

ÁTTEKINTÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS ELMÉLETI ALAPJAIRÓL A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN

Author(s) / Szerző(k):

Königsberger Krisztián (PhD)

Magyar Honvédség Egészségügyi Központ
(Magyarország)

E-mail:

konigsbergerkrisztian@gmail.com

Cite: Königsberger Krisztián (2025): Áttekintés a vezetőfejlesztés elméleti alapjairól a Magyar Honvédségben. *Lélektan és hadviselés – interdiszciplináris folyóirat*, VII. évf. 2025/1. szám. 21-36.
Idézés: Doi: <https://www.doi.org/10.35404/LH.2025.1.21>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

EP / EE: Ethics Permission / Etikai engedély: KFS/2025/LH0002

Reviewers: *Public Reviewers / Nyilvános Lektorok:*

- Lektorok:**
1. Fejes Zsolt Dezső (Prof., Ph.D.), Magyar Honvédség Eü Központ
 2. Matusz Márk Péter (Ph.D.), Magyar Honvédség Eü Központ

Anonymous reviewers / Anonim lektorok:

3. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)
4. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)

Absztrakt

A modern biztonságpolitikai és szervezeti kihívások a Magyar Honvédség személyi állománya számára is fokozódó terhelést jelentenek, amely egyre indokoltabbá teszi a belső vezetőfejlesztés elméleti és módszertani megalapozását. Jelen tanulmány vizsgálja a kompetenciaelemzés és a munkakörelemzés pszichológiai és szervezetfejlesztési hátterét, különös tekintettel ezek katonai szervezetben történő integrálhatóságára. A két megközelítés illesztésén keresztül körvonalazódnak azok a szervezetpszichológiai

alfogalmak és rendszerszintű összefüggések, amelyek a parancsnoki és főtiszti pozíciók betöltéséhez szükséges kompetenciák feltárását segítik. A tanulmány kitekintést nyújt a fejlesztő értékelő központok (Development Center), mentorprogramok és ösztönző rendszerek szakirodalmi hátterére is, melyek a vezetői utánpótlápsz pszichológia korszerű megközelítéseiben releváns elemekként jelennek meg.

Kulcsszavak: katonai vezetőfejlesztés; kompetenciaelemzés; munkakörelemzés; munkapszichológia; fejlesztő központ

Diszciplína: pszichológia

Abstract:

OVERVIEW OF THE THEORETICAL FOUNDATIONS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE HUNGARIAN DEFENCE FORCES

Modern security policy and organizational challenges place increasing demands on the personnel of the Hungarian Defence Forces, making the theoretical and methodological foundations of internal leadership development increasingly justified. This study examines the psychological and organizational development background of competency analysis and job analysis, with particular emphasis on their integration into a military organization. Through the alignment of these two approaches, key organizational psychology concepts and systemic interrelations are outlined, which support the identification of competencies required for command and senior officer positions. The study also provides an overview of the literature on development centers, mentoring programs, and incentive systems, which appear as relevant elements in contemporary approaches to leadership succession psychology.

Keywords: military leadership development; competency analysis; job analysis; occupational psychology; development center

Discipline: psychology

Bevezetés

A katonai vezetőfejlesztés kérdésköre a 21. század első negyedében új megvilágításba került, mivel a globális biztonságpolitikai instabilitás, a hibrid hadviselés térnyerése és a szervezeti rugalmasság szükségessége fokozott pszichológiai terhet ró a haderők személyi állományára. A Magyar Honvédség (MH) humánerőforrás-me-

nedzsmentje (HR) napjainkban jelentős kihívásokkal néz szembe, amelyek mögött elsősorban demográfiai, munkaerőpiaci és generációs változások állnak (Wirges & Neyer, 2023). Magyarország népességének hosszú távú csökkenése, valamint az aktív korú lakosság arányának visszaesése következtében szűkül a potenciális munkavállalói bázis, amely megnehezíti az MH

számára az utánpótlás biztosítását (Balla, 2023; Ferkelt & Sándorné Kriszt, 2023). A toborzás és megtartás terén fokozott verseny alakult ki a civil szféra nagyvállalatai és a hivatásos állományt alkalmazó fegyveres testületek között, különösen a fiatal, pályakezdő korosztály esetében. Mindezt tovább erősíti a munkaerőpiacon zajló generációváltás, amely új attitűdök, motivációs mintázatok és munkahelyi elvárások megjelenésével jár (Johnson & Rivera, 2007). A jelenlegi fiatal generáció tagjai, az Y és Z generáció, egyre kevésbé az élethosszig tartó munkaviszony keretei között értelmekzik szakmai pályájukat, inkább ciklikus, rugalmas karrierutakban gondolkodnak. Ennek következtében a munkahelyi elköteleződés időtartama jelentősen lerövidült: a tapasztalatok szerint akár 2–3 évente is sor kerülhet munkahelyváltásra, amennyiben egy másik szervezet vonzóbb munkakörnyezetet, javadalmazást vagy fejlődési lehetőséget kínál (Benítez-Márquez és mtsai., 2022).

A fenti trendek a Magyar Honvédség számára is új szervezeti válaszokat tesznek szükségessé a hosszú távon stabil és elkötelezett vezetői utánpótlás biztosításának érdekében. A probléma egyik lehetséges megoldása a szervezeti szintű vezetőfejlesztés megalapozása. Bár e megközelítés a civil szférában széles körben alkalmazott (Black & Earnest, 2009; Frich és mtsai., 2015; Holt és mtsai., 2018), a katonai szervezetekre vonatkozó adaptációra vonatkozóan korlátozott számú feldolgozás érhető el a hazai szakiroda-

lomban. A megoldás alapját képezheti a kompetencia- és munkakörelemzés integrált alkalmazása, amely a munkapszichológia szemszögéből lehetővé teszi a vezetői szerepekhez illeszkedő profilok objektív azonosítását.

Jelen tanulmány célja, hogy feltérképezze a kompetenciaelemzés és a munkakörelemzés munkapszichológiai és szervezetfejlesztési hátterét, tekintettel ezek katonai környezetben való alkalmazhatóságára. A vizsgálat célkitűzése nem gyakorlati programjavaslat kidolgozása, hanem elméleti alapvetés biztosítása egy lehetséges fejlesztési irány előkészítéséhez, amelyet az MH pszichológus szakállománya is támogathat. A tanulmány az elméleti háttér bemutatásával indul, amely a kompetencia- és munkakörelemzés módszertani áttekintését tartalmazza. A továbbiakban a két megközelítés integrációs lehetőségei kerülnek kifejtésre, majd kitekintést nyerünk a fejlesztő értékelő központokra, a mentorprogramokra és az ösztönző rendszerekre, mint a vezetőfejlesztés bővítésének további lehetséges eszközeire.

Kompetenciaelemzés

Definíció szerint a kompetencia azon ismeretek, készségek, képességek, magatartás és viselkedési jegyek összessége, amelyek által az egyén képes egy meghatározott feladat eredményes elvégzésére (Wong, 2020). Egy személy kompetenciája felépül az attitűdből, a tudásból és a készségekből (Tumbas és mtsai., 2019). A

munkáltató szempontjából vizsgálva a kompetens munkavállaló a versenyképesség záloga. Kompetens az a személy, aki az élete során elsajátított tulajdonságai és képességei révén képes megfelelni a munka világa kihívásainak (Kim & Jung, 2022). Az Európai Unió (EU) által bevezetett kategóriák mentén tovább rendszerezhetők a kompetenciák: (1) alapkompentenciák, (2) kulcskompetenciák, (3) generikus kompetenciák, (4) specifikus kompetenciák (Fabulya és mtsai., 2017; Mező és Mező, 2024)

Alapkompentenciák

Az alapkompentenciák, más néven bázis-kompentenciák olyan általánosan fontos személyiségjellemzők és képességek összességét jelentik, amelyek gyakori előfordulásuk révén az élet számos területén alkalmazhatók. Ezek a kompetenciák alapot képeznek a kulcskompetenciák, valamint a generikus és funkcionális kompetenciák kialakításához, mint például az írás, olvasás, számolás vagy a szövegértés képessége. Emellett a társadalmi és közösségi élet működését is megalapozó tényezőkként értelmezhetők. Az alapkészségek fejlesztése jellemzően a különböző képző intézmények feladata és felelőssége (Bácsi, 2015).

Kulcskompetenciák

A kulcskompetenciák olyan alapvető készségek és képességek, amelyek nem kizárólag egyetlen szakmához kapcsolódnak, hanem szinte minden foglalkozási

területen nélkülözhetetlenek. Jelentőségük túlmutat az egyes munkakörökön, mivel hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén sikeresen helytálljon a munkaerőpiac változó elvárásaival szemben. Ezek a kompetenciák szervesen épülnek az alapkompentenciákra, és támogatják a szakmai mobilitást, a rugalmas alkalmazkodást, valamint az élethosszig tartó tanulás megvalósulását a munkavégzés során (Sári, 2019; Wiek és mtsai., 2011).

Generikus kompetenciák

A generikus kompetenciák általános, a munkavégzéshez és az adott szervezet működéséhez kapcsolódó képességek és viselkedési mintázatok, amelyek nem köthetők egyetlen szakterülethez, ugyanakkor meghatározó jelentőséggel bírnak a szervezeti hatékonyság szempontjából. Ezek a kompetenciák jellemzően egy adott szervezeten belül több munkakörre, illetve munkaköri csoportokra egyaránt érvényesek, és hozzájárulnak a strukturált, kiszámítható és eredményes munkavégzéshez (Chan és mtsai., 2017; Hughes & Barrie, 2010).

A legfontosabb generikus kompetenciák közé tartozik a munkafolyamatok racionális megszervezésének képessége, valamint az idővel, energiával és erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás. Ugyancsak kiemelt jelentőségű a problémaérzékenység, a kreatív problémamegoldás, illetve az alternatív megoldási lehetőségek mérlegelésére való képesség. A lényeglátás és a döntésképeség az

információk hatékony feldolgozását és a gyors, megalapozott döntéshozatalt támogatják. Munkapszichológiai nézőpontból a generikus kompetenciák a szervezeti adaptáció, a munkahatékonyság és a kollektív teljesítmény előfeltételei, amelyek célzott fejlesztése hozzájárulhat a munkavállalók hosszú távú bevéálásához és elégedettségéhez (Galanis & Sottilare, 2017).

Specifikus kompetenciák

A speciális, másnéven funkcionális kompetenciák a munkakör-specifikus készségek, képességek és viselkedésminták összességét jelentik, így az adott munkakör eredményes és hatékony ellátásához elengedhetetlenek. E kompetenciák magukban foglalják mindazt a szakmai tudást és viselkedésszabványt, amely a kimagasló munkahelyi teljesítmény alapját képezi, és lehetővé teszi a munkavállaló számára, hogy a munkaköri elvárásoknak magas szinten megfeleljen (Hein, 2010).

A szakmaspecifikus kompetenciarendszerek kialakításakor a generikus és a funkcionális kompetenciák egyaránt meghatározó szerepet kapnak, mivel ezek adják a különböző munkakörökre szabott követelményprofilok alapját. Munkapszichológiai megközelítésben a funkcionális kompetenciák feltérképezése különösen fontos a munkakörelemzés, a teljesítményértékelés és a kiválasztás szempontjából, hiszen ezek révén azonosíthatók azok az egyéni jellemzők, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak a munka-

végzés minőségével és eredményességével (Rimskaya és mtsai., 2022; Zsolnai, 2021). A kompetencia kategóriák rendszerszintű meghatározása megalapozza a szervezet HR folyamatainak hatékony működését, amelynek következő lépése a felállított kategóriák mentén a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák azonosítása és elemzése.

A kompetenciaelemzés előnyei

A kompetenciaelemzés jelentős előnyt biztosít a munkáltató számára a humánerőforrás-gazdálkodás több területén is. Mindenekelőtt lehetőséget nyújt a pozícióhoz szükséges kompetenciák előzetes azonosítására, amely révén célzottabbá és hatékonyabbá válik a kiválasztási folyamat. Ennek eredményeként növekszik az új belépők bevéálási aránya és csökkenhet a fluktuáció (Karimi és mtsai., 2019; Spychala és mtsai., 2019). Emellett a kompetenciaelemzés segíti a fejlődési szükségletek pontos feltárását is, lehetővé téve annak meghatározását, hogy mely munkavállalóknál van szükség fejlesztésre. Ez támogatja a képzések tudatos tervezését, és hozzájárul a fejlesztési források költség-hatékony felhasználásához (O'Toole & Talbot, 2011). Végezetül, az egyéni kompetenciák strukturált feltérképezése megalapozza a szervezeten belüli utánpótlástervezést, elősegíti a karrierutak átlátható kialakítását, valamint támogatja a belső mobilitást és a vezetői utánpótlás biztosítását (Sári, 2019).

A kompetenciaelemzés lehetséges hátrányai

A kompetenciaelemzés jelentős idő- és erőforrásigénnyel járhat, különösen akkor, ha az elemzés célja egy részletes, empirikusan megalapozott, több szintű kompetenciamodell kialakítása. A strukturált interjúk, kérdőívek, munkakörelemzések és fókuszcsoportos egyeztetések lebonyolítása nemcsak időigényes, hanem a humán kapacitásokat is leköti. Ezt tovább nehezítheti, hogy a létrehozott kompetenciarendszerek gyakorlati alkalmazása sokszor rugalmatlannak bizonyulhat, különösen dinamikus változó munkaköri elvárások vagy szervezeti átalakulások idején. A túlságosan merev, sablonszerű modellek nehezen követik a valós munkavégzés során fellépő új kihívásokat, ami alááshatja a rendszer gyakorlati hasznosságát és a vezetői döntések mozgásterét is (Marrelli és mtsai., 2005; Radi Afsouran és mtsai., 2022).

A kompetenciaelemzés hátrányait enyhítő stratégiák

A kompetenciaelemzés bevezetésének egyik hatékony módja a fokozatosság elvének alkalmazása, amely lehetővé teszi a módszertani finomhangolást és a gyakorlati tapasztalatok beépítését. Célszerű a folyamatot egy kisebb szervezeti egységben vagy kulcspozíciókban indítani pilot-programként, ezáltal csökkenthető a rendszer bevezetéséből fakadó kezdeti túlterheltség, és biztosítható a szervezeti adaptáció (Tinoco-Giraldo és mtsai.,

2022). A hosszú távú alkalmazhatóság érdekében javasolt a kompetenciarendszer moduláris, skálázható struktúrában történő kialakítása, amely lehetővé teszi az egyes munkaköri csoportokra szabott adaptációt, valamint az új kompetenciák dinamikus integrálását. Ez a megközelítés növeli a rendszer rugalmasságát, és támogatja annak fenntartható működését a változó szervezeti környezetben (May, 1999; Oertwig és mtsai., 2016). Továbbá, a rendszer érvényessége csak akkor tartható fenn, ha az nem statikus konstrukcióként működik, hanem ciklikusan felülvizsgált és frissített eszköztárként. Ennek részeként kiemelt jelentőségű a felhasználók, a vezetők és munkavállalók bevonása a visszacsatolási folyamatba, mivel ez növeli az elfogadottságot, erősíti az elköteleződést, és biztosítja a kompetenciaelemzés gyakorlati relevanciáját (Baker és mtsai., 2013).

Munkakörelemzés

A munkakör a szervezeti elem egysége, szűkebb értelemben azon feladatok összessége, amelyeket egy személynek kell elvégeznie, míg tágabb értelemben a szervezet azon szabályozási egysége, amelyhez nem csak a feladatot, de a munkavégzés helyét, a munkavégzés rendjét és a felelősségi kört is hozzárendeljük (Schneider & Konz, 1989). A munkakörelemzés szisztematikus elemzési és információgyűjtési folyamat egy adott munkakör keretében elvégzendő feladatokról és tevékenységekről, betöltőjének az

előzőekhez kapcsolódó felelősségeiről, a munkakör szervezeti kontextusáról (lásd: Harvey, 1991). A munkakörelemzés írásban is rögzített eredménye lehet a munkaköri leírás.

A munkakörelemzés szervezeti szinten alapvető eszköze a strukturált és hatékony humánerőforrás-gazdálkodásnak, mivel hozzájárul a felelősségi körök egyértelmű meghatározásához, és ezáltal csökkenti a szerepkonfliktusok és teljesítménybeli átfedések kockázatát (Landau & Rohmert, 2017). A világos munkaköri leírások elősegítik a vállalati tudásmegosztást, mivel az egyes feladatkörök transzparens dokumentálása lehetővé teszi a kritikus tudáselemek azonosítását és átadását (Kluge, 2014). A teljesítményértékelés szempontjából is kiemelt jelentőségű, hiszen csak pontosan körülhatárolt elvárások mentén valósítható meg objektív és motiváló visszajelzési rendszer (Strah és mtsai., 2022). A munkakörelemzés továbbá összhangot teremt a munkavállalói feladatok és a szervezet stratégiai céljai között, biztosítva ezzel a humán erőforrások célirányos mozgósítását. Támogatja a szervezeti hierarchia és felépítés logikus kialakítását, és rugalmas alkalmazkodást tesz lehetővé a környezeti változásokhoz, legyen szó technológiai fejlődésről, jogszabályi módosulásokról vagy piaci-geopolitikai átrendeződésről (Harvey, 1991). Ezen túlmenően a munkakörelemzés megalapozza a pozícióhoz illeszkedő, igazságos bérezési struktúrák kialakítását, valamint segít az optimális fizikai

munkakörnyezet és eszközhasználat meghatározásában is. Munkapszichológiai szempontból mindez nemcsak a szervezeti hatékonyságot növeli, hanem hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez, szereptisztasághoz és a pszichológiai biztonság élményéhez is (Breugh, 2017).

A munkakörelemzés lehetséges hátrányai

A munkakörelemzés lehetséges hátrányai azonosak a kompetenciaelemzés hátrányaival. A munkakörelemzés lefolytatása jelentős idő- és humánkapacitást igényel, különösen nagyobb szervezetekben vagy komplex munkaköri struktúrák esetén. A vezetők és munkavállalók bevonása leterhelheti a működést, miközben a megterülés nem azonnal érzékelhető. A túl részletes vagy mereven értelmezett munkaköri leírások akadályozhatják a munkavállalók rugalmasságát és a feladatkörök közötti átjárhatóságot. Ez különösen dinamikus, változó környezetben lehet hátrányos, mivel lassítja a szervezeti alkalmazkodóképességet. A munkaköri struktúrák gyakori változása (pl. technológiai átalakulások, szervezeti átstrukturálások) miatt az egyszeri munkakörelemzés gyorsan elavulhat (Voskuil, 2017).

A munkakörelemzés hátrányait enyhítő stratégiák

A munkakörelemzést szakaszosan, prioritási sorrendben érdemes bevezetni. Először a kritikus vagy gyakran betöltendő munkakörökre célszerű koncentrálni.

Megfelelő ütemezéssel csökkenthető a túlterhelés. A rugalmatlanság kiküszöböléséhez ajánlott a munkaköri leírásokat *kompetenciaalapú és funkcionális keretrendszerbe* foglalni, amely meghagyja az egyéni mozgásteret és a feladatok dinamikus átcsoportosításának lehetőségét. Célravezető lehet, ha felelőst jelöl ki a szervezet, akinek feladata a munkaköri leírások frissen és aktuálisan tartása (Voskuil, 2017).

Kompetenciaalapú vezetőképzés

A kompetenciaalapú humánerőforrás-gazdálkodás fontos összetevő a rendvédelmi típusú, hierarchikus szervezetek vezetőfejlesztési folyamataiban, ahol a belső utánpótlás biztosítása stratégiai jelentőségű lehet (Ogle és mtsai., 2019). A megfelelően felmért kompetenciákra és munkakör-elemzésre épülő rendszer nem csupán a meglévő feladatkörökhöz rendel hozzá pontos követelményprofilokat, hanem lehetővé teszi a vezetői kompetenciák fokozatos fejlesztését is (Kirchner & Akdere, 2019). A kompetenciaszótárak és munkaköri elvárások alapján a szervezet képes azonosítani azokat a munkavállalókat, akik rendelkeznek a potenciállal a vezetői szerepek betöltésére, még akkor is, ha kezdetben nem áll rendelkezésükre minden szükséges kompetencia (Baron és mtsai., 2019). Ez a megközelítés szakít azzal a statikus szemlélettel, amely kizárólag a fejlesztést nem igénylő, munkára kész vezetőket tekint alkalmasnak, és helyette a fejleszthetőség elvét hangsúlyozza. A fejlesztő értékelő központok (development

centerek) célzott alkalmazása ebben a modellben kulcsszerepet játszik: lehetőséget nyújtanak a meglévő kompetenciák gyakorlatorientált megfigyelésére, a fejlődési potenciál feltérképezésére, valamint személyre szabott fejlesztési utak kijelölésére (Radi Afsouran és mtsai., 2022). Így válik lehetővé, hogy az MH, mint szervezet, hosszú távon saját maga nevelje ki a vezetőit anélkül, hogy belső működési zavar vagy humánerőforrás-hiány lépne fel.

Munkapszichológiai szempontból ez a rendszer egyszerre szolgálja a szakmai beválást, az egyéni fejlődési lehetőségek biztosítását, valamint a fluktuáció csökkentését. Az egyértelmű, kompetenciaalapú fejlődési útvonalak és az objektív visszajelzések növelik a munkavállalók elköteleződését, és lehetővé teszik, hogy az egyén ne pusztán betöltjön egy pozíciót, hanem fokozatosan belenőjön a vezetői szerepbe (Abbasi & Ruf, 2020).

Magasvári és Szakács (2021) tanulmányában az empirikus adatok azt mutatják, hogy a közszolgálati szervezetek részéről a legfontosabb kompetenciaelvárások között szerepel a szabálykövetés, a hatékony munkavégzés, a pszichés terhelhetőség és a kommunikációs készség. Ezzel szemben a pályakezdők leginkább az együttműködés, a szabálykövetés és az önfejlesztés terén mutatnak elfogadható szintet, a legtöbb elvárt kompetenciában azonban szignifikáns elmaradás tapasztalható. A legmarkánsabb deficitet a problémamegoldás, az önállóság, valamint a konfliktuskezelés dimenzióiban észlelték a válaszadók.

Az ágazati összehasonlítás során megállapítható, hogy a rendvédelemhez tartozó pályakezdők egyes kompetenciákban, így például a pszichés terhelhetőség és a határozottság terén, még inkább elmaradnak a szervezeti elvárásoktól. A kompetenciaelvárások és a tényleges kompetenciák közötti eltérés strukturálisan és szervezetpszichológiai szempontból is releváns következményekkel jár: akadályozza a pályakezdők beilleszkedését, rontja a megtartás esélyét, és veszélyezteti a közszolgálat hosszú távú versenyképességét (Magasvári & Szakács, 2021; Varga és mtsai., 2017). Ezek az eredmények összhangban állnak azzal a modellel, miszerint a munkáltatói szervezet ne a munkakörökbe teljesmértékben passzoló kompetenciájú személyeket keressen, hanem fordítson erőforrásaiból a képzésükre, és a belső fejlesztői programon keresztül képezze ki munkavállalóit a megfelelő szintű munkavégzésre.

Vezetőfejlesztés katonai szervezetekben

A katonai vezetőfejlesztés elméleti meg alapozása során elengedhetetlen a vezetői szerepek sajátosságainak és azok pszichológiai megközelítésének vizsgálata. A katonai vezetők komplex szervezeti és személyközi interakciókban vesznek részt, amelyek során döntéseik közvetlen hatással bírnak a beosztottak motivációjára, moráljára és a szervezet működésére (Britt és mtsai., 2004). A vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses

dimenzióinak felismerése és fejlesztése fontos a katonai környezetben, ahol a döntések gyakran dinamikusán változó és stresszes helyzetekben születnek (Urbán, 2023). A modern katonai vezetőképzésben fontos szerepet játszanak a stratégiai gondolkodást és döntéshozatalt fejlesztő módszerek.

A vezetői szerepek pszichológiai sajátosságainak feltárása szorosan összefügg a kompetencia- és munkakörelemzésen alapuló rendszerek alkalmazásával, különösen a katonai szervezetek esetében, ahol a vezetői tevékenység nemcsak operatív, hanem pszichológiai nyomással is jár (Urbán, 2023). A katonai vezetők komplex és magas kockázatú helyzetekben működnek, ezért kiválasztásuk és fejlesztésük ajánlott a tapasztalati- és rendfokozati alapon túl, strukturált, kompetenciaalapú módszertan által (Urbán & Kovács, 2016). A Magyar Honvédség vezetőfejlesztő programja e megközelítésre építve képes lehet olyan rendszerszintű megoldásokat kínálni, amelyek elősegítik a tiszti, főtiszti és tábornoki pozíciókba kerülő személyek tudatos és célzott kiválasztását.

A magas színvonalon kidolgozott kompetenciaszótárak és munkaköri profilok segítségével világosan meghatározhatók azok a kognitív, affektív és viselkedéses kompetenciák, amelyek a különböző szintű katonai vezetői szerepek betöltéséhez elengedhetetlenek (Meerits & Kivipöld, 2020). Ezzel megalapozható egy olyan fejlesztési rendszer, amely már a belépéskor képes felismerni a vezetői potenciált,

ugyanakkor lehetőséget biztosít annak célzott fejlesztésére is. A fejlesztő értékelő központok integrálása ebbe a rendszerbe lehetővé teszi, hogy ne csupán a meglévő kompetenciákat mérje a szervezet, hanem az előre mutató készségek és fejlődési irányok mentén történjen a kiválasztás és az utánpótlás tervezés. Ezáltal a Magyar Honvédség lépéseket tenne a modern munkaerőpiaci változásokhoz való alkalmazkodásban és elősegítené a szervezeti rugalmasságot a 21. századi kihívások követelményeivel szemben.

Kitekintés

A belső vezetőfejlesztési programok hatékonyságát növelhetik a strukturált mentorprogramok, amelyek a személyes tapasztalatátadást és a vezetői szocializáció támogatását szolgálják (Bonica & Bewley, 2019). A katonai szervezetekben a mentorálás lehetőséget teremt a formális vezetői képzésen túlmutató, informális tanulási folyamatok működtetésére is. A tapasztalt vezetők által nyújtott egyéni támogatás segíti a fiatalabb tisztek értékrendjének, döntési stílusának és helyzetmegoldó képességeinek alakulását, miközben előmozdítja a szervezeti normák és attitűdök hatékony belsővé válását (Johnson & Andersen, 2010). A mentorprogramok különösen fontos szerepet tölthetnek be az újonnan kinevezett vagy vezetői szerepre kijelölt állomány tagjainál, mivel támogatják a szereptisztázást, növelik a pszichológiai biztonságot és

csökkentik a beilleszkedésből fakadó stresszterhelést (Aman, 2018).

E programok továbbá hozzájárulnak a tudásmenedzsment és szervezeti memória fenntartásához is, amely a honvédelmi környezetben stratégiai jelentőséggel bír. A mentorálás során keletkező kétirányú tanulás (mentor és mentorált között) elősegítheti a generációs különbségek áthidalását, valamint a felsővezetői elvárásokhoz való gyorsabb alkalmazkodást (Warraich, 2018). A fejlesztő értékelő központokkal integrált mentorprogramok lehetőséget nyújtanak a fejlesztési visszajelzések követésére, a fejlődési ívek megerősítésére, és hosszú távon a vezetői karrierutak kiszámíthatóbbá tételére (Kupfer és mtsai., 2016).

A vezetői fejlődéshez kapcsolódó motiváció fenntartása szempontjából kulcsfontosságúak a célzott ösztönző rendszerek is (Fehrenbacher, 2013). A Magyar Honvédség esetében az ösztönzési struktúra tudatos megtervezése és nyílt kommunikálása hozzájárulhat a vezetői szerepek vonzóbbá tételéhez, különösen a fiatalabb generációk számára, akik számára a pszichológiai és erkölcsi elismerés legalább olyan fontos, mint a pénzügyi javadalmazás (lásd: Benkó & Kopcsóné Németh, 2021). A transzparens előmeneteli lehetőségek, a vezetői szerepvállaláshoz kötött kompetenciaalapú bónuszrendszerek, illetve a fejlesztési célokhoz rendelt ösztönzők elősegíthetik az elköteleződést, a teljesítményorientált munka-

végzést és a vezetői ambíciók megerősödését (Fehrenbacher, 2013; Granick, 1979).

Fontos, hogy az ösztönző rendszerek igazodjanak a fejlesztési folyamatokhoz és a kompetenciaalapú értékelés eredményeihez. A vezetőfejlesztés során elért mérföldkövekhez kapcsolt elismerések, ösztöndíjak, illetve a vezetői felelősségvállaláshoz kötött szakmai kiválósági címek képesek lehetnek a szervezeti lojalitás és a teljesítményorientált szervezeti kultúra megerősítésére. Munkapszichológiai szempontból az ilyen komplex rendszerek nem csupán a vezetői pozíciók feltöltését segítik elő, hanem hosszú távon hozzájárulhatnak a motivációs klíma javításához, a fluktuáció mérsékléséhez és a vezetői utánpótlás stratégiai stabilitásához (Meng, 2016).

Összegzés

A tanulmány áttekintést nyújtott a katonai vezetőfejlesztés pszichológiai és szervezetfejlesztési elméleti alapjairól, különös tekintettel a kompetencia- és munkakörelemzés integrált alkalmazhatóságára a Magyar Honvédség keretében. Bemutatásra kerültek a különböző kompetenciakategóriák, valamint ezek szerepe a munkaköri profilalkotásban, teljesítményértékelésben és utánpótlástervezésben. A tanulmány hangsúlyozza, hogy a vezetői kiválasztásnak és fejlesztésnek nemcsak a meglévő kompetenciákra, hanem a fejlődési potenciál felismerésére is épülnie kell. A fejlesztő értékelő központok, a

mentorprogramok és az ösztönző rendszerek együttes alkalmazása lehetőséget teremt egy rugalmas, ugyanakkor következetes vezetői utánpótlásrendszer működtetésére. A belső erőforrásokra építő vezetőképzés hozzájárul a munkavállaló pszichológiai biztonságához, a szervezeti lojalitás megerősítéséhez, valamint a fluktuáció mérsékléséhez. Mindez hosszú távon támogatja a Magyar Honvédség működési stabilitását és a 21. század biztonságpolitikai kihívásaihoz való adaptív alkalmazkodását.

Irodalom

- Abbasi, S., & Ruf, T. (2020). Reduction of the Fluctuation Rate in Multi-project Organizations Through Agile Leadership. *Management Studies*, 8(2). DOI <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.02.005>
- Aman, S. (2018). Effect of Mentoring on Military Personnel Retention. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 2(1), Article 1. DOI <https://doi.org/10.33805/2576-8484.132>
- Bácsi J. (2015). Minden tudás alapja a verbális és a matematikai készség. *Módszertani Közlemények*, 55(4), Article 4.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 54(4), 260–268. DOI <https://doi.org/10.1037/a0034691>

- Balla, G. B. (2023). *Népességsökkenés és annak gazdasági következményei Magyarországon* [Budapesti Gazdasági Egyetem]. <https://dolgozattar.uni-bge.hu/52761/1/Balla%20Gr%C3%A9ta%20Barbara%20Szakdolgozat.pdf#page=36.08>
- Baron, M.-P., Sasseville, N., Manon, D., & Bizot, D. (2019). Development of Professional Competencies in Social Work and Special Education: A Collaborative Interdisciplinary Project between Quebec University Students. *The International Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 14(1), 79–93. DOI <https://doi.org/10.18848/2327-011X/CGP/v14i01/79-93>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Benkó, A., & Kopcsóné Németh, I. A. (2021). Munkahelyi tanulókörnyezet szerepe a kórházi járványügyi gyakorlatban. *Honvéddorvos*, 73(3–4), 5–12.
- Black, A. M., & Earnest, G. W. (2009). Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 184–196. DOI <https://doi.org/10.1177/1548051809339193>
- Bonica, M. J., & Bewley, L. W. (2019). A Comparison of Mentorship Attitudes and Attributes Between Civilian and Army Healthcare Leaders. *Military Medicine*, 184(5–6), e255–e262. DOI <https://doi.org/10.1093/milmed/usy301>
- Breaugh, J. A. (2017). The Contribution of Job Analysis to Recruitment. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (o. 12–28). John Wiley & Sons, Ltd. DOI <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch2>
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military medicine*, 169(7), 541–545.
- Chan, C. K. Y., Fong, E. T. Y., Luk, L. Y. Y., & Ho, R. (2017). A review of literature on challenges in the development and implementation of generic competencies in higher education curriculum. *International Journal of Educational Development*, 57, 1–10. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.08.010>
- Fabulya E., Nagy P., & Tiszolczi P. (2017). *Kompetencia kézikönyv*. Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara. https://www.bkmmk.hu/attachments/article/2662/2-kompetencia_kezikonyv_v10_20170921.pdf#page=23.49
- Fehrenbacher, D. D. (2013). *Design of Incentive Systems: Experimental Approach to Incentive and Sorting Effects*. Springer. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33599-0>
- Ferkelt B., & Sándorné Kriszt É. (2023). Munkaerőpiaci tendenciák az

- euróövezetben. *Statisztikai Szemle*, 101(8), 665–686. DOI <https://doi.org/10.20311/stat2023.08.hu0665>
- Frich, J. C., Brewster, A. L., Cherlin, E. J., & Bradley, E. H. (2015). Leadership Development Programs for Physicians: A Systematic Review. *Journal of General Internal Medicine*, 30(5), 656–674. DOI <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3141-1>
- Galanis, G., & Sottolare, R. (2017). *Fundamental Issues in Defense Training and Simulation*. CRC Press. DOI <https://doi.org/10.1201/9781315583655>
- Granick, D. (1979). Managerial Incentive Systems and Organizational Theory. In *Organizations Alike and Unlike (RLE: Organizations)*. Routledge.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2, 2nd ed* (o. 71–163). Consulting Psychologists Press.
- Hein, K. (2010). The Competency of Competencies. *Prehospital and Disaster Medicine*, 25(5), 396–397. DOI <https://doi.org/10.1017/S1049023X0000844X>
- Holt, S., Hall, A., & Gilley, A. (2018). Essential Components of Leadership Development Programs. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 214–229.
- Hughes, C., & Barrie, S. (2010). Influences on the assessment of graduate attributes in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 35(3), 325–334. DOI <https://doi.org/10.1080/02602930903221485>
- Johnson III, R. G., & and Rivera, M. A. (2007). Refocusing Graduate Public Affairs Education: A Need for Diversity Competencies in Human Resource Management. *Journal of Public Affairs Education*, 13(1), 15–27. DOI <https://doi.org/10.1080/15236803.2007.12001464>
- Johnson, W. B., & Andersen, G. R. (2010). Formal mentoring in the US military: Research evidence, lingering questions, and recommendations. *Naval War College Review*, 63(2), 113–126.
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2019). Identification and ranking of competency-based recruitment system criteria: An empirical case study. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 16(1), 21–39. DOI <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2019.096933>
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), Article 8. DOI <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kirchner, M., & Akdere, M. (2017). Military leadership development strategies: Implications for training in non-military organizations. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 357–364. DOI <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0047>
- Kirchner, M. J., & Akdere, M. (2019). Exploring Inclusion of Leadership Development into New Employee

- Orientations: A Proposed Approach from Army Leader Development. *Organization Management Journal*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/015416518.2019.1618694>
- Kluge, A. (2014). Required Knowledge and Skills to Control a Complex Technical System – Job Analysis Related to Training. In A. Kluge (Szerk.), *The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems: A Cognitive and Macroergonomics Perspective* (49–104). Springer Netherlands. DOI https://doi.org/10.1007/978-94-007-5049-4_3
- Kupfer, D. J., Schatzberg, A. F., Dunn, L. O., Schneider, A. K., Moore, T. L., & DeRosier, M. (2016). Career Development Institute with Enhanced Mentoring: A Revisit. *Academic Psychiatry*, 40(3), 424–428. DOI <https://doi.org/10.1007/s40596-015-0362-5>
- Landau, K., & Rohmert, W. (2017). *Recent Developments in Job Analysis*. Taylor & Francis.
- Magasvári A., & Szakács É. (2021). Pályakezdőkkel kapcsolatos kompetenciaelvárások a közszolgálatban. *Belügyi Szemle*, 69(8), Article 8. DOI <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.5>
- Marrelli, A. F., Tondora, J., & Hoge, M. A. (2005). Strategies for Developing Competency Models. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5–6), 533–561. DOI <https://doi.org/10.1007/s10488-005-3264-0>
- May, A. (1999). Developing management competencies for fast-changing organisations. *Career Development International*, 4(6), 336–339. DOI <https://doi.org/10.1108/13620439910288022>
- Meerits, A., & Kivipõld, K. (2020). Leadership competencies of first-level military leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 953–970. DOI <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0392>
- Meng, G. (2016). The Design of Employee Incentive Mechanism in Non Public Enterprises in the Perspective of Positive Organizational Behavior. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 13(11), 8069–8074. DOI <https://doi.org/10.1166/jctn.2016.5817>
- Mező, K.; & Mező, F. (2024). Tanuló-központú tanítást/tanulást támogató tanári kompetenciák. In: Törteli Telek, M.; Vukov Raffai, É.; Pintér Krekić, V. (szerk.) 13. Међународна методичка конференција = 13. Nemzetközi Módszertani Konferencia = 13. Međunarodna metodička konferencija = 13th International Methodological Conference Szabadka, Szerbia : Újvidéki Egyetem Magyar Tannyelvű Tanítóképző Kar(112-121). <https://magister.uns.ac.rs/files/kiadvanyok/konf2024/METHOD2024/12-Mezo-Mezo-MethodConfSubotica2024.pdf>
- Muhoray, A. R. (2019). Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben. *Hadtudományi*

- Szemle*, 12(4), 101–112. DOI <https://doi.org/10.32563/hsz.2019.4.8>
- Oertwig, N., Galeitzke, M., Hecklau, F., & Kohl, H. (2016). *Agile competence management for flexible production systems*. https://www.researchgate.net/profile/Fabian-Hecklau/publication/305327987_Agile_competence_management_for_flexible_production_systems/links/595e036baca27229c45ae3c4/Agile-e-competence-management-for-flexible-production-systems.pdf
- Ogle, A. D., Rutland, J. B., Fