyi elégedettség és csökkenthető a fluktuáció. Az első kilépő interjúk az 1950-es években születtek, de csak az 1969. évtől kezdtek el érdemi adatgyűjtést is folytatni, felhasználni a belőle származó visszajelzéseket. Az interjúk fajtájukat tekintve lehetnek személyesek, online vagy telefonos formájúak és a bennük lévő kérdések is változóak, a cég igényeire szabottak. Általánosságban elmondható, hogy információk gyűjtésére szolgál az alábbi területeken: kilépés oka, munkahelyi feladatokkal, kollégákkal, vezetőséggel való elégedettség, karrierlehetőségek vagy azok hiánya, munkakörnyezet hangulata. (Csutorás, 2020/a)

A megtartó interjú számomra egy izgalmasabb terület, tekintettel arra, hogy véleményem szerint képes feltárni a mindennapokban keletkező hiányosságokat, nézeteltéréseket, kellemetlenségeket, valamint a jelenlévő stressz mértékét. A cégek azért kezdték el használni, hogy ne legyen szükség a kilépési interjúra. Tehát ez a tudatos munkaerőmegtartás egyik eszközének mondható. Ez segíti, hogy a rendszer átlátható legyen, lehetőséget ad a tiszta kommunikációra és csökken a meglepetés, hiszen kiderül mi az, ami változtatásra érdemes mielőtt kilépnek a dolgozók. Itt olyan kérdések jelennek meg, melyek kifejezetten megoldásközpontúak, vagyis mik az aktuális kihívások, mire vagy büszke, hogyan tud a vezetőség támogatni. Ezekkel növelhető az elköteleződés, valamint a motiváció és eredményesebben meg lehet találni a legjobb pozíciót a munkavállalók számára. (Csutorás, 2020/b)

Cloutier kutatásai megállapították, hogy a munkaerőmegtartásnak négy fő összetevője van: misszió, stratégia, megfelelő ember a megfelelő helyre és a fejlődési lehetőségek. A

cég értékrendje, missziója olyan kulcs, amihez lehet kapcsolódni. Ha ugyanaz a motiváció, akkor könnyebb az elköteleződés. A szervezeti kultúra megjelenése eltérő a különböző cégek esetében, de abban Cloutier is egyetértett, hogy az elfogadás, befogadás és biztonság azok a szempontok, amikben a munkavállalók ki tudnak teljesedni és otthon tudják érezni magukat. Amikor a megfelelő ember a megfelelő pozícióba kerül, akkor kívülről az látszik, hogy megjelenik az elégedettség és hatékony a munkavégzés, úgymond minden megy a maga útján. A negyedik pont a továbbképzések, karrierút és fejlődési lehetőségek biztosítása, hogy az ambiciózus és lelkes dolgozók sikeresnek ítélhessék meg a mindennapokat és szakmai életükben előre haladhassanak. (Csutorás, 2020/c)

5. KUTATÁS

10 fővel - 5 fő közzszolgálati és 5 fő civil alkalmazott - készítettem strukturált interjút, amit azért tartottam kifejezetten fontosnak, mert az elméleti ismeretek mellett nélkülözhetetlen a gyakorlati példákra való rálátás is, ennek mentén úgy gondolom, hogy a korábban írtak és a készített interjú együttesen egy komplex képet alkot. Az egyéneket személyes (kollegiális) kapcsolat, valamint baráti, családi kapcsolatok révén találtam meg, részükre online küldtem ki a kérdéseket. Az interjú kérdéseit az *1. számú melléklet* tartalmazza. Céлом, hogy a válaszok segítségével szemléltetni tudjam a kiválasztás, integrálás, munkaerőmegtartás különbözőségeit a civil szféra és a közzszolgálati pálya között, továbbá segítségükkel választ találjak két hipotézisemre, amelyek közül az elsőként megjelölt a kiválasztási folyamat újítására vonatkozik, a második pedig a belső intézkedések, ösztönzés a munkaerő megtartása tükrében fogalmazódott meg, illetve hogy mindezek mentén megfogalmazhassam javaslataimat.

Az első három kérdés összefoglaló táblázatát az alábbiakban szemléltetem.

1. táblázat: Válaszadók összevetése az első három kérdés alapján

Közzszolgálat	Munkaidő hossza	Motiváció	Nem
1. válaszadó	4 év	vonzott a közzszolgálat	férfi
2. válaszadó	25 év	hivatástudat	férfi
3. válaszadó	2 év	változatos munka	férfi
4. válaszadó	3 éve	látok benne kihívást, de nem akarom sokáig csinálni	férfi
5. válaszadó	5 éve	magasztos életpályának látom	nő
Civil szféra			
1. válaszadó	2 éve	mindig is érdekelt a HR terület	nő
2. válaszadó	10 éve	emberek segítése volt a célom	nő
3. válaszadó	4 éve	a humán erőforrás menedzsment állt legközelebb hozzám a közzgazdaságtanból	nő
4. válaszadó	8 éve	a kiválasztási terület izgalmasság és kihívásos	nő
5. válaszadó	1 éve	pörgős terület, sok kihívás	nő

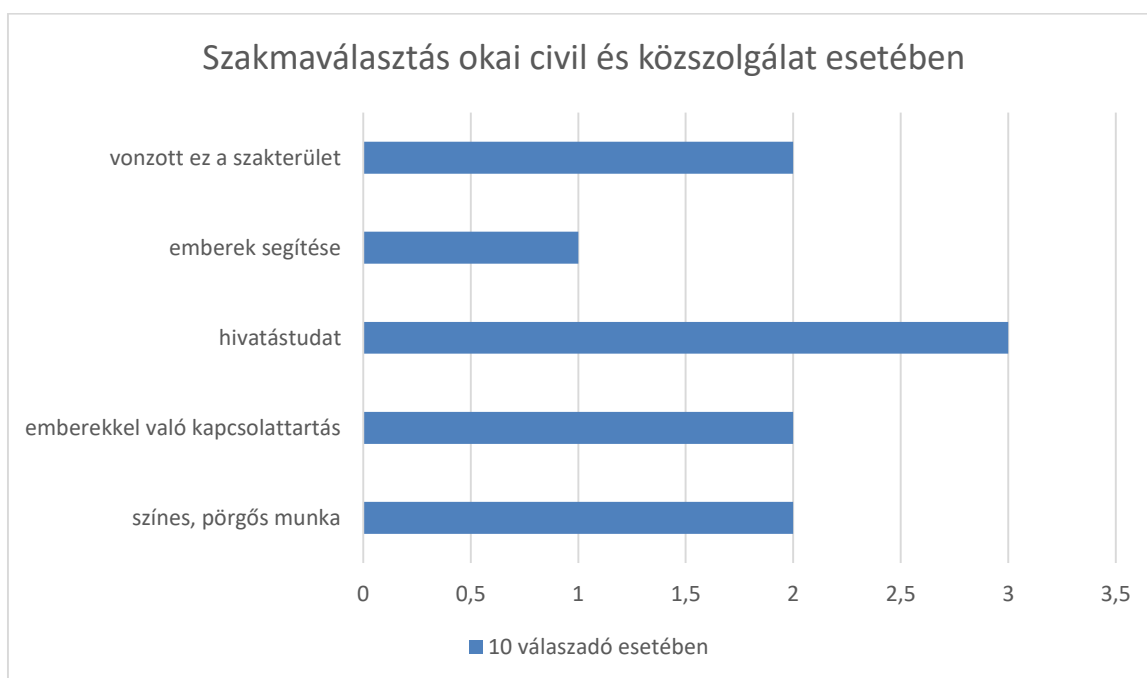
Forrás: saját szerkesztés

5.1 Interjúkból tett megállapítások

Az interjú első kérdése arra vonatkozott, hogy hány éve dolgoznak a jelenlegi pozícióban. A válaszadók vegyesen lettek felmérve, 2 és 25 év között pályán lévő személyek. Közülük 4 férfi és 6 nő.

A második kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy ki miért választotta ezt a szakmát, mivel ahogy korábban is említettem, az elköteleződést segíti, ha az egyénben van egy belső vágy, motiváció az adott munkavégzés iránt. Elmondható, hogy akár a civil szférát, akár a közszolgálatot nézve megállapítható, hogy hivatásukat nem véletlenül választották a megkérdezett személyek, hanem azért, mert olyan értéket képvisel számukra, ami valóban fontos.

2. ábra: A szakmaválasztás okai a felmérés tükrében



Forrás: saját szerkesztés

A civil szféra esetében előnyként jelenik meg a pörgős, változatos munka lehetősége, az emberekkel való kapcsolattartás és a számukra nyújtható segítség. A közszolgálatban dolgozók körében hasonlóképp megfogalmazódik, hogy munkájuk izgalmas és változatos, választásuk hivatástudatból tett. A közszolgálatban dolgozó ötödik interjú alany őszinte válaszát adják vissza az alábbi sorok: „*Tinédzserkoromban ért egy olyan*

élmény, ami miatt arra az elhatározásra jutottam, hogy ez lesz a nekem való szakma, pontosabban hivatás. Magasztosnak láttam a hivatásos pályát.”

A kiválasztási folyamat lépcsői

A negyedik kérdésem arra vonatkozott, hogy engedjenek betekintést a kiválasztási folyamat lépcsőibe és ha vannak ötleteik, javaslataik a változtatást illetően, akkor azokat fogalmazzák meg.

