

Barna Boglárka sz. hadnagy:

# A PÁLYAKEZDŐ KATONÁK MEGSZÓLÍTÁSÁNAK ÉS MEGTARTÁSÁNAK LEHETŐSÉGE A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ ESZKÖZÉVEL

DOI: [10.35926/HSZ.2020.6.6](https://doi.org/10.35926/HSZ.2020.6.6)

*ÖSSZEFOGLALÓ: A biztonságpolitikai környezet folyamatos változásával a fegyveres erők szerepe is átalakul. A technológiai vívmányok új lehetőségeket teremtenek és folyamatosan változtatják a háborúról alkotott vélekedésünket. A megújuló eszközkészlet mellett azonban figyelemmel kell kísérni a társadalmi változások főbb tendenciáit és ezek biztonsági környezetünkre gyakorolt hatását is. A globalizáció eredményeképpen a felnövekvő generációk gondolkodásmódja és értékrendje más alapokra helyeződik. A szocializáció során végbemegy a személyiség változása az egyént körülvevő ingerek hatására. A folyamat kétirányú, vagyis a személyiség változása mellett az egyén is aktívan alakítja környezetét. Ennek fényében a szocializáció eszközként is értelmezhető. A fegyveres erők esetében a szervezeti szocializáció lehet a szervezetek hatékonyságának növeléséhez használt egyik kulcstényező. Több országban a fegyveres erők elöregedő, lassan változó, rugalmatlan szervezetet takarnak. A folyamatosan változó biztonsági környezet azonban nem teszi lehetővé a hosszú „válaszidőket”, a lassú, bürokratikus szervezeti utak megtartását. A szervezet ütőképessé tételére a fiatal, jó adottságokkal rendelkező katonák jelenthetnek megoldást. A pályakezdő generációval azonban újabb igények és értékek jelennek meg a munkaerőpiacon, amelyek sok esetben a fegyveres erők megszokott értékeitől távolinak hatnak. A látszólag hiányzó közös metszet kialakítására használható a tudatosan felépített szervezeti szocializációs folyamat. Jelen tanulmány szerzője a szocializáció eszközként való tudatos használatának első lépéseként munka- és szervezeti szocializációs elméleteket mutat be, majd ismerteti azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével a jövőben lehetségessé válik egy adott célcsoportra illeszthető szocializációs stratégia kialakítása.*

*KULCSSZAVAK: szervezeti szocializáció, szocializációs stratégia, fegyveres erők, Magyar Honvédség*

## A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ FOGALMA ÉS A SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK CSOPORTOSÍTÁSA

### A szervezeti szocializáció fogalma

A szocializáció fogalmának meghatározására számos elméletalkotó tett kísérletet. A fejlődépszichológiában például az egyén társadalmi lényé válásának folyamatát jelöli, amelynek során strukturáltan beépülnek a személyiségbe a társas viszonyok, a társadalmi hatások és a kulturális háttér. A folyamat élethosszig tart, tekintettel az élethelyzetek, a

viselkedésmódok és az interperszonális kapcsolatok folyamatos változására.<sup>1</sup> A definíció tükrözi a jelenség komplexitását és alapot teremt a szocializáció színtereinek, elemeinek és hatásainak mélyebb értelmezésére. Ahogy a társadalmi hatások és a kulturális háttér formálja a személyiséget, úgy a pályaválasztás (beleértve az oktatást és a tervezett karrierutakat), később pedig a munka és a szervezet is alakítja gondolkodásunkat, meghatározza döntéseink irányát.<sup>2</sup> A szocializáció pályaválasztásra és munkára irányuló általános vizsgálata során a szakirodalom szakmai szocializációnak nevezi a választott munkára, hivatásra való felkészülés folyamatát, és megkülönbözteti több, időben eltérő szakaszát: a pályaorientációt (az adott szakmára való beállítódás időszaka), a pályakezdést (a szakmai ismeretek gyakorlatba ültetésének időszaka), valamint a pályavitelt (a pálya mélyebb megismerése).<sup>3</sup> A szervezeti szocializáció tehát nem más, mint az általános definíció adaptálása a szervezetbe lépés és az integráció, vagyis a pályakezdés és a pályavitel szakaszára. A továbbiakban bemutatott elméletek ezt a folyamatot, valamint a folyamat lehetséges főbb aspektusait írják le.

## A szervezeti szocializációs elméletek főbb csoportosítása

A szervezeti szocializációs folyamat feltárása során figyelembe kell venni mind a munkavállalók, mind pedig a szervezet oldalán megjelenő tényezőket. A munkavállaló részéről elengedhetetlen vizsgálni az embernek a munkáról való gondolkodását, a munkaválasztást követő felkészülését, a munkát érintő döntések (munkahelyváltás, pályamódosítás, kilépés a munka világából stb.) meghozatalának mechanizmusát. A szervezet oldaláról pedig szükséges feltárni és megnevezni azokat a paramétereket, amelyek elengedhetetlenek a sikeres munkavégzéshez.<sup>4</sup>

Tekintettel arra, hogy az idők során számos elmélet született a folyamat leírására, szükségessé vált a csoportosításuk. Fókuszuk alapján elkülöníthetők a fejlődés különböző szakaszait feltáró (*developmental*), szükségletalapú (*needs*), pszichoanalitikus (*psychoanalytical*), a társas környezet befolyásoló hatását vizsgáló (*sociological*), döntéshozatali (*decision-making*) és egzisztenciális (*existential*) elméletek.<sup>5</sup> Azonban ahogy az a csoportosításból is jól látható, egyik esetben sem beszélhetünk a folyamat általános érvényű, minden helyzetre biztonsággal illeszthető leírásáról. Fontos továbbá megjegyezni, hogy a legtöbb elmélet kultúrafüggő.<sup>6</sup> A továbbiakban ismertetett elméletek tehát mindezek fényében mindössze alapot teremtenek a témában való újabb kutatások tervezésére és újabb, általánosabb érvényű alapok lefektetésére.

<sup>1</sup> Lengyel Zsuzsánna: A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról. *Hadtudományi Szemle*, I. évf. (2008/1.), 64.

<sup>2</sup> Adrian Furnham: Vocational choice, organizational selection and socialization. In: Adrian Furnham (ed.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization*. Psychology Press, Hove – New York, 2012, 107–158.

<sup>3</sup> Dr. Szabó István: *Bevezetés a szociálpszichológiába*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1998.

<sup>4</sup> Furnham (2012): i. m. 107–158.

<sup>5</sup> Adrian Furnham: *Personality at work*. Routledge, London, 1992.

<sup>6</sup> Paul Kline: *The psychology of vocational guidance*. Batsford, London, 1975.

## A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS ELMÉLETEK FEJLŐDÉSE A 20. SZÁZAD MÁSODIK FELÉBEN

### A kétfaktoros elmélet (Herzberg és mtsai., 1959)

A korai elméletek közül széles körben vált elterjedtté Frederic Herzberg, Bernard Mausner és Barbara Bloch Snyderman kutatása, amelynek eredményeként született meg a kétfaktoros elmélet.<sup>7</sup> Az elmélet kialakítását megalapozó kutatás fókuszában a vizsgálati személyek karrierútja állt. A megkérdezettek többségében adminisztratív és gazdasági területen dolgozó alkalmazottak voltak. A vizsgálat során az elméletalkotók arról kérdezték alanyaikat, melyek voltak azok a pontok karrierjük alatt, amelyek erős pozitív érzéseket váltottak ki belőlük. Később ugyanezt a kérdést feltették a vizsgálati személyek negatív élményeivel kapcsolatban is. Mind a két esetben rákérdeztek a lehetséges okokra és következményekre.<sup>8</sup> Herzberg és munkatársai megállapították, hogy leírhatók olyan alapvető tényezők, amelyek meghatározzák a munkavállaló általános vélekedését saját munkájáról, helyzetéről, továbbá megfigyelték, hogy a pozitív és negatív érzelmeket kiváltó okok közt jelentős az eltérés. Ennek alapján Herzberg – megtörve a korábban ellentétpárnak vélt elégedettség és elégedetlenség egyenesét – létrehozta a higiénés és motivátor tényezők halmazát. A higiénés tényezők (munkabiztonság, fizetés, fizikai munkakörülmények) az alapvető szükségleteket elégítik ki, míg a motivátor tényezők (kihívást jelentő munka, teljesítmény elismerése, döntésekben való részvétel) arra sarkallják a munkavállalót, hogy viselkedésével elérje a vágyott állapotot.<sup>9</sup> Herzberg és munkatársai azonban felismerték, hogy a vizsgálat során vétett jelentős módszertani hibák miatt általános érvényű következtetések levonása a kinyert adatokból nem lehetséges. Az elmélet kapcsán tehát mindössze a téma hipotetikus értelmezéséről beszélhetünk.<sup>10</sup> Ennek ellenére az elmélet alapot adott az 1960-as években divatosá váló munkakör-gazdagításnak és a további motivációra irányuló kutatásoknak.<sup>11</sup>

### A szocializációs modell fejlődése a karrierhorgonyok megalkotásáig (Schein, 1971–1996)

Míg a kétfaktoros elmélet a munkavégzésre ható tényezőket foglalja össze, Schein szocializációs modellje már a foglalkozási szerepek kialakulására – vagyis a munkahelyi szocializáció eredményére – helyezi a hangsúlyt. Az elméletalkotó vizsgálja a szocializációs stratégiákat a szervezeti kultúra fényében;<sup>12</sup> felhívja a figyelmet az új belépő munkán túlmutató szerepköreire, amelyek befolyásolhatják a szocializációs folyamat sikerét;<sup>13</sup> rámutat

<sup>7</sup> Klein Sándor: Munkapszichológia a 21. században. Edge 2000, Budapest, 2018, 44.

<sup>8</sup> Frederic Herzberg et al.: The motivation to work. Wiley, New York, 1959.

<sup>9</sup> Klein: i. m. 826.

<sup>10</sup> Herzberg et al.: i. m.

<sup>11</sup> Henk Thierry: Motivation and Satisfaction. In: Pieter J. D. Drenth et al. (eds.): Handbook of Work and Organizational Psychology. Vol. 4. Psychology Press, Hove, 1998, 253–289.

<sup>12</sup> Edgar H. Schein: The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 7 (1971/4.), 401–426.

<sup>13</sup> Lotte Bailyn – Edgar H. Schein: Life/career considerations as indicators of quality of employment. In: Albert D. Biderman – Thomas F. Drury (eds.): Measuring Work Quality for Social Reporting. Sage, New York, 1976, 151–168.

a toborzás során szerzett téves benyomások tisztázására mind a személy, mind a szervezet részéről,<sup>14</sup> és meghatároz karrierhorgonyokat, amelyek mentén a munkavállaló a munkájukról gondolkodnak.<sup>15</sup>

### *Szervezeti sajátosságok és szocializációs stratégiák (1971)*

A szocializációs stratégiákat három fő csoportba sorolhatjuk attól függően, hogy a személy új munkakörnyezetbe illesztése milyen módon megy végbe. *Gondnokságnak* nevezi a szakirodalom, amikor az egyén a foglalkozási szerep követelményeit adottságként értelmezi. Ez esetben a munkavállaló elfogadja a szerep elvárásait, a követelményrendszert, vagyis alkalmazkodik a szervezet és a feladatkör sajátosságaihoz. A szocializációs folyamat során a személy „belesimul” a rendszerbe, így a szerepbetöltésnek e formáját olyan személyek tudják vállalni, akik képesek az elvárások megkérdőjelezése nélkül alkalmazkodni. A gondnokság stratégiája olyan szervezetekben válhat preferált módszerré, ahol a szervezeti kultúra merev szerephatárokat, erős hierarchikus elemeket és a foglalkozási szereptől való eltérés esetén (vélt vagy valós) szankciókat alkalmaz. A *tartalmi fejlesztés* típusa a gondnoksághoz hasonlóan tartalmazza a szerepcélok elfogadását, viszont ezek megvalósításához nem áll a munkavállaló rendelkezésére egy előre kijelölt és szabályozott út. Ellenében a gondnoksággal, a tartalmi fejlesztést olyan személyek tudják és képesek vállalni, akik maguk is erős belső motivációval rendelkeznek és elkötelezettek a szervezeti innováció területén. Ebből adódóan olyan szervezetek preferálhatják a tartalmi fejlesztés típusát, amelyek maguk is rugalmasak, teret engednek a változásnak, valamint szervezeti értékként kezelik a diverzitást és innovációt. E szervezetek előnye, hogy képesek gyorsan, hatékonyan reflektálni a világ, a piac vagy akár a társadalom folytonos változására. A harmadik szocializációs stratégia Schein szerint a *szerepmódosítás*, ami a módszerek megválasztásán túl a munkacélok munkavállaló általi újradefiniálását is lehetővé teszi. Ez esetben a tartalmi fejlesztés rugalmassága a szerep meghatározására is kiterjed. Leginkább fiatal szervezetekben alkalmazható, ahol még nem tisztázták a pontos szerepkörök, a munkavállaló nemcsak a módszert, eszközt választhatja meg, hanem személyes preferenciáival a szerepkört is alakíthatja, személyre szabhatja.<sup>16</sup>

### *A szocializációt befolyásoló külső tényezők: interperszonalitás és szerepkörök (1976)*

A szervezeti kultúra jellemzői mellett a munkán túlmutató szerepekre is érdemes figyelmet fordítani. A munkavállalót szervezetbe lépésekor a belső, szervezeti és munkaköri sajátosságok mellett egyéb külső tényezők is befolyásolják a beilleszkedésben.<sup>17</sup> Lotte Bailyn és Edgar Schein közös tanulmányában<sup>18</sup> kiemeli a munka mellett betöltött szerepkörök, továbbá társas kapcsolatok jelentőségét. Az interperszonális kapcsolatok több kutatásban is

<sup>14</sup> Edgar H. Schein: *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley, Massachusetts, 1978.

<sup>15</sup> Edgar Schein: *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*. Academy of Management, Volume 10 (1996/4.), 80–88.

<sup>16</sup> Schein (1971): i. m. 401–426.

<sup>17</sup> Donna M. Randall: *Multiple Roles and Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior. Volume 9 (1988/4.), 309–317.

<sup>18</sup> Bailyn–Schein: i. m. 151–168.

jelentősen befolyásoló személyiséghez fűződő faktornak bizonyultak.<sup>19</sup> Amennyiben például a magánéletben megjelenő referenciaszemélyek pozitívan értékelik az új munkahelyet, verbális és nonverbális kommunikációjukban is támogató attitűdöt közvetítenek az új munka betöltésével kapcsolatban, akkor az új szerep kialakítása, a feladatkör betöltése és az új közegbe illeszkedés folyamata magasabb arányban zárul sikeresen. Ennek fényében tehát, azokban az esetekben, amikor a munkába lépés ütközik a már korábban kialakított szerepekkel vagy a referenciaszemélyek támogatása elmarad, a szervezeti szocializáció lassabb és növekszik a szervezet elhagyásának valószínűsége. A szerepkonfliktusok elkerülése vagy felismerése és kezelése tehát gyorsabbá, sikeresebbé teszi a szervezeti elköteleződés folyamatát. Robert Dubin és munkatársai szerint a szervezeti szocializáció sikerének növelése érdekében ideális, ha a belépő nem rendelkezik erős, elkötelezettséget igénylő kapcsolatokkal a munkán kívül.<sup>20</sup> Fontos azonban megjegyezni, hogy a társas kapcsolatok magas fokú befolyásoló ereje a megfelelő eszközökkel felhasználható többek közt a munkaerő megtartásában és a reziliencia növelésében is.<sup>21</sup>

### *A benyomásokon túlmutató első valós információcsere és a szervezeti szocializáció kezdete (1978)*

A munkahelyi szocializáció folyamatának szervezeti tényezői (szervezeti kultúra, feladatkörök stb.) tartalmaznak olyan markereket, amelyek mind a szervezet tagjai, mind pedig az új jelöltek és belépők számára magas információtartalommal bírnak.<sup>22</sup> Ezek az információk hozzásegítik a munkavállalókat ahhoz, hogy már a munkakeresés során felhasználják, értékeljék, besorolják a munkaerőpiaci lehetőségeket, megkönnyítve ezzel a döntéshozatal folyamatát. A szocializáció nulladik lépésének is nevezett információgyűjtés során azonban sok esetben a munkavállaló és a munkáltató is kölcsönösen téves elvárásokat fogalmaznak meg egymással szemben.<sup>23</sup> Így, bár az első információcsere a toborzás-kiválasztás során végbemegy, a szervezeti szocializáció valójában a jelölt felvétele és beléptetése után kezdődik meg.<sup>24</sup> A belépést követő időszakban az egyén részéről kialakulhat a szervezeti realitás megismerése és elfogadása. Ennek egyik eszköze a belépő részéről az aktív információkeresés, ami lehetővé teszi a szervezeti normák és az egyéni szükségletek összehangolását.

A szervezet oldaláról az egyéni erőfeszítéseket javasolt tréningekkel támogatni, amelyek során a belépő rendszerezett ismeretanyagot kap (szóban és írásban) a munkáltatótól. A tréningeknek tartalmazniuk kell a munkáltató által fontosnak vélt szervezeti jellegzetességeket; a szervezet által elvárt és támogatott viselkedésszempontokat; a belépő pozíciójának, feladatkörének, munkájának helyét és hasznosulását a szervezeti működésben; a munkavég-

<sup>19</sup> Gerald. R. Salancik – Jeffrey Pfeffer: A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*. Volume 23 (1978/2.), 224–253.; Adam K. Matz et al.: Predictors of Turnover Intention among Staff in Juvenile Correctional Facilities: The Relevance of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Youth Violence and Juvenile Justice*, Volume 11 (2013/2.), 115–131.

<sup>20</sup> Robert Dubin et al.: Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, Volume 20 (1975/3.), 411–421.

<sup>21</sup> Eric G. Lambert et al.: Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, Volume 53 (2016/1.), 22–32.

<sup>22</sup> Schein (1971): i. m. 401–426.

<sup>23</sup> Schein (1978): i. m.

<sup>24</sup> Takács Ildikó: A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahelyi szociálpszichológia jelenségvilága. I. Egyének és csoportok*. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2006, 296–315.

zéshez szükséges (formális) interperszonális kapcsolati háló bemutatását; a munka jellemzőit. A megfelelő információk birtokában ugyanis a beillesztés folyamata felgyorsul, továbbá a minőségi ismeretanyag segíti a munkavállalót a változásokkal szembeni megküzdésben. Emellett a sikeres integráció érdekében kulcsfontosságú a megfelelő szocializációs stratégia kiválasztása, valamint a folyamatos visszajelzés (*feedback*) a belépő teljesítményéről. Schein a folyamat sikerét a szervezet és személy kölcsönös elfogadásában határozza meg.<sup>25</sup>

#### *Munkavállalói preferenciák a munkavégzés során (1996)*

Az információcsere hatékonyságához és a megfelelő szocializációs stratégia kiválasztásához figyelembe kell venni az integrálni kívánt személy tulajdonságait is.<sup>26</sup> Schein meghatároz olyan csoportosító tényezőket, alapértékeket, vagyis *kARRIERHORGONYOKAT*, amelyek segítségével a munkavállaló személyes preferenciái behatárolhatók. A karrierhorgonyok öt olyan alapvető tényezőre épülnek, amelyek mentén a vizsgálat résztvevői munkájukhoz kapcsolódó szükségleteikről gondolkodnak. Az öt csoportot az autonómia-függőség, a biztonság és stabilitás, a technikai és funkcionális kompetencia, az általános vezetői kompetencia, valamint a kreativitás dimenziói alkotják.<sup>27</sup> Tekintettel arra, hogy az elmélet alapjául szolgáló elemzés az 1970-es évekre datálható, az 1990-es évek közepére időszerűvé vált egy utánkövetéses, ismétlődő vizsgálat. Ennek során Schein a következő további három karrierhorgonyt nevezte meg: egy ügy iránti elköteleződés és ennek szolgálata, a kihíváskeresés és az életstílus. A munkavállalói preferenciák bővülését a globalizáció hatására változó munkaerőpiaci helyzettel, továbbá a betöltött szerepkörök bővülésével magyarázta.<sup>28</sup>

### A szervezeti szocializáció lépései az információátadás fényében (Morrison, 1993)

A szocializáció elemei, valamint a folyamatra ható tényezők ismertetése során az információátadás szerepe megkerülhetetlen. Az 1990-es évek elején született elméletek már az ismeretátadás aspektusa mentén elemzik a szocializációt.<sup>29</sup> Ennek fényében a folyamat legalább négy szakaszra bontható: betanulás (*task mastery*), szereptisztázás (*role clarification*), kultúraátvétel (*acculturation*), valamint társas és szervezeti integráció (*social integration*).<sup>30</sup> A betanulás célja a munkavégzés menetének elsajátítása. Ehhez a személynek meg kell szereznie azokat a készségeket, képességeket, amelyek birtokában az első szakasz teljesíthetővé válik. A szükséges készségek, képességek elsajátításához az elméletalkotó szerint a szervezet új tagjainak legcélszerűbb begyűjteni a munkavégzéshez kapcsolódó technikai információkat. A szakasz sikeres teljesítését befolyásolja továbbá a teljesítményre vonatkozó aktív feedback-keresés, ugyanis a visszajelzések által az újoncok számára is beazonosíthatóvá és fejleszthetővé válnak a belépést követő munkavégzéssel kapcsolatos hiányosságok. A betanulást a szereptisztázás szakasza követi. Ebben az időszakban az újoncok saját, szervezetben betöltött szerepük tisztázására törekszenek. Így, míg az első szakaszban a legnagyobb hang-

<sup>25</sup> Takács: i. m. 296–315.

<sup>26</sup> John L. Holland: *Making vocational choices: A theory of careers*. Prentice-Hall, New Jersey, 1973.

<sup>27</sup> Schein (1996): i. m. 80–88.

<sup>28</sup> Uo.

<sup>29</sup> Elizabeth W. Morrison: *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. *Journal of Applied Psychology*, Volume 78 (1993/2.), 173–183.

<sup>30</sup> Takács: i. m. 296–315.

súly szorosan a munkavégzéshez kapcsolódó technikai információk megszerzésére helyeződik, addig a szerepkeresés során a társak és a csoport által közvetített elvárások megismerése kerül előtérbe. Az első szakaszhoz hasonlóan a visszajelzések nagymértékben befolyásolják a megfelelő viselkedésmintázat kialakulását az elvárások teljesítése érdekében. A harmadik periódus a szervezeti kultúraátvételhez kapcsolódó információk megszerzését takarja. A belépők töreksenek azoknak az adaptív viselkedésmintázatoknak és attitűdöknek a megismerésére és elsajátítására, amelyeket a szervezet elvár és jutalmaz.<sup>31</sup> Ebben a szakaszban ismeri meg az újonc azokat a szervezeti normákat és értékeket, amelyek mentén a szervezeti kultúra is leírható.<sup>32</sup> A szakasz sikeres teljesítéséhez azonban már nem elégséges a szervezet oldalát vizsgálni. A társadalmi megítélés dimenziója ugyanis jelentős hatást gyakorolhat a belépő integrációjára. Ennek oka, hogy az újonc ekkor már nem csupán a szervezet tagjaitól, hanem a szervezeten kívüli személyektől is visszajelzést vár.<sup>33</sup>

A szervezeti és társadalmi visszajelzés keresése mellett a munkahelyi interperszonális kapcsolatok kialakítása, szorosabbra fűzése is kulcsfontosságú. A kapcsolatépítés a belépést követő első szakasztól jelen van a szervezeti szocializáció során. Társas interakciók segítségével jut hozzá az újonc minden szükséges ismerethez vagy információforráshoz. Így abban az esetben, amikor a személy már elsajátította az első három szakasz kritériumait, a szocializáció valós sikerét az fogja meghatározni, hogy az információ- és visszajelzés-keresés során képes volt-e a szervezeti kapcsolati háló részévé válni.

## A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A korábbiakban bemutatott elméletek meghatároznak öt fő tényezőt, amelyek befolyásolják a szervezeti szocializáció sikerét.

A *szervezeti realitások és szervezeti kultúra* ismerete mind a szervezet, mind a személy részéről szükséges ahhoz, hogy a két fél közti együttműködés megvalósuljon. A szervezet saját, szervezeti működését meghatározó szokásai, írott és íratlan szabályai, jelrendszerei mentén határozza meg a szervezeti célokat és ezek elérési módját. Ennek köszönhetően a szocializáció típusa, módszere és eszközkészlete is a szervezeti kultúrához igazodik. Abban az esetben, amikor a szervezet torzít, és a valóstól (akár pozitív, akár negatív irányban) eltérő képet közvetít magáról a jelöltek és az új belépők felé, a beválás arányának előrejelzése nem lehetséges. Fontos megjegyezni ugyanis, hogy a szervezettől értékrendjünkben, gondolkodásmódjünkben, döntési mechanizmusaikban nagymértékben eltérő személyek integrálása erőforrásigényes, a folyamat sikere pedig kérdéses. Ezzel szemben azoknak a munkavállalóknak a szervezetbe illesztése, akik a kezdetektől magasabb fokú összeillést mutatnak, gyorsabb és kevesebb erőforrást igényel.

A szervezet oldaláról a *tudásmegosztásra való hajlandóság és transzparencia* legalább annyira jelentős, mint a szervezet belső jegyeinek ismerete. A tudásmegosztásra való hajlandóság mértéke ugyanis támogathatja vagy hátráltathatja a belépőt a feladatköréhez szükséges ismeretek megszerzésében.<sup>34</sup> Emellett, kevésbé támogató közegben a munkahelyi

<sup>31</sup> Morrison: i. m. 174.

<sup>32</sup> Daniel Katz et al. (eds.): *The study of organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1980.

<sup>33</sup> Susan J. Ashford: *Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective*. *The Academy of Management Journal*, Volume 29 (1986/3.), 465–487.

<sup>34</sup> Thomas A. Wright – Douglas G. Bonett: *Growth Coping, Work Satisfaction and Turnover: A Longitudinal Study*. *Journal of Business and Psychology*, Volume 6 (1991/1.), 133–145.

interperszonális kapcsolatok kiépítése és elmélyítése is magasabb fokú erőfeszítést igényel. A szervezet iránti kötődés kialakulása előtt tehát az újonc számára a szervezet elhagyása kedvezőbb alternatívaként jelenik meg, mint az erőforrás-igényes beilleszkedés.<sup>35</sup> Fontos kitérni a szervezet sajátosságai mellett a személy oldaláról felmerülő belső és külső befolyásoló tényezőkre is.

A személyiségjegyek mellett a munkára irányuló hitek és elképzelések, vagyis a *munkahiedelmek* nagyban befolyásolják a folyamat sikerét, később pedig meghatározzák a munkaelégedettség mértékét.<sup>36</sup>

Emellett, ahogy a korábbiakban már szó volt róla, a beilleszkedésre (szerepkörökön, munkahiedelmeken stb. keresztül) ható<sup>37</sup> egyéb *külső tényezők* önmagukban is képesek a szervezeti szocializációs törekvések gátlására. Az intim kapcsolatok és a munkatársak hatására például változhatnak a munkáról vallott gondolataink és a munkával kapcsolatos érzéseink.<sup>38</sup> Több kutató azt találta, hogy a társas kapcsolatok jelentősebb befolyásoló tényezők, mit például a személyiséghez fűződő faktorok, így tehát nagyobb mértékben befolyásolják az attitűdöket és a viselkedést.<sup>39</sup>

Ötödik tényezőként a *személy–munka–szervezet összeillésének (P-J-O fit)* mértéke jelenik meg. A sikeres beilleszkedéshez a személy és a munka is interakcióba lép.<sup>40</sup> A személy, amint átveszi munkafeladatait, kapcsolatba lép a kollégáival, részt vesz a szervezet életét meghatározó eseményeken, és – például a fegyveres erők esetében azzal, hogy felveszi az egyenruhát – a szervezettel mint entitással is kapcsolatba lép. Emellett napi feladatainak ellátásakor a saját munkájával, feladatkörével is hasonló módon érintkeznek.<sup>41</sup> A személy–munka–szervezet közti interakciók mentén vizsgálható a P-J-O fit mértéke. Meghatározhatók a személy és szervezet oldaláról is azok a preferenciák, készségek, képességek és jellegzetességek, amelyek magas fokú hasonlósága pozitív irányba befolyásolhatja a szervezeti szocializáció sikerét.

Az ismertetett elméletek meghatározzák azokat a leglényegesebb tényezőket, amelyek mentén a szervezeti szocializációt értelmezhetjük, vizsgálhatjuk. Nem térnek ki azonban a gazdaságot, társadalmat és környezetet, ezzel pedig az egyén mindennapi életét és kognitív folyamatait is befolyásoló tényezőkre. A jelenségre részben magyarázatul szolgálhat, hogy a szervezeti szocializáció folyamata a szervezetbe lépés pillanatától ragadható meg. Fontos azonban kitérni arra is, hogy a globalizáció hatására jelentős változások zajlanak életterünkben. Ezek a változások az egyre hatékonyabb információáramlás hatására felgyorsultak, s új ingereket, új tereket, új kommunikációs lehetőségeket teremtenek. Kapcsolódva a fejlődés-

<sup>35</sup> Anne M. O’Leary-Kelly – Ricky W. Griffin: Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: Neil Brewer – Carlene Wilson (eds.): *Psychology and Policing*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1995, 367–394.

<sup>36</sup> Remus Ilies – Timothy A. Judge: Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 89 (2002/2.), 1119–1139.

<sup>37</sup> Salancik–Pfeffer: i. m. 224–253.

<sup>38</sup> M. Rijavec: A katonai alegység mint közösség. In: Želimir Pavlina – Zoran Komar (szerk.): *Katonapszichológia*. I. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2007, 167–180.

<sup>39</sup> Matz et al.: i. m. 115–131.; Lambert et al.: i. m. 22–32.

<sup>40</sup> Daniel Charles Feldman: The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, Volume 6 (1981/2.), 309–318.

<sup>41</sup> Jeffrey R. Edwards: Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In: Hodgkinson, Gerard P. – Ford, J. Kevin – Cary L. Cooper – Ivan T. Robertson (eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 6. John Wiley & Sons, Oxford, 1991, 283–357.



pszichológiai értelemben vett szocializáció fogalmához, a jelenkori környezetünk egyénre gyakorolt hatásának vizsgálata is szükséges a szervezeti szocializációs módszerek, eszközök hatékony alkalmazásához. A munkaerőpiac aktív tagjait többek közt a fiatalok kohorszélmények mentén sorolhatjuk csoportokba. A csoportok, vagyis generációk jellegzetességei felhasználhatók a szervezet számára a pályakezdők megszólítását és megtartását célzó stratégiák kidolgozása során. Továbbá a célcsoport kommunikációs stratégiájának, valamint munkára irányuló preferenciáinak ismerete hozzájárul a munkaerő és szakértelem megtartásához.

## A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓS STRATÉGIA LEHETŐSÉGEI A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

### Pályaszocializációs kihívások

A korábbiakban ismertetett tényezők mentén kialakítható a szervezet jellemzőihez illesztett szervezeti szocializációs stratégia. Bár a szakmai szocializáció pályaorientációs és szakmai képzésre irányuló szakasza nem tekinthető az ismertetett elméletek részének, a fegyveres erők esetén szükséges ezekről az időszakokról is említést tennünk.<sup>42</sup> Ez esetben ugyanis olyan speciális munkakörökről beszélünk, amelyek betöltése hatással lehet a katona munkán kívüli interperszonális kapcsolataira, a munka-magánélet egyensúlyára, a katona fizikai állapotára.<sup>43</sup> A folyamatos munkaerőpiaci utánpótlás biztosítása érdekében tehát minden esetben szükséges, hogy a munkaerőpiacon jelen legyenek olyan személyek, akik alkalmasak a szervezet speciális igényeinek kielégítésére. Ennek érdekében már a pályaorientáció és szakmai képzés szakasza is felhasználható a szervezeti értékek és preferenciák átadására, vagyis a szervezeti szocializáció kezdetére.<sup>44</sup> A potenciális jelöltek bevonásához, valamint a szervezet versenyképességének növelése érdekében elengedhetetlen vizsgálni a Magyar Honvédség társadalmi megítélését és munkaerőpiaci megjelenítését is.<sup>45</sup> Továbbá a társadalom felé közvetített arculati elemek mellett a szervezeti értékek rendszeres monitorozása, felülvizsgálata is hozzájárulhat a szervezet versenyképességének és a sikeresnek tekinthető szervezeti szocializációs folyamat arányainak növeléséhez. A szervezeti értékek frissítése, jelenlegi biztonsági környezetünkhöz adaptálása ugyanis lehetővé teszi a pályakezdő fiatalok magasabb arányú bevonását. A fiatalok beléptetése kapcsán több kérdés felmerülhet: például használható-e a gondnokság stratégiája, valamint szükséges-e a szervezetnek változtatnia saját értékein, működésén ahhoz, hogy új tagokat integráljon? Tekintettel arra, hogy a Z generáció tagjai fiatalok kohorszélményeiknek köszönhetően már otthonosan mozognak abban a közegben, amelyre a fegyveres erőknek reflektálnia kell feladatai ellátásához, jelenlétük a szervezetekben elengedhetetlen. Azonban éppen a fejlődésüket meghatározó külső ingerek azok, amelyek a korábban adaptív szocializációs stratégiák módosítását szükségessé teszik. A gondnokság stratégiája így önmagában már azokban az esetekben sem használható,

<sup>42</sup> Frank Parsons: *Choosing a Vocation*. Houghton Mifflin, Boston, 1909.

<sup>43</sup> Barna Boglárka: A munkahelyi stressz idői vetülete és forrásai a hadseregben. *Hadtudományi Szemle*, XI. évf. (2018/1.), 124–141.

<sup>44</sup> A Magyar Honvédségben ilyen információátadás történhet például a Honvéd Kadét Program keretein belül. <https://www.kadetprogram.hu/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 05.)

<sup>45</sup> Madarász Tibor: Időszerű katona pedagógiai kérdések. *Képzés és Gyakorlat*, 11. évf. (2013/1–4.), 147–161. [http://trainingandpractice.hu/sites/default/files/kepzes\\_es\\_gyakorlat/tanulmanyok/12-Madarasz\\_T-kozlemony.pdf](http://trainingandpractice.hu/sites/default/files/kepzes_es_gyakorlat/tanulmanyok/12-Madarasz_T-kozlemony.pdf) (Letöltés időpontja: 2019. 12. 07.)

amikor a szervezet korán, a pályaeorientációs és szakmai képzésre irányuló szakaszra építve kezdi meg az utánpótlásra szolgáló állomány kinevelését. Azokban az esetekben pedig, amikor a pályakezdő felvételére szakismerete miatt kerül sor, a merev, változásidegen környezet olyan szabályokkal, elvárásokkal szembesíti a belépőt, amelyeket korábbi élettapasztalatai alapján nem vagy nehezen tud értelmezni.<sup>46</sup>

## A szervezeti szocializációs stratégia kialakításának alapjai

A globalizáció a szervezeti szocializációt is kihívások elé állítja. Az integráció folyamatát befolyásoló tényezők mellett a generációs különbségek is markáns szerepet játszanak a szocializációs stratégiák kialakításában. A munkaerőpiac aktív tagjait a baby boomerek, az X, az Y<sup>47</sup> és a Z generáció képviselői alkotják. Míg a baby boomerek és az X generációk tagjai egymáshoz közelebb eső, egymás számára érthető értékeket képviselnek (baby boomerek: stabilitás, lojalitás, tapasztalat, [munka]fegyelem; X: önállóság, találékonyság, felelősségvállalás), addig az Y és Z generációk gondolkodása, döntéshozatali mechanizmusai jelentős eltérést mutatnak. Az információáramlás felgyorsulása és a virtuális közösségek aktív használata lehetővé tette ugyanis olyan tulajdonságok felértékelődését, amelyek korábban kisebb arányban jelentek meg a munkavállalók válaszaiban.<sup>48</sup> Az Y-oknál az önbizalom, agilitás, rugalmasság, élvezet, (keretek) értelmének keresése, a Z-knél pedig a multitasking, együttműködő tanulás, agilitás, minőségi feedback, (keretek) értelmének keresése válik hangsúlyossá.

A szervezeti szocializációs stratégia kialakítása során első szempontként a szervezeten belülről hiányzó munkaerő feltöltésének ütemét és az integráció mélységét célszerű átgondolni. Érdemes tehát megtervezni, hogy mennyire gyorsan kívánja a szervezet feltölteni az üres pozíciókat, valamint rövid (pár hónaptól néhány évig) vagy hosszú távon (néhány évtől akár nyugdíjazásig) tervezni alkalmazni a belépőket. A Magyar Honvédség esetében az üres helyek feltöltésére több lehetőséget ismerünk. Gyors és viszonylag hatékony megoldásként *a szervezet korábban bevált tagjainak visszahívása* rövid távon megoldást nyújthat. Ennek a formának az előnye az, hogy az integráció lényegében elhagyható, a beválás aránya pedig magas. Hátránya lehet viszont, hogy a baby boomerek és a „korai” X-ek szakismerete nem illeszkedik a modern kor kihívásaihoz, valamint életkorukból adódóan várhatóan csak néhány évre tervezhető a beosztásokra.<sup>49</sup> A fiatalabb, *szakmai tapasztalattal rendelkező X-ek bevonása* is instant megoldást jelenthet. Számolni kell azonban azzal, hogy a fegyveres erők munkakörei speciálisak, így más szervezetenél szerzett szakmai tapasztalataik nem minden esetben adaptálhatók a Magyar Honvédség jelenlegi működéséhez. Továbbá szervezetbe illesztésük erőforrás-igényesebb, és nagyobb kockázattal jár, mint az elsőként említett esetben. Harmadik lehetőségként a helyek gyors feltöltésére az *Y és Z generációs szakértők bevonása* jelenhet meg. Ennek a lehetőségnek az előnye az, hogy hosszú távú megoldást kínál a pozíciók feltöltöttsége terén, valamint a „kései” Y-ok és Z-k már otthonosan mo-

<sup>46</sup> Kissné András Klára: Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai? HRportal, 2010. <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html> (Letöltés időpontja: 2019. 12. 10.)

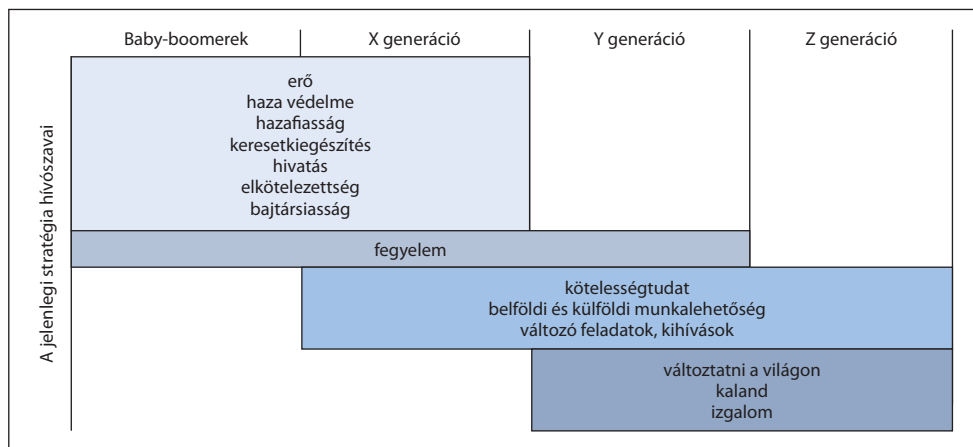
<sup>47</sup> Jim Jenkins: Leading the Four Generations at Work. AMA, 01. 24. 2019. <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/> (Letöltés időpontja: 2020. 01. 05.)

<sup>48</sup> Schein (1996): i. m. 80–88.

<sup>49</sup> A limitált időtartam adódhat a visszahívott munkavállalók egészségügyi állapotából, életkorából, mentális egészségből, továbbá a korszerű ismeretek és innovatív gondolatok hiányából.

zognak abban a környezetben, amelyek a modern kori kihívások alapját képezik. Továbbá innovatív hozzáállásuk segíthet hozzájárulni a szervezet fiatalításához, rugalmasabbá tételéhez. Nehézség azonban az új kommunikációs stratégiák kialakítása, amellyel a szervezet valós kapcsolatot teremthet a fiatalokkal.<sup>50</sup> A hiányzó munkaerő feltöltési ütemének lassú, de legkevesebb kockázattal járó megoldása az *utánpótlás kinevelése*. A szervezeti értékek korai életszakaszra<sup>51</sup> irányuló közvetítése hosszú távon növelheti azoknak a fiataloknak az arányát, akik a szervezetet és a katonai hivatást preferálják pályaválasztásuk során. Fontos azonban megemlíteni, hogy ezek a fiatalok magas elvárásokat táplálnak a szervezet felé, így a megfelelő munkaeszközök biztosításának, modern technológiák aktív használatának és az innovatív, gyors válaszreakciók hiányában elvesztik a katonai pálya iránti érdeklődésüket.

Az integráció tervezett üteme és mélysége mellett a célcsoport kommunikációs preferenciáinak vizsgálata sem nélkülözhető. Ahogy nem létezik egyetlen olyan átfogó szervezeti szocializációs elmélet sem, ami minden szervezetre illeszthető, úgy nem lehet mindössze egy, általános stratégiával sem integrálni a belépőket. Ez részben a terület komplexitásával,<sup>52</sup> részben a munkaerőpiacon jelenleg aktív generációk közti különbségekkel magyarázható.<sup>53</sup> Tekintettel arra, hogy a baby boomerek és az X generáció értékei közelebb állnak egymáshoz, valamint a „kései” Y-ok és Z-k értékei is hasonlóak, a szocializációs stratégia tervezésénél is érdemes két csoportot alkotni. A célcsoport kommunikációs preferenciáinak, gondolkodásmódjának, döntéshozatali mechanizmusának jellegzetességeihez illesztett információátadás növelheti a szervezeti elköteleződés mértékét. A Magyar Honvédségnek a társadalom felé közvetített értékei a következőképpen illeszkednek a munkaerőpiaci generációk értékeihez:



1. ábra A Magyar Honvédségi szervezeti hívószavainak megoszlása a munkaerőpiaci generációk közt (Szerkesztette a szerző)

Forrás: *Irány a sereg!* – A Magyar Honvédség karrieroldala. <http://www.iranyasereg.hu/>

<sup>50</sup> Az új kommunikációs stratégiák kialakítása a toborzás területén már megkezdődött. Bővebben: <http://www.iranyasereg.hu/>. Fontos azonban a munkába lépés után is kialakítani és fenntartani azokat a kommunikációs csatornákat és lehetőségeket, amelyekkel az új belépők a szervezetben tarthatók.

<sup>51</sup> Már általánosiskolás-korú gyermekeknek is szervezhetőek olyan programok, amelyek segítségével a szervezeti értékek, valamint a szervezet főbb céljai, feladatai a korcsoportozás igazítva átadhatók.

<sup>52</sup> Parsons: i. m.

<sup>53</sup> Schein (1996): i. m. 80–88.

Az ábra bemutatja, hogy a 14 különböző kulcsszóból 8 a baby boomerek és az X generáció képviselői számára bír többtartalommal, míg a többi megoszlik az X, Y és Z generációk közt. Bár a kulcsszavak eloszlása viszonylag arányosnak tűnhet, szükséges megjegyezni, hogy az Y és Z generációkhoz illesztett értékek lényegében nem kapcsolódnak a katonai hivatáshoz. Ahhoz, hogy a szervezet számára fontos, specifikus tulajdonságok a szervezeti szocializáció folyamán a „kései” Y-ok és Z-k által is értelmezhető értékekké váljanak, szükséges kidolgozni az ő preferenciáikra és kommunikációs csatornáikra alapozó stratégiát is.

## ÖSSZEZÉS

A fegyveres erők esetében az új belépők felvétele és kiképzése igen erőforrásigényes. Minden esetben, amikor a kiképzés vagy a későbbi szolgálati helyeken megkezdődő integrációs folyamat a szervezet elhagyásával zárul, a szervezet számára jelentős anyagi és időbeli veszteség keletkezik. Az erőforrások gazdaságos felhasználása érdekében tehát szükséges olyan személyek felvételét kezdeményezni, akiknek beválása akár személyiségjegyeik, akár korábbi, szervezethez fűződő tapasztalataik, interperszonális kapcsolataik, gondolkodásmódjuk, döntéshozatali mechanizmusaik vagy preferált kommunikációs stratégiáik miatt biztosabban megjósolható. Ezeknek a személyeknek a száma azonban korlátozott, így a fegyveres erők munkaerőigényének kielégítésére más alternatíva kidolgozása is javasolt. A szervezeti szocializáció eszközként való értelmezése és alkalmazása megoldást jelenthet olyan személyek integrálására is, akik látszólag kevésbé illeszkednek a szervezet elvárásaihoz. Ennek segítségével ugyanis létrehozhatók szervezetspecifikus integrációs stratégiák, amelyek segítségével a szervezeti értékek átadása olyan belépők esetén is sikeres lehet, akik a szervezet már megszokott kommunikációs módjától eltérő utakat használnak.

A Magyar Honvédségben a szükséges állomány biztosítására négy lehetőséget mutattam be. Ezek közül minimum két esetben szükséges a szervezeti szocializáció tudatos, célcsoporthoz igazított megtervezése. A munkavállalók ideális létszáma mellett a fegyveres erők esetében elengedhetetlen figyelembe venni a világ változásával járó újabb biztonsági kihívásokat. Az újabb kihívásokra gyorsan és hatékonyan olyan szervezetek képesek reflektálni, amelyekben a rugalmasság és a diverzitás értéként jelenik meg, valamint az állomány tagjainak jelentős része otthonosan mozog a megváltozott környezetben. A fegyveres erők esetében tehát a technológiai fejlesztés mellett az emberi erőforrás tudatos tervezése is elengedhetetlen. A tervezés során érdemes megjelölni azt a célcsoportot, amelynek a felvétele és integrálása növelheti a szervezeti hatékonyságot. Abban az esetben, amennyiben e munkavállalók a szervezetétől eltérő kommunikációs preferenciákkal rendelkeznek, szintén megoldást jelenthet a szervezeti szocializációs stratégia célcsoporthoz igazítása.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ashford, Susan J.: *Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective*. The Academy of Management Journal, Volume 29 (1986/3.), 465–487.
- Bailyn, Lotte – Schein, Edgar: *Life/career considerations as indicators of quality of employment*. In: Biderman, A. D. – Drury, T. F. (eds.): *Measuring Work Quality for Social Reporting*. Sage, New York, 1976.
- Barna Boglárka: *A munkahelyi stressz idői vetülete és főbb forrásai a hadseregben*. Hadtudományi Szemle, XI. évf. (2018/1.), 124–141.

- Dubin, Robert – Champoux, Joseph E. – Porter, Lyman W.: *Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers*. *Administrative Science Quarterly*, Volume 20 (1975/3.), 411–421. DOI: 10.2307/2392000
- Edwards, Jeffrey R.: *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. In: Hodgkinson, Gerard P. – Ford, J. Kevin – Cooper, Cary L. – Robertson, Ivan T. (eds.): *International review of industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, Oxford, 1991, 283–357.
- Feldman, Daniel Charles: *The Multiple Socialization of Organization Members*. *The Academy of Management Review*, Volume 6 (1981/2.), 309–318. DOI: 10.2307/257888
- Furnham, Adrian: *Personality at work*. Routledge, London, 1992.
- Furnham, Adrian: *Vocational choice, organizational selection and socialization*. In: Furnham, Adrian (ed.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization*. Psychology Press, Hove – New York, 2012.
- Herzberg, Frederic – Mausner, Bernard – Snyderman, Barbara B.: *The motivation to work*. Wiley, New York, 1959.
- Holland, John: *Making vocational choices: A theory of careers*. Prentice-Hall, New Jersey, 1973.
- Ilies, Remus – Judge, Timothy A.: *Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 89 (2002/2.), 1119–1139. DOI: 10.1016/S0749-5978(02)00018-3
- Írány a sereg! – A Magyar Honvédség karrieroldala. <http://www.iranyasereg.hu/>
- Jim Jenkins: *Leading the Four Generations at Work*. AMA, 01. 24. 2019. <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>
- Katz, Daniel – Kahn, Robert L. – Adams, John S. (eds.): *The study of organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1980.
- Kissné András Klára: *Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?* HRportal, 2010. <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalthatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>
- Klein Sándor: *Munkapszichológia a 21. században*. Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2018.
- Kline, Paul: *The psychology of vocational guidance*. Batsford, London, 1975.
- Lambert, Eric G. – Minor, Kevin I. – Wells, James B. – Hogan, Nancy L.: *Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment*. *The Social Science Journal*, Volume 53 (2016/1.), 22–32.
- Lengyel Zsuzsánna: *A katonai pályaszocializáció néhány sajátosságáról*. *Hadtudományi Szemle*, I. évf. (2008/1.), 63–69.
- Madarász Tibor: *Időszerű katona pedagógiai kérdések*. *Képzés és Gyakorlat*, 11. évf. (2013/1–4.), 147–161. [http://trainingandpractice.hu/sites/default/files/kepzes\\_es\\_gyakorlat/tanulmanyok/12-Madarasz\\_T-kozlemony.pdf](http://trainingandpractice.hu/sites/default/files/kepzes_es_gyakorlat/tanulmanyok/12-Madarasz_T-kozlemony.pdf)
- Matz, Adam K. – Wells, James B. – Minor, Kevin I. – Angel, E.: *Predictors of turnover intention among staff in juvenile correctional facilities: The relevance of job satisfaction and organizational commitment*. *Youth Violence and Juvenile Justice*, Volume 11 (2013/2.), 115–131. DOI: 10.1177/1541204012460873
- Morrison, Elizabeth W.: *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. *Journal of Applied Psychology*, Volume 78 (1993/2.), 173–183. DOI: 10.1037/0021-9010.78.2.173
- O’Leary-Kelly, Anne M. – Griffin, Ricky W.: *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. In: Brewer, Neil – Wilson, Carlene (eds.): *Psychology and Policing*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1995, 367–394.

- Parsons, Frank.: *Choosing a Vocation*. Houghton Mifflin, Boston, 1909.
- Randall, Donna M.: *Multiple Roles and Organizational Commitment*. Journal of Organizational Behavior, Volume 9 (1988/4.), 309–317. DOI: 10.1002/job.4030090403
- Rijavec, Majda: *A katonai alegység mint közösség*. In: Pavlina, Želimir – Komar, Zoran (szerk.): *Katonapszichológia*. I. Zrínyi Kiadó, Budapest, 2007, 167–180.
- Salancik, Gerald R. – Pfeffer, Jeffrey: *A social information processing approach to job attitudes and task design*. Administrative Science Quarterly, Volume 23 (1978/2.), 224–253. DOI: 10.2307/2392563
- Schein, Edgar: *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21<sup>st</sup> Century*. The Academy of Management Executive, Volume 10 (1996/4.), 80–88.
- Schein, Edgar H.: *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley, Massachusetts, 1978.
- Schein, Edgar H.: *The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme*. The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 7 (1971/4.), 401–426. DOI: 10.1177/002188637100401
- Takács Ildikó: *A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beilleszkedés pszichológiai tényezői*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahelyi szociálpszichológia jelenségvilága*. I. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft., Miskolc, 2006, 296–315.
- Thierry, Henk: *Motivation and Satisfaction*. In: Drenth, Pieter J. D. – Thierry, Henk – de Wolff, Charles J. (eds.): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 4. Psychology Press Ltd., Hove, 1998, 253–289.
- Wright, Thomas A. – Bonett, Douglas G.: *Growth Coping, Work Satisfaction and Turnover: A Longitudinal Study*. Journal of Business and Psychology, Volume 6 (1991/1.), 133–145. <https://www.kadetprogram.hu/>