Az első válaszadó interjúja alapján elmondható, hogy a jelentkezőknek három lépésben történik a szűrése. A „nulladik” körben büntetlen előéletűnek kell lenniük, ez az alapja a további folyamatoknak. Amennyiben megfelelnek ennek a kritériumnak, akkor részt vehetnek a fizikai alkalmassági vizsgálaton, ami a kiválasztási folyamat egyik legsarkalatosabb pontja. Amennyiben az is sikeresen zárul, akkor jönnek az egészségügyi valamint pszichológiai vizsgálatok. A javaslatok között megjelent a szigorúbb pszichológiai szűrésekre való igény. *„Ha változtathatnék valamin, akkor az lenne, hogy a pszichológiai szűrés még szigorúbb lenne. Sajnos mindig vannak olyan egyének, akik megfelelő fizikummal rendelkeznek és mellette büntetlen előéletűek, azonban pszichológiailag nincsenek megfelelő szinten.”* - 1. válaszadó, közszolgálat

A rendészeti interjúk esetében mindegyik válasz során megfigyelhető, hogy a fizikai, egészségügyi és pszichológia tesztek sora követi egymást. A második interjú alany megfogalmazta, hogy a kiválasztási folyamatban értékes információk az életkor, iskolai végzettség, szakmai minősítések, szolgálatban eltöltött idő, rendfokozat és a már betöltött beosztás is. A negyediként megkérdezett résztvevő a saját élményeit osztotta meg: *„Ahogy én kerültem a rendszerbe: pszichológiai, fizikai, egészségügyi alkalmassági, felvételi elbeszélgetés, egyébként körülbelül ugyanez az eljárás, ha valaki "utcáról" jön vagy egyéb szervezettől.”* – 4. válaszadó, közszolgálat. A megfogalmazott javaslatok között szerepel, hogy érdemes lenne nagyobb figyelmet szentelni a bizonyos szűrésekre, akár szigorítani is azokon, ennek ad hangot a következő megfogalmazás: *„Én személy szerint mind a három területen szigorítanék, mert a hivatásos munka olyan szintű műveléséhez, mint amilyenek nem csak az állampolgárok, hanem az eskü szövege is elvárja, igenis komoly testi és szellemi háttér kell.”* – 5. válaszadó, közszolgálat. A negyedik válaszadó véleménye a fizikai szűrések hatékonyságának javítása felé fordult. Szerinte *„a fizikai alkalmassági teljes mértékben alkalmatlan a tényleges fizikum felmérésére, az csak összességében veszi górcső alá legfőképp kardiorespiratikus*

rendszer és a törzs nagyobb izmait, de a munka elvégzéséhez, a felmerülő akadályok fizikai leküzdéséhez szükséges fizikai/testi szükségletek meglétének vizsgálatához nem megfelelő.” – 4. válaszadó, közszolgálat.

Éles kontraszt figyelhető meg a civil szférában tett interjúkkal, ahol a kiválasztás folyamata, bár változatos, mivel különböző szektorokban készültek, nincs jelen a hármas szűrés (fizikai, pszichológiai, egészségügyi teszt), mint a rendészet esetében. Az első civil interjúban a kiválasztás 3 egyszerű lépést követ: próbafeladat küldése, online beszélgetés, személyes interjú. Ez már javított, finomodott működés, adott választ az első alany arra a kérdésre, hogy min változtatna. *„A HR részlegek alkalmazkodtak a világválság által elterjedt home office és távmunka változásaihoz és a digitális világ kihívásaihoz.” – 1. válaszadó, civil szféra.*

A második és negyedik esetben teljesen hasonló az eljárás, mert külső és belső pályázatok meghirdetése után, a jelölteket a beérkezett anyagok szerint szűrik, figyelve a korábbi pozíciókra, tapasztalatra, bérigényre és behívják az esélyes jelölteket személyes interjúra. Ebben a két esetben nem volt újító javaslat, mert egy régóta működő szervezeti rendet követ a kiválasztás folyamata, nem merült fel igény a jobbá tételére, vagy megváltoztatására.

A harmadik esetben a megkérdezett a folyamatot a következőféleképpen fogalmazta meg: *„Meghirdetjük a nagy állásportálokon a hirdetéseket, igyekszünk haladni a korrall és a közösségi csatornák megfelelő felületeit is használni. A beérkezett önéletrajzokat és motivációs leveleket végig olvasva előszűréseket végzünk: szakmai tapasztalat és korábbi munkahelyek, illetve bérigények szerint. A bérigény nagyon fontos napjainkban, mert azt tapasztaljuk, hogy már a kezdő kollégák is néha irreális fizetési igényekkel és kielégíthetetlen elvárásokkal érkeznek. Tehát ezek az elsődleges szűrési feltételek. Utána következik egy személyes interjú, ahol megkérdezzük az előéletet, motivációt, figyeljük a gesztusokat, kézjeleket, elkötelezettséget.” – 3. válaszadó, civil szféra.*

Az ötödik megkérdezett elmondása szerint napjaink kiválasztása a toborzással kezdődik, ami a mai világban úgy tud a leghatékonyabban működni, ha a cég saját magának keresi meg azokat a fejlesztőket, egyéneket, akikkel dolgozni szeretne. Ezért az egyik módszer a belső ajánlás útján történő felvétel, ami azt jelenti, hogy egy már a cégnél dolgozó kolléga ajánlja a volt csoporttársát, barátját. Amennyiben megfelelő kompetenciákkal rendelkezik, akkor behívják interjúra, majd 3 próba napra, ahol

kipróbálható a közös munka és a csapat megismerhető, akikkel együtt fog dolgozni. A másik eset ennél a cégnél, hogy kimondottan azokat az egyéneket keresik meg üzenetben, akikkel dolgozni szeretnének. Ezen vállalatok esetében elmondható, hogy verseny van a jó szakemberek iránt és az, hogy valaki épp hol dolgozik elég referencia ahhoz, hogy behívják interjúra. Itt éppen az okozza a nehézséget, hogy aki már egy olyan helyen dolgozik, ahol elégedett, megtalálják a motivációt arra, hogy átcsábítsák egy másik vállalathoz.

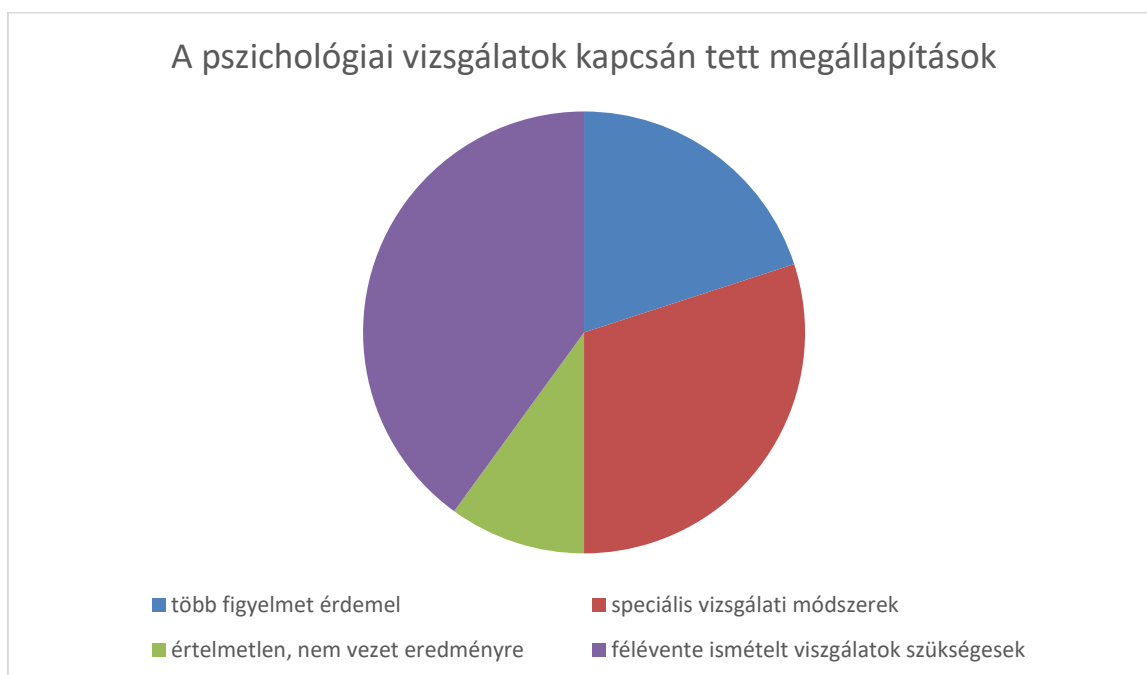
A válaszokból megfigyelhető, hogy a civil szférán belül más és más módszereket követnek a kiválasztásban, ugyanakkor a tesztelés inkább csak a szakmai tudás bizonyítására szolgál a leginkább.

Pszichológiai tesztek, vizsgálatok

Az ötödik kérdés arra vonatkozott, hogy vannak-e pszichológiai tesztek, eszközök, amikkel mérik az alkalmasságot, a motivációt, az elkötelezettséget? Ha igen, mik ezek. Egyetért-e velük, javítana-e valamin?

A hivatásosok tekintetében elmondható, hogy mindenki azt válaszolta, hogy van pszichológiai teszt, intelligencia teszt, IQ teszt, amikkel mérik az alkalmasságot és segítik a legmegfelelőbb egyének kiválasztását. Az első válaszadó így fogalmazta meg: *„Pszichológiai szűrés van, az állomány tagjai részére az eredmény függvényében kell az egyének elmennie felülvizsgálatra ami lehet évente vagy két évente. Az egyén motivációját kérdőívek valamint személyzeti elbeszélgetés útján mérik. Nagyjából egyetértek ezekkel az eszközökkel, de több figyelmet kellene erre a területre fordítani.”* -
1. válaszadó, közszolgálat

3. ábra: Pszichológiai tesztekkel való elégedettség



Forrás: saját szerkesztés

A második válaszadó arra utalt, hogy a szűrés nem alkalmas arra, amire használják és a hivatásos állomány tekintetében speciális vizsgálati módszereket javasol, úgy, hogy azok kiegészítsék a normál pszichológiai vizsgálatokat. A harmadik válaszadó, aki 2 éve dolgozik ebben a pozícióban azokról a tapasztalatairól számolt be, hogy bár pszichológiai teszteken belül mérik az intelligenciát, elemzik az önismeretet, motivációt, reakciókat is más-más eszközökkel, ugyanakkor ez nem ér el kellő eredményt. Az utolsó két válaszadó kiemelte az IQ tesztek, az 500 kérdéses személyiségtesztet, jellemtesztet, illetve a pszichológussal való személyes beszélgetést is. A hatékonyságnövelő javaslatok között megjelent, hogy az IQ teszt csupán egy általános teszt, aminek lehetne a speciális verzióit is használni. *„Egyetértek a tesztekkel, azonban úgy gondolom, hogy miután az ember az állományba bekerült, nem 2 évente lenne szükség pszichológiai alkalmassági vizsgálatokra, hanem 3 havonta vagy fél évente. Az oka egyszerű, komoly felelősséggel és stresszel jár a munka ami mellett a magánéleti kihívások és a minket körülvevő világ nehézségei sem jelentenek könnyítést.”* – 5. válaszadó, közszolgálat

A civil szférában nem jelennek meg a kiválasztás során sem a személyiségtesztek, sem IQ tesztek, de nincsen pszichológussal való beszélgetés sem. Egy általános egészségügyi

felmérés van, ami az új munkavállaló belépése után történik. Általában ez az üzemorvos által végzett vizsgálatban merül ki.

A két oldal között éles kontrasztot mutatnak a felvételi követelmények, körülmények, maga a kiválasztás teljes folyamata.

Integráció

A következő kérdés arra vonatkozott, hogyan zajlik a kiválasztottak integrálása a szervezetbe. Ezt a kérdést azért tartom kiemelten fontosnak, mert hatással van az elköteleződés kialakulására, elmélyülésére, illetve folyamatában figyelemmel kísérhető hogyan zajlik a beilleszkedés és valóban testhezálló-e a választott életpálya az adott személy részére.

Az integráció esetében vegyesen jelentek meg a visszajelzések. A 10 megkérdezettből 5-en (vegyesen civilek és hivatásosok) válaszolták azt, hogy nincs kifejezett rendszer az újonnan beérkezők integrálására. Az első válaszadó szerint „Nincs külön integráció, az egyénnek magának kell beilleszkednie a csapatba/szervezetbe. A szervezet befogadó, de ez mit sem ér, ha az egyén elzárkózik a csapatmunkától.”

A kutatásban részt vevők további 50%-a a mentor támogatását említette. *„Lényegében nincs rá igazán protokoll, de a bevett szokás az az, hogy az új munkaerő mellé kijelölnek egy úgynevezett mentort, aki az első 1-2 hónapban segíti a beilleszkedést szakmai oldalról. Emellett a többi kollégához is lehet kérdésekkel fordulni, sőt kell is, hiszen nem elvárható, hogy valaki mindent önjáró módon végezzen az első perctől kezdve egy olyan helyen, ahol előtte még sosem dolgozott.”* - 5. válaszadó, közszolgálat, mesélte el az 5 éve ebben a pozícióban dolgozó hivatásos.

A negyedik megkérdezett is a mentorok jelentőségére hívta fel a figyelmet. *„Egy kezdő vagy nevezhetjük úgy mentor osztályra kerülnek a frissek ahol leginkább a munka jellegébe és rögziségébe való beleszokás a cél.”* - 4. válaszadó, közszolgálat.

A civil oldalról az onboarding szó került előtérbe, ami azt jelenti, hogy a szervezet hatékonyan segíti az új belépőt, hogy megtalálja a helyét a vállalatban belül, képes legyen alkalmazkodni a kultúrához, elvárásokhoz. *„Az új belépőket az első napjukon végig vezetjük az irodán, bemutatjuk a csapatoknak. A saját csapattagjai közül kap egy mentort, aki segíti a kezdeti folyamatokban, bevezeti a társaságba, megmutatja az étkezési lehetőségeket, megismerteti a szervezeti értékeket, kultúrát, lehet tőle kérdezni, segít*

eligazodni a meetingeken.” - 5. válaszadó, civil szféra. Hasonló folyamatról számolt be az első és negyedik válaszadó is, ugyanakkor megjelent a vállalat részéről egy kevésbé aktív integrációs folyamat is. *„Az új belépők reggel jelentkeznek és elkezdik a munkát a részlegben. Az ott dolgozókkal barátkozva, kapcsolatot építve kerülnek közelebb a céghez.*
– 3. válaszadó, civil szféra. A civil válaszadók között az első, negyedik és ötödik egyén számolt be a szervezet által támogatott onboarding folyamatról, ugyanakkor a második és harmadik esetben a cég a dolgozókra bízta a beilleszkedést.

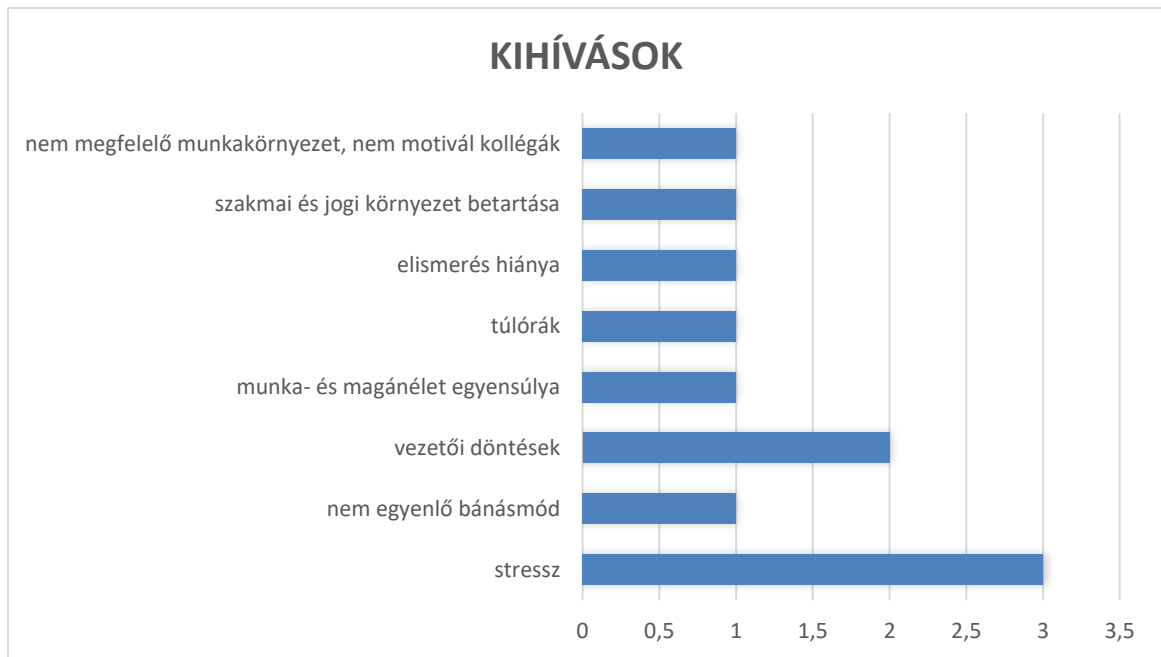
Kihívások

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy mi okozza a legnagyobb kihívást az adott munkakör betöltése során. A válaszok között megjelentek egyezőségek, mint a stressz a munkafeladatok kapcsán és az ügyfelek igényeinek kielégítése, nem egyenlő bábásmód, vezetői döntésekkel való egyet nem értés, munka és magánélet egyensúlyának összehangolása.

Az ábrából látszik, hogy a legnagyobb mértékben a stressz kezelése jelenik meg kihívásként. Ezt követik a vezető-beosztott kapcsolatok és a vezetői döntésekkel való egyet nem értés vagy konfliktus.

A civil visszajelzések esetében megjelenik a túlóra, elismerés hiánya, nem motivált kollégák és kellemetlen munkahelyi környezet.

4. ábra: Jellemző kihívások a munkahelyen



Forrás: saját szerkesztés

Kiválasztottak megtartása

A következő kérdés már a kiválasztási folyamat utáni állapotra vonatkozik, hogyan lehet megtartani az értékes és elkötelezett munkavállalókat.

Az első megkérdezett a hivatásosok közül az alábbi fogalmazta meg: „*Véleményem szerint fontos a folyamatos rotáció a szakma különböző területén. Elképzelhető, hogy a kiválasztott személy az első vagy a második állomáshelyén sem találja meg a hozzá illő munkát/munkakört. Amennyiben megfelelő kvalitással rendelkezik és engedik, hogy képezze magát (és megvalósítsa az álmát) akkor van esély a megtartására és nem fordul meg a fejében, hogy elhagyja a pályát.*” – 1. válaszadó, közszolgálat. A többi négy megkérdezett közül két fő jelezte, hogy az az életpályamodell az, ami kiszámíthatóságot, biztonságot tud nyújtani megfelelő anyagi elismerés mellett. Megjelent még a kellemes légkör, támogató kollégák és megértés fontossága is, ami segíti a fluktuáció csökkentését.

A civil szférában a munkavállalók megtartási lehetőségei között megemlítették a mentoring rendszert, mint lehetséges eszközt abban a tekintetben, hogy az értékes munkahelyi kapcsolatok megerősítése növeli az elköteleződést. Megjelent az anyagi elismerés szerepe, ami nagyon erős motiváló tényezőnek számít napjainkban a civil

szférában dolgozók esetében. Az első, negyedik és az ötödik válaszadó hasonló véleményen volt „*Meg kell ismerni az igényeket már az interjú alatt, majd az onboarding folyamat során. Érdeemes tudni a személy egyéni preferenciáit, ennek kiderülését segítik a mentorok. Ezek hasznosak a későbbiekben a kolléga megtartásához.*”- 5. válaszadó, civil szféra. A második interjúalany az alábbi választ adta a fenti kérdésre: „*Ebben a szektorban nagy a fluktuáció, alacsonyak a bérek. A cég nem fordít kiemelt figyelmet a dolgozók megtartására, hiszen a legtöbb pozíció egyszerű betanított munka.*”- 2. válaszadó, civil szféra.

Munkavállalói motiváció növelése

Az utolsó előtti kérdéssel a munkavállalók motivációjának növelésére tértem ki. A hivatásos személyek között két esetben is megjelent ugyanaz a válasz, mint a belépők megtartása esetében, vagyis az életpálya modell, magasabb fizetés, megértés volt kihangsúlyozva. Ezzel a többiek is egyetértettek és kiegészült a lista a gondoskodóbb hozzáállás, különböző pénzbeli/természetbeni juttatásokkal (pl. lakhatási hozzájárulás, teljesítményjuttatás a valós eredmény függvényében), jutalmazási rendszer és egészséges versenyhelyzet kialakításával.

A civil oldalon szintén hasonló az álláspont. Megjelenik az anyagi motiváció, cégben való részesedés felajánlása, humán oldali támogatás erősítése, megfelelő munkahelyi légkör kialakítása, továbbképzéseken való részvételi lehetőség, feljebb jutási lehetőség.

Ebben a kérdésben a válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy nagyon hasonló az álláspontok, az emberek hasonlóképp motiválhatók, hasonló szükségleteik és igényeik vannak, melyekkel elkötelezettebb munkaerővé válhatnak.

Kiegészítés

Az utolsó kérdésem a kiegészítés megelőzésével volt kapcsolatos. Az első hivatásos megkérdezett a folyamatos pszichológiai szűrést és a közös teherviselést említette, hogy az egyén ne érezze azt, hogy afféle „igás lóként” tekint rá a vezetője és elárasztja munkával. A második válaszadó három fő szempontot sorolt fel: a munkavállalóval emberként történő bánásmód, megfelelő munkakörülmények biztosítása és egy olyan fórum, ahol a felmerülő problémákat meg lehet vitatni és megoldást találni rájuk. A harmadik interjúalany a változatos munkakörnyezetet, beosztásváltozást és a munkahelyváltást tartja megfelelőnek a kiegészítés ellen. A következő álláspont hasonló az előbbihez, hiszen a változatos munka lett megfogalmazva, csak más megközelítésben.

„Talán a munka változatossága lehetne segítség, ha nem mindennek mindig ugyanúgy kellene történnie, hanem a szervezet nyitott lenne új, olyan ötletkerekre, melyek a törvényes keretekbe beleférnek. Aki dolgozni akar és van motivációja annak segíteni neki és hagyni hogy dolgozzon.” – 4. válaszadó, közszolgálat. Az utolsó megkérdezett a korkedvezményes nyugdíjat tartja a legjobb eszköznek a kiégés ellen.

A civil szférában a kiégés ellen vegyesen jelennek meg eszközök. A második válaszadó azt fogalmazta meg, hogy náluk a vállalat nem foglalkozik a kiégés jelenségével, nincsenek rá szervezeti szabályok, eszközök, felmérések. Az első megkérdezett szerint: *„a kiégés ellen tett intézkedések fontosak nálunk, bár egyértelműen nem lehet elválasztani a munkavállalók megtartásának, motivációjának kérdésétől. Szervezünk munkahelyi egészségmegőrző programokat, lehet jelentkezni irodai masszázusra, jógaórákra, rendszeresen vannak csapatépítő programok, céges rendezvények, filmklub. Ezek együttvéve szolgálják a munkahelyi kultúra színvonalát, a kollégák közötti kapcsolatok megerősítését és a cég felé tett elköteleződés növelését. Emellett figyelmet fordítunk a visszajelzésekre, hogy elmondhassák a dolgozók, hogyan érzik magukat” – 1. válaszadó, civil szféra.*

A harmadik megkérdezett azt nyilatkozta, hogy abban látja a kiégés megelőzésének lehetőségét, ha a dolgozóknak több lehetősége lenne az egyes pozíciókban kipróbálni magukat és szinten tartani a motivációt, lelkesedést azáltal, hogy újdonságok és kihívások érik őket.

A negyedik és ötödik megkérdezett hasonló választ adott az 1. megkérdezettnek, hiszen az ő cégük is kiemelt figyelmet fordít a dolgozói jólétre, támogatja az önképzést, többféle belső tanfolyamot is szervez, amikkel szeretné emelni az elkötelezettséget, motivációt. Emellett rendszeresen használják a belső interjúkat minden évben, ami segíti átlátni, hogy mik a dolgozó legnagyobb kihívásai, hogyan érzi magát. A sokféle program jelenti a lehetőséget, hogy a dolgozók megtalálhassák az egyensúlyt és ne csak a munkafolyamatok tegyék ki a mindennapokat. *„Havonta egyszer van egy nap, amikor a munkavállalók azt csinálják, amit szeretnének. Bent kell lenni, munkaidő van, de lehet tanulással, új ismeretek megszerzésével foglalkozni, ami segíti a projektet, vagy részt lehet venni közösség akcióban, amivel segítik a világot. Az egyik csapat több ilyen alkalmaz szánt rá, hogy az ételmaradékok elszállításához egy app-ot készítsen, amivel utána könnyebb volt eljuttatni az élelmet a rászorulóknak.” – 4. megkérdezett, civil szféra.*

Míg a hivatásosok oldalán javaslatként jelent meg a munkahelyváltoztatás, beosztásváltoztatás, korábbi nyugdíj és egy fórum a kérdések tisztázására, a civil szférában teljesen vegyesen, vagy nincs szerepe a kiégés kezelésének, vagy a munkahelyi kultúra és céges szemlélet része, hogy különféle –például– egészségmegőrző programokkal támogatják a munkavállalókat.

5.2. A rendszer finomhangolása a rendvédelmi szervek esetén

Az alábbiakban megfogalmazom javaslataimat kiindulva az interjú során kapott válaszokból. Ezekhez felhasználok a hipotéziseimre kapott választ is.

Először is feltételeztem, első hipotézisemhez, hogy fel tudom használni a civil szféra és a közszolgálat közötti különböző szemléletet arra, hogy olyan megállapítások születhessenek, amik növelik a hatékonyságot a kiválasztásban, illetve segítik az integrációt, amennyiben más megközelítésben is láthatunk működő rendszereket, hiszen feltételezésem alapja az, hogy a gyakorlat azt mutatja, hogy a rendvédelmi szelekciós folyamat fejlesztésre, úgymond korszerűsítésre szorul.

Második feltételezésem, mint hipotézis arra vonatkozott, hogy a belső intézkedések nélkülözhetetlenek a kiégés, fluktuáció megelőzése érdekében.

Az első esetben arra a megállapításra jutottam, hogy bár éles a szakadék a kiválasztás tekintetében a civil szféra látásmódja és a rendvédelmi szervek esetén, érdemes az onboarding folyamatból inspirálódni, tehát a tett feltételezésem igaz.

A második esetben a belső intézkedések elengedhetetlenek, ami mindkét oldalon megmutatkozott, hiszen a válaszadók szerint egységesen fontos, hogy támogatva legyen a munkavállalói elégedettség és motiváció, tehát ezen feltételezésem is igaz, alátámasztást nyert.

5.2.1 Kiválasztási tesztek eredményesebbé tétele

A fenti információk eredményeit felhasználva és a saját tapasztalataimat a rendvédelmi felvételi és az éves alkalmassági vizsgák követelményrendszerében, kirajzolódott bennem pár javaslatcsoport, amellyel meglátásom szerint hatékonyabbá lehetne tenni a jelenlegi szűréseket. Javaslataimat ebben a fejezetben fejtem ki.

Bár valamennyi kezdeményezésem inkább a kiválasztási folyamat pszichológiai részét érinti, fontosnak tartom megjegyezni az ide vonatkozó hatályos jogszabályokat, mint kereteket. A rendvédelmi dolgozókra vonatkozó követelményeket tartalmazza a jelenleg hatályos 45/2020. (XII. 16.) BM rendelet, a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi feladatokat ellátó szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról, valamint a 15/2020. (XII. 29.) PM rendelet, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál adó- és vámhatósági szolgálati jogviszonyban állók és tisztjelöltek alkalmassági vizsgálatáról, a gyógyító-megelőző egészségügyi ellátásról, valamint a pénzügyőrök szolgálatképtelenségének megállapításáról. A honvédelmi dolgozókra a 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, valamint a felülvizsgálati eljárásról vonatkozik.

A kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy bár többféle teszt áll rendelkezésre nem minden esetben mondható el, hogy hosszú távon hatékonyak, illetve talán éppen ezért fogalmazódott meg több esetben javaslat arra vonatkozóan, hogy negyedévente, félévente ismételni érdemes a vizsgálatokat.

Megfogalmaztam négy fő irányt, amiken elindulva növelni lehetne a tesztek hatékonyságát, hiszen több visszajelzés is érkezett arra irányulóan, hogy érdemes lenne hatékonyabbá tenni az eljárást és akár negyedévente, félévente megismételni.

- **Soft skillek felismerése**

A soft skillek egy divatos kifejezés, ugyanakkor nagyon értékes információkat foglal magába. Azokat a készségeket értik alatta, amelyekkel a jelöltek rendelkeznek. Ide tartozik a szenvedély, lelkesedés, kommunikációs készségek, empátia, csapatmunkára való készség, adaptáció képessége. Meglátásom szerint amennyiben ezek figyelmet kapnak a felvételi eljárás során és megfelelően vannak dokumentálva, hasznos információk nyerhetőek általuk és valamelyest előre prognosztizálható a jelentkező hozzáállásában az új rendszerhez.

- **Küldetéstudat**

A generációs különbségek esetén említettem, hogy a fiatalabb generáció számára értékes a misszió eszméje, a küldetés, hogy hinni tudjon a képviselt értékekben és számára „értékes munkát” végezhesen, ezáltal folyamatos kapaszkodója, támasza legyen önmagának is. A szűrések alkalmával érdemes kitérni arra, hogy mi a legfőbb motivációja

a jelöltnek és mi mozgatórugója, miből és honnan fakad az elhatározása. Mi történik, ha elveszik a lelkesedés és vajon mi segíti, hogy újra motivált lehessen. Azt tapasztaltam, hogy egyénenként eltérő lehet a módszer, ami valóban hatékony, ezért célszerű a jelentkezőket segíteni azáltal, hogy kulcsot adunk a kezükbe, hogy felismerhessék, mik azok az eszközök, amikkel segíteni tudják saját magukat. A belülről fakadó motiváció a legversenyképesebb.

- **Tesztelési módszerek**

Megjelentek a pszichometrikus tesztek, amik alá tartoznak az érzelmi intelligenciát, kognitív képességeket és motivációt érintő kérdéssorok. Ez nagymértékben megkönnyítheti a kiválasztást, hiszen tudományos alapú tesztekéről van szó, amelyeknek az eredménye azonnali. (SHL Magyarország, A pszichológiai tesztek, 2018) Úgy vélem, hogy minél többféle tesztet alkalmazva mindkét oldal számára hasznos eredmények nyerhetők, amelyekből előre vetíthető, hogyan tud megvalósulni a későbbi együttműködés.

- **Gyakorlati módszerek**

Értékesnek találom a rendészeti kiválasztás során olyan új módszerek bevezetését, amik mélyebb ismeretet adnak a jelölteknek saját magukról és a céljaikról. Ezek az információk úgy érzem növelhetik a hatékonyságot és meggyorsíthatják a beilleszkedés folyamatát. Olyan gyakorlati módszereket szemléltetek, amelyek segítik a szemléletváltást, hiszen a civil szférából való integráció jelentős változást és rugalmasságot kíván a jelöltektől. A módszerekkel célom, hogy segítsük és megkönnyítsük ezt a folyamatot.

Átkeretezés

Ez egy olyan gyakorlat, aminek célja, hogy új perspektívát mutasson. Jellemző, hogy a megszokott minták alapján éljük az életet, ezért nagyon hasznos bővíteni a szemléletünket és új szempontokat is megismerni. Ezt a gyakorlatot főként a vállalati szektorban alkalmazzák a vezető beosztásban lévő dolgozók esetében, ugyanakkor úgy érzem, hogy a hivatásos szférában is sikeresen működhet. Az átkeretezés egy olyan eszköz, ami segít, hogy

- egy helyzetet megvizsgálva új szemszögből lehessen azt szemlélni,
- egy szituációt szét lehessen választani és azt különböző emberek szempontjából is meg lehessen figyelni,

- el lehessen távolodni egy helyzettől térben vagy időben, ezáltal lehetőség van megfigyelni a hatásait. (The Bright Academy, 2021)

Két szék gyakorlat

Ez a gyakorlat a belső vívódások feltérképezésére szolgál. A döntési helyzetekben segít mindkét álláspontot meglátni, ha elképzelünk két széket, ami a két ellentétes álláspontot képviseli. Akár fizikailag, akár virtuálisan elhelyezkedve a székbe, át lehet gondolni az ottani gondolatokat, motivációt és a döntés okát. Ez a gyakorlat segíti az elfogadást és a reális döntések meghozatalát. (The Bright Academy, 2021)

Céltábla

Ez a technika a jövőbeli célokat segít megismerni. A célokhoz való eljutás fejlődést igényel, ezért a részcélokat segít meghatározni, úgy hogy határidőt is lehet hozzájuk rendelni.

Az említett módszerek segítségével abban bízom, hogy olyan eszközöket adunk már az elején a jelöltek kezébe, amivel a későbbiekben könnyebben veszik az akadályokat és növekedik elhivatottságuk.

5.2.2 A hivatali integráció segítése

A mindennapi élet kompromisszumokkal jár, ami folyamatos alkalmazkodást jelent másokhoz és a külső világhoz. A civil ember hivatásos szemléletbe való terelése rendszerint sok változást von maga után, hiszen a regulák szabályozta életvezetés új látásmódot jelent, számos lemondással és alkalmazkodással jár. „Az újoncok számára a kiképzőközpontokban végrehajtott alapkiképzés során megkezdődik az alkalmazkodás a katonaelethez és a kezdetben megszerzett alapismeretekhez és a készségekhez. Az ekkor szerzett tapasztalatoknak jelentős hatásuk van a katona személyiségének alakulására, katonai szolgálattal kapcsolatos véleményének kialakításra, harci feladatok végzéséhez szükséges motiváció erősödésére, hazaszeretetére és a fegyveres erőkről alkotott véleményére általában.” (Zelimir Pavilna és Zoran Komar, 2007)

A nehézséget sok esetben az okozza, hogy a fiataloknak nehéz a katonaelethez való hozzáformálódás, hiszen úgy tűnik, mintha a korábbi biztos pontok, mint a család, barátok, megszokott környezet elvesztek volna. Ez egyrészt igaz, hiszen a mindennapok új, speciális környezetben telnek, másrészt viszont lehetőség van arra, hogy megtalálhassák a stabilitást, támogató közeget az új környezetben is. Egyénenként

változó az alkalmazkodáshoz való készség, így megfigyelhető, hogy bizonyos esetekben, amikben sokkal lassabb a folyamat és a kapcsolódás, az problémákba ütközik. Volt alkalom beszélgetni honvéd tisztjelöltekkel, amely során kiderült számomra, hogy a lányok számára a legnagyobb nehézséget a szeretteiktől való távollét okozza, viszont az öngondoskodás könnyen megy nekik. A fiúk ezzel szemben fő problémának a magukról való gondoskodást tekintették nagy kihívásnak, majd utána merült fel a „hátrahagyott” barátok hiánya.

Fentiek alapján megállapítható, hogy az alkalmazkodás készsége meghatározza, hogy már a kezdeti szakaszban is megfelelő barátságok, ismeretségek alakulhassanak ki, ezáltal a civil szférából való átállás is sokkal gyorsabban és könnyebben áthidalható. Elmondható, hogy a közösségbe való integráció pozitív hatással van a kihívások kezelésére, a kezdeti sikerek pedig a jövőbeli célok elérését mozdítják elő. Minél hamarabb történik meg az új életbe történő integráció, annál inkább megfigyelhető az erősebb kötődés a kötelék felé.

„Teljesen új tapasztalatokkal kell szembesülniük, pszichikai és fizikai erőfeszítéseket kell tenniük, hogy hozzászokhassanak az új típusú életfeltételek ritmusához. Ezek az elsődleges benyomások tartósabb és mélyebb nyomot hagynak, hiszen olyan fiatal populációról van szó, amelyiknek még gondot jelent az érzelmi és szociális érettség elérése” (Zelimir Pavilna és Zoran Komar, 2007)

Általánosságban elmondható, hogy legalább 2-3 hónap kell az egészséges alkalmazkodáshoz, amelyben már rutinszerűen végezhetők a mindennapok, hiszen átáll a szervezet az új életritmusra. Ebben a fázisban az újoncok már képesek sikeresen venni a kihívásokat, főleg ha megérezték, hogy egy összetartó közösség értékes tagjai. Amennyiben még a dacosság jelenik meg a szigorú szabályok ellen, úgy több időt vesz igénybe az alkalmazkodás. Megfigyelhető azonban, hogy az ellenállás idővel gyengül, átalakul és az újoncok felismerik, hogy gondolkodásukban változtatni érdemes. Megtanulnak beilleszkedni az új rendszerbe úgy, hogy közben nem sérül erejük, lelkesedésük, amennyiben képesek objektív, reális döntéshozatalra és mérlegelésre a jó és közös cél érdekében.

Ennek a folyamatnak a titka a mentorálás, hiszen mindezt úgy lehet segíteni, hogy folyamatosan figyelemmel követik az újoncokat és segítséget adnak melléjük olyan emberek, akik már maguk is átérték a rendszerbe való beilleszkedés folyamatát. Azok a

hiteles mentorok, akik átélték a nehézségeket, de hasznukra fordították, tanultak belelő és előre jutottak. Ők fokozottan képesek megértéssel, empátiával fordulni a jövő nemzedéke felé.

Érdeemes kitérni a civil élettől való eltérésre is, hiszen a kutatásból is kitűnt mennyire másképp gondolkodik a civil szféra és a hivatásos állomány. A civil munkakört betöltő személyek munkaváltása nem jelent elhatárolódást a korábbi élettől, hiszen a mindennapi rutinok, ha változnak is, pusztán kis mértékben. Az alkalmazkodás az új céges kultúrához, munkakörnyezethez, új emberekhez érdekességet és izgalmat jelenthetnek, az új feladatok pedig kihívást. Ugyanakkor alapjaiban véve a lakóhely, barátok, család, házi kedvenc ugyanúgy várja otthon az adott személyt.

A katonák esetében a laktanyai élet vagy a hivatásos életforma viszont teljesen más életutat feltételez, amivel már az első pillanattól számolni kell, ha ezt az életutat választja az ember. Bár a civil életben sokszor hallani, hogy az emberek szeretnék kilépni az életükből, otthagyni az egészet, kevesen képesek a hivatásosok szellemiségét és értékeit képviselni. Áthidalhatatlan szakadéknak tűnik és komoly kihívást jelent a két életforma közötti különbözőség, ugyanakkor kis lépésekkel abszolválható. Megfigyelhető és érezhető az az attitűd, amit el kell sajátítani, ha a karrierúton haladni szeretnék az újoncok. A parancsnoki állomány tiszteletet érdemlő magatartást tanúsít, ezáltal példamutatást gyakorol. Az a fajta tisztelet, ami övezi őket, külső szemlélőnek furcsa lehet, hiszen a civil életben kevésbé jelenik meg, így pozitív és negatív vélemény is éri a rendszert. A hivatásokat kötik azok a megalkotott jogszabályok és normák, amik az úgymond egyenruháság alapjait is képezik, vagyis nem engedhetők meg olyan viselkedési minták, amik akár egy kocsmai társaságban a civil életben elfogadhatók. Ezzel is számolniuk kell a jelentkezőknek.

Napjaink digitális forradalmában - ahol ami nincs posztolva, már meg sem történt - külön figyelmet érdemel, hogy a hivatásosok milyen tartalmakat, képeket, videókat, hozzászólásokat tesznek közzé, hiszen minden visszakereshető és támadási felületet jelenthet számukra. Ez a fiatal generációk tekintetében okoz leginkább nehézséget, hiszen ők ebbe a világba nőttek bele, így civil életüket behálózta a virtuális közösségi tér és a folyamatos online jelenlét. Támogatni kell a fiatalokat, hogy megszülethesse bennük a vágy egy olyan életformára, ami megőrzi a maradandó értékeket és arra készíti őket, hogy a megszokott rutinokra rákérdezzenek, változtassanak, majd olyan döntést

hozzanak, amivel nem csak önmaguk, de a világ szolgálatába is állnak. A szemléletük illeszkedjen az egyenruha által képviselt eszméhez. Ennek megvalósításához sok türelem és olykor a hibázás lehetőségének a meghagyása is szükséges.

Samuel P. Huntington szavait idézem, aki A katona és az állam című művében az alábbiak szerint fogalmazza meg, hogy miben rejlik a katonai gondolkodás megléte: „Katonai és civil szakírók rendszerint megegyeznek abban, hogy a katonai gondolkodásmód fegyelmezett, merev, logikus, tudományos; nem rugalmas, türelmes, intuitív, érzelmi. A katonai funkció folyamatos végrehajtása feltehetően elősegíti e tulajdonságok kifejlődését.” (Samuel P. Huntington, 1994)

Arra az álláspontra jutottam, hogy a közösségi szellem, közeg, feladatkörök erőteljes hatással vannak az egyén gondolkodásmódjára, hiszen naponta kell olyan kihívásokkal szembenézni és megoldani, ami speciális. Úgy vélem, hogy éppen ezért nehéz a civil embereknek megérteni a hivatásos életet. Aki nincsen benne, nem tapasztalja, nem éli át, annak nehéz szavakkal megfogalmazni és átadni ezt a szellemiséget. Mivel nem várható el az állampolgároktól a teljes megértés, ezért nekünk kell megértést tanúsítanunk, úgymond élenjárunk és felülkerekedni önmagunkon, akkor is, ha negatív kritikát, véleményt kapunk.

A tisztjelöltek beszámolója során felmerült az a témakör is, hogy hogyan fogadja őket a külvilág, beszámolóikban mindig a két véglet került szóba. Az egyik oldalon megjelenik a tisztelet, csodálat, elismerés és támogatás, a másik oldalon a sztereotípiák, bizonyos értelemben vett lekicsinylés. Fontosnak tartom, hogy segítsük a jelölteket a külső nézőpontok elfogadására és önértékelésük, magabiztosságuk erősítésében, illetve az elköteleződés megszilárdításában. Úgy gondolom, hogy ha ezek a belső értékek egészségesen működnek, akkor a külső vélemények nem tudják eltántorítani az egyént az újtól. Békésen kezelni mások kritikáit hatalmas erőt és önfegyelmet mutat.

Itt tartom fontosnak megjegyezni, hogy megjelenik a külső elvárás, ami a civil szférában megtalált munkahely esetében nem tud akkora nyomást generálni. A hivatásosok kapcsán viszont a felelősség sokkal nagyobb, hiszen minden egyes cselekedet több embert érint és nem csak az egyén, hanem rögtön a honvédség, rendvédelmi szerv kerül negatív megítélés alá, ha valami nem a legjobbak szerint történik. Éppen ezért érdemes a jelölteket segíteni abban, hogy megértsék és átérezzék, hogy a nagy egész rendszer részei, tudják, hogy mekkora a felelősségük és a hatásuk és az is

világossá váljon, hogy nincs értelme a tudatlanság és negatív vélemények elleni küzdelemnek.

Figyelmet érdemel még az esélyegyenlőség, ugyanis az egyenlő bánásmód is elhangzott az interjúk során. Ebben a tekintetben a hivatásos pályára lépő lányok/nők lelki és gondolkodásbeli változására szeretném felhívni a figyelmet.

Nőként szeretnék kiemelt figyelmet szentelni a női nem képviselőire, akik a honvédségnél, rendvédelmi szerveknél is képesek bizonyítani rátermettségüket, akaraterejüket és hazaszeretetüket. Bár egyenlő elbírálásban részesülnek és egyenlő esélyekkel indulnak, mégis sokkal inkább jelenik meg a bizonyítási vágy, mint a fiúk, férfiak esetében.

Tekintettel arra, hogy megjelenik az egyenrangúság, a közös munka, azonos bánásmód, mindez segíti a kibontakozást és csökkenti az egyénekre nehezedő nyomást. Az együttműködéssel a nemek közötti különbözőségek elsimulnak. Az alapkiképzés után a laktanyai elhelyezés, körletek bár a megszokottól eltérő lakhatást biztosítanak, mégsem jelent problémát. Amikor a lányokkal beszélgettem a Ludovika Zászlóaljnál tett látogatásaim alkalmával, a fiatal lányok arról meséltek, hogy azért választották ezt az utat, mert személyiségjegyeikben ott a küzdelem, harc, a generációs vonalon, családban megjelent a hivatás, vagy éppen az ő érdeklődésük fordult a fegyverek, katonaság felé. Néhány esetben előfordult, hogy konkrét cél és érdeklődési kör híján megtetszett a közszolgálat és a hivatás.

Elmondható, hogy nők esetében lassabban alakul ki a hivatástudat, mint a férfiaknál, viszont erősebb a kitartás és a szorgalom. A beszámolók szerint, a legtöbb esetben a külső stílusjegyek, egyenruha, speciális tevékenységek, hagyomány és a múlt tisztelete adja az első benyomást és hív a katonaság, tisztség irányába. A tapasztalatok szerint a nők gondolkodása és látásmódja nagymértékben megváltozik, amikor felveszik az egyenruhát, hiszen a női gyengeség, törékenység, gondoskodási igény tudatosan háttérbe szorul. Az érzékeny lelki világ, érzelmi kifinomultság itt nem kaphat elsődleges szerepet, hiszen szembe kell nézni a különböző félelmekkel, főbiákkal, mint az extrém magasság, zárt tér, sötétség, idegenekkel szembeni intézkedés, erőteljes hanghatások. Rendkívül fontosnak tartom, hogy itt is megjelenjen a külső segítség, hiszen ezen félelmek leküzdése által tud változni és erősödni a jellem, növekedni a magabiztosság.

A szexualitás témája elkerülhetetlenül megjelenik. Előfordul a kritika, a nem kívánt udvarlás, a tolakodás, hiszen egy olyan zárt rendszerről van szó, amely javarészt maszkulin struktúrával rendelkezik. Fontosnak tartom a régi, ugyanakkor működő értékeket, mint az embertársak és nők tisztelete, más egyének nemleges válaszának elfogadása és tiszteletben tartása, őszinte kommunikáció, gyerekeség mellőzése irányába terelni a fiatalokat, jelentkezőket, hogy olyan viselkedést tanúsíthassanak minden tekintetben, amit a hivatásos lét is megkövetel. Találkozhatunk olyan példákkal is amikor kialakul a szerelem, párkapcsolat, hiszen a közös érdeklődés, összezárt tér, közösen megélt nehézségek közelebb hozhatják az egyéneket. Ezek élettartamára is vegyesek a példák. A gyakorlatban továbbá az is látható, hogy a nőket férfi társaik védelmezik, ha a helyzet megkívánja, annak ellenére, hogy mindenki egyenlőként van számontartva, nemtől függetlenül.

Bár például a seregben nincs férfi és nő, hiszen „A vezérkari főnök szerint az egyenruha egyenlőséget jelent, ugyanakkor különbséget is kell tenni nő és férfi között. Nem lehet például munkavédelmi, munka-egészségügyi téren nem különbséget tenni, de a lőszeresláda cipelése már nem lehet udvariassági kérdés. Jó, hogy a katonanők megjelenése, fellépése magában hordozza női mivoltukat, ugyanakkor mértéket kell tudni tartaniuk öltözködésben, viselkedésben egyaránt.” (Zilahy Tamás, dátum nélk.)

Fentiekből látszik, hogy a hivatásos nők mindennapi élete és kihívásai nagy mértékben eltérnek a civil nők megszokott rutinjaitól.

5.3.3 Kiegészítés ellen javasolt módszerek

A dolgozatomban elején említettem, hogy fontosnak tartom a pszichés kockázatokat időben felismerni és a kiegészítés jelenségét amennyiben lehet megelőzni, mérsékelni, kitolni. Felmerült bennem a kérdés, hogy milyen eszközökkel lehet mindezt segíteni és milyen újítások, módosítások vezethetnek pozitív eredményekhez hosszútávon. Elsősorban a kiegészítés megelőzhetőségére koncentrálok és két oldalról közelítem meg: az egyén és a szervezet oldaláról. Ezek után újabb két csoportra osztom, hiszen megjelennek primer megelőzést támogató technikák, amik a stresszes helyzetek megoldására fókuszálnak, ami lehet például a civil élet és az újoncok élete közötti különbség és beilleszkedés, alkalmazkodás, illetve szekunder technikák, amik a tünetek jelentkezése után tett cselekedetek, amik segítik a harmonikus működés visszaállítását. Ide tartoznak a

különbéle jelenlétyakorlatok, meditáció, időmenedzsment, önismereti gyakorlatok, légyógyakorlatok. (Kaszás Péter, dátum nélk.)

Amennyiben magunkénak valljuk a humán erőforrás menedzsment azon álláspontját, hogy az ember az egyik legértékesebb erőforrás, akkor figyelmet érdemel a jólléte. A kutatásból kiderült, hogy a vállalatok esetében már megfigyelhető, hogy a HR osztályon dolgozók rendszeresen érdeklődnek, esetleg visszajelzéseket gyűjtenek a dolgozóktól, amikből kiderülhet, hogyan érzik magukat, mi okoz elégedetlenséget, mik az értékes folyamatok, mi adja a legtöbb motivációt. Ezek mellett rengeteg egészségmegőrző program áll rendelkezésre, ami segíti a jóllét érzetének a megteremtését.

A változásokkal mindig együtt jár a bizonytalanság, átmeneti elveszettség érzés, hiszen tudatos alkalmazkodást kíván, ezért érdemes nagyobb figyelmet fordítani azokra az eseményekre, amelyek átalakító hatásúak. Ilyen volt a cégek esetében a home office intézményének bevezetése, a családoknál a távoktatás, vagy éppen a hivatásos jelöltek esetében az átállás a szolgálati életbe. Ezeknek a tudatában lenni, felkészíteni az embereket, eszközöket adni a kezükbe, információval segíteni kis lépések ahhoz, hogy megelőzhető legyen a kiégés folyamata.

A stresszes szituációk a vállalati és a tiszti oldalon is megjelennek. A tisztképzés esetében szintén jelentkezhet a negatív stressz állapota, amire érdemes figyelmet fordítani. A legjobb megoldásnak azt látom, ha folyamatos a kommunikáció, képzések, útmutatók, amik lehetőséget adnak a stressz felismerésére és a benne lévő hatalmas energia átalakításra, jó irányba fordítására. Támogatom a jóga, harcművészeti gyakorlatokat, meditációs programokat, táncot, amik kapcsolatba hoznak a testérzetekkel, gondolatokkal, érzelmekkel, segítenek felismerni a belső vívódásokat és sikeresen túllépni azokon.

Még ha úgy is tűnik, hogy a rendszer jól működik, előfordulhat, hogy az emberek nem érzik jól magukat benne. A dolgozatom elején említettem, hogy mennyire értékes, hogy tudja az egyén, hogy mit szeretne, a számára kiválasztott életpálya testhezálló-e.

A kutatás eredménye viszont rávilágított, hogy az alkalmazkodás, beilleszkedés folyamata, mentorálás nagyon fontos szempont és segítség lehet ahhoz, hogy az egyének megtalálják a helyüket a szervezetben. Emellett a megkérdezettek a munkakörváltást támogatták, amivel több terület megismerhető és színesebbé válhat a munkarend.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatomban elején kifejtettem, hogy fontosnak tartom, hogy azok a megfelelő jelöltek legyenek kiválasztva, akik számára ez a hivatás testhezillő és szenvedéllyel, kitartással tudják végezni a munkájukat. Emellett képesek és készek is alkalmazkodni és büszkén viselni az egyenruhát.

A Humán erőforrás menedzsment hatalmas átalakuláson ment keresztül kialakulása óta és a változó világhoz való igazodás azóta is fejlődésre készíteti. Megfogalmaztam mennyi kihívás jelenik meg egy újonc életében és mekkora változást jelent a civil életből való áttérés. Ennek a folyamatnak a segítségét a humán erőforrás menedzsment és mentorok képesek támogatni.

Ahhoz, hogy elkötelezett tisztekből álljon az állomány, szükséges, hogy az ő küzdelmeik és fejlődésük során ismeretes legyen, hogy hogyan viszonyulnak a renhez, mennyire sikerül a civil szférából való átállás és jelenik meg a kötelességtudat.

A kutatás mellett felhasználtam a 2018-ban a MH Ludovika Zászlóaljnál töltött 24 óra tapasztalatait, amely során magam is részt vettem a Klapka György század mindennapi életében és több kadéttól is részletes élménybeszámolót kaptam.

Strukturált interjút használtam, mint kutatás, 5 fő közszolgálati és 5 fő civil szférában dolgozó válaszadó visszajelzéseit felhasználva. Segítségükkel az első feltételezésemre, miszerint a közszolgálat kiválasztási folyamatai újításra szorulnak és, hogy feltételezem, hogy a civil szféra HR folyamatait és kiválasztási rendszerét összehasonlítva a rendszetével olyan újító javaslatok tehetők a fejlesztés érdekében, amelyek segíthetik az új belépők integrálását a szervezetbe, bebizonyosodott. A megkérdezettek közül 5 rendvédelmi területen dolgozóból 5 változtatna a kiválasztási folyamaton, ebből 3 személy konkrét javaslatokat is tett, ezzel szemben a civil szférában dolgozók elégedettek a felvételi folyamataikkal, tehát már csak a civilek elégedettségi arányát tekintve is elmondható, hogy érdemes a módszereikből átemelni a közszolgálati kiválasztási folyamatba. A második feltételezésem az volt, hogy a belső intézkedések elengedhetetlenek a munkavállalók elköteleződésének megerősítése és motivációjának fenntartása szempontjából, ez a válaszadók visszajelzései alapján mindkét oldalon lényegesnek bizonyult, tíz megkérdezettből tíz (tehát 100%-os arányban), a

munkavégzésének típusától függetlenül, fontosnak tartotta a szervezet belső intézkedéseit és konkrét példákat is meg tudott jelölni ennek érdekében.

Külön foglalkoztam a kiválasztási tesztekkel, ezen belül is a pszichológiai tesztekkel, az integrációval, mint a felvételt követő következő lépcsővel, illetve a kiegészéssel, mert ez egy olyan terület, ami jó eséllyel megelőzhető a belépők motivációjának megőrzésével és az elköteleződés növelésével.

A mentor szemlélet a felmérésben több esetben is megjelent, ezért kiemelt helyen szerepel, hiszen segít támogatni az új belépőket. A mentorok képesek látni a nehézségeket, hiszen valamennyi esetben átértékelték maguk is, így jó példával járnak elől, ugyanakkor együttérzésre is képesek. Figyelmet fordítottam az egyenlő bánásmód elvére, a nők gondolkodási mintáinak a változására.

A munkaerő megtartása, kiegészés megelőzése teszi teljessé a humán erőforrás menedzsment rendszerét, hiszen a kiválasztással nem ér véget a munka. fontos, hogy megtartsuk, segítsük az újoncokat és megadjunk minden lehetőséget, amivel a megfelelő kvalitásokkal rendelkező egyének feljebb juthatnak és megélhetik karriervágyukat. A kiegészés jelei észrevehetőek, ezért fontos információt szolgáltatnak arról, ha az egyén nem megfelelően integrálódott, nehezen viseli a megoldandó helyzeteket, egészségtelen reakciókat mutat a konfliktusokban és a rendhez nem illő, vagyis nem adekvát válaszokat és cselekedeteket folytat.

A dolgozatom így teljes egészében képessé vált átölelni a humán erőforrás tevékenységét a kiválasztástól a munkaerő megtartásáig, hogy az állomány minden egyes tagja a megfelelő helyen legyen és egységben képesek legyünk úgy együttműködni, amivel nem csak egymást, hanem a hazánkat is szolgálni tudjuk.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Szakirodalom

- Dr. Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment távoktatás c tanterv, 10. oldal
- Dr. Szeghegyi Ágnes: Emberi erőforrás menedzsment távoktatás c tanterv, 26. oldal
- M. Vas István (2010): A munkaerő tudományos alapú kiválasztásának fejlődése a 19. századtól napjainkig, *Periodica Oeconomica*, 3. évf. 2010. november, pp. 103-109.
- Kispál Zoltánné, Vitai Zsuzsanna (2018): Taylor jelentősége a szervezetelméletben, Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
- Münsterberg, H. (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin Harcourt Company, Boston and New York, <https://www.sips.it/wp-content/uploads/2017/09/Psychology-and-Industrial-Efficiency-by-Hugo-M%C3%BCnsterberg.pdf>
- Colman, Andrew M. (2014): *A Dictionary of Psychology* 3. edition, Army Alpha and Beta tests, Oxford University Press
- Henczi Lajos (2008): A felnőttképzési tevékenységet folytató oktatók feladat- és tulajdonságprofiljának kompetenciaorientált kidolgozása. Doktori disszertáció, Eötvös Lóránt Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar. pp. 15-19
- Mirnics Zsuzsanna (2006): A személyiség építőkövei, Típus-, vonás- és biológiai elméletek, Bölcsész Konzorcium pp. 38-45
- Samuel P. Huntington, 1994 *A katona és az állam*, Zrínyi Kiadó - Atlanti Kutató és Kiadó, Budapest, 1994, 13. oldal
- Strauss, W. Howe, N. *Millenials Rising: The Next Great Generation* (Random House, Inc., New York 2000.)
- Steigervald, Krisztián (2020.). *Generációk harca*, Budapest: Partvonal Könyvkiadó.
- Zelimir Pavilna és Zoran Komar: *Katonapszichológia* I. kötet, Zrínyi Kiadó, Budapest, 2007, 158. oldal

Internetes források

- Kinetics, T. C. (2022). The Center of Generational Kinetics. Forrás: The Center of Generational Kinetics hivatalos oldala: <https://genhq.com/> (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Slabéczi, Ivett (2021. december 14.). Menedzser Praxis. Forrás: Szakmai összefoglalók: X, Y, Z generációk a munkaerőpiacon: https://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=4755 (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Iberdrola. (dátum nélkül.). Iberdrola global energy leader. Forrás: Characteristics of generations X, Y and Z: <https://www.iberdrola.com/talent/generation-x-y-z> (Letöltés ideje: 2022.09.07.)
- Kinetics, T. C. (dátum nélkül.). The Center for Generational Kinetics. Forrás: Gen Z: New Research and Findings on the Generation After Millennials: <https://genhq.com/gen-z/> (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Slabéczi, Ivett (2021. december 14.). Menedzser Praxis. Forrás: Szakmai összefoglalók: X, Y, Z generációk a munkaerőpiacon: https://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=4755 (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Harvard Business Review: A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different, Egy 19 országot felölelő felmérés megmutatja, hogy az X, Y és Z generáció miben különbözik – és miben nem: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different> (Letöltés ideje: 2022.09.06)
- Randstad founder Frits Goldschmeding about the history of Randstad, <https://www.youtube.com/watch?v=0nWF1B3fxOg> (Letöltés ideje: 2022.09.06)
- Randstad: A toborzás jövője; <https://www.randstad.hu/workforce-insights/toborzasa-a-toborzasa-jovoje/> (Letöltés ideje: 2022.09.06)
- Jacques V.D.B. www.youtube.com/Randstad-Tech), (Letöltés ideje: 2022.08.14)
- SHL Magyarország, A pszichológiai tesztek – hogyan működnek, és miért van szükség rájuk? 2018.03.18., <https://www.shl.hu/rolunk/blog/a-pszichologiai-tesztek-hogyan-mukodnek-es-miert-van-szukseg-rajuk> (Letöltés ideje: 2022.09.08)
- HR Portál: 2021-ban is a munkaerő-megtartás lesz a HR kulcsfeladata: <https://www.hrportal.hu/hr/2021-ban-is-a-munkaero-megtartas-lesz-a-hr-kulcsfeladata-20210118.html> 2021.. január 18., (Letöltés ideje: 2022.09.06.)

- Csutorás, Á. G. (2020). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szerveknél. Nemzeti Közszerológati Egyetem. https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/16245/csutoras_gabor_akos_doktori_diszertacio.pdf;jsessionid=CBE587C0F84047FE3CF812BB76A81ABE?sequence=1
- Új pedagógiai Szemle, 2001. májusi szám, Burnout bei Lehrern - unveröfentlichte Dissertation. 1990, Nürnberg, <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/kiegesi-tunetek-burnout> (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Tandari Kovács Mariann: Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében (2010.) http://old.semmelweis.hu/wp-content/phd/phd_live/vedes/export/tandarikovacsMariann.d.pdf
- The Bright Academy: *A legjobb coaching eszközök*, <https://thebrightacademy.com/a-legjobb-coaching-eszkozok/> (Letöltés ideje: 2022.09.10)
- Kaszás Péter: A kiégés megelőzése – kinek a feladata, <https://teamguide.hu/kieges-megelozese/> (Letöltés ideje: 2022.09.05)
- <https://www.humancentrum.hu/a-kivalasztas-eszkozei>
- <https://www.hrportal.hu/jelentese/kivalasztas-fogalma.html>
- <http://brandma.hu/egyeb/toborz-as-kivalasztas-folyamata/>
- The Center of Generational Kinetics: The Center of Generational Kinetics hivatalos oldala: <https://genhq.com/> (Letöltés ideje 2022.09.07)
- The Center for Generational Kinetics: Gen Z: New Research and Findings on the Generation After Millennials: <https://genhq.com/gen-z/> (Letöltés ideje: 2022.09.07)
- Tandari Kovács Mariann: Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében (2010.), http://old.semmelweis.hu/wp-content/phd/phd_live/vedes/export/tandarikovacsMariann.d.pdf, (Letöltés ideje: 2022.09.06)
- Zilahy Tamás: Katona-nő és a haderő, <https://honvedelem.hu/cikk/25008>, olvasva:2018.02.07.
- Új Pedagógiai Szemle, 2001. május, Kiegészi tünetek keletkezése és megoldási lehetőségei (2019. június 17.) <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/kiegesi-tunetek-burnout> (Letöltés ideje: 2022.09.02)

MELLÉKLET

1. számú melléklet

Interjú kérdések

1. Hány éve dolgozik ebben a pozícióban?
2. Miért választotta?
3. Férfi vagy nő?
4. Mik a kiválasztási folyamat lépcsői? Változtatna-e valamin? Ha igen, miért?
5. Vannak-e pszichológiai tesztek, eszközök, amikkel mérik az alkalmasságot, motivációt, elkötelezettséget? Ha igen, mik ezek. Egyetért-e velük, javítana-e valamin?
6. Hogyan zajlik a kiválasztottak beintegrálása a szervezetbe?
7. Mi okozza a legnagyobb kihívást a munkájában?
8. Mi segíti/ segítheti a "kiválasztottak megtartását"?
9. Mit gondol, hogyan lehet növelni a kiválasztottak motivációját, elköteleződését?
10. Mi jelenthet védelmet a kiégés ellen?

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Maslow piramis	11
2. ábra: A szakmaválasztás okai a felmérés tükrében	29
3. ábra: Pszichológiai tesztekkel való elégedettség	33
4. ábra: Jellemző kihívások a munkahelyen	36

FÜGGELÉK

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Kovács Anna Dóra (hallgató Neptun azonosítója: ICBWUI) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Gödöllő, 2023 év március hó 20 nap

Visztelvelt Andrea

Belső konzulens

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió⁴ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kovács Anna Dóra
A Hallgató Neptun kódja: ICBWUI
A dolgozat címe: Rendészeti kiválasztási rendszerek és humán erőforrás menedzsment
A megjelenés éve: 2023

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendő.

³ A megfelelő aláhúzendő.

⁴ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

A konzulens tanszék neve: Visztenvelt Andrea, Humántudományi és Szakképzési
Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió⁵ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

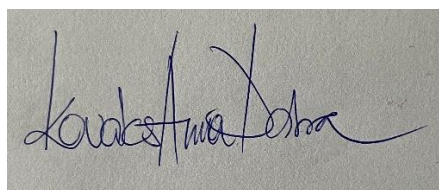
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Budapest, 2023 év március hó 02 nap



Hallgató aláírása

⁵ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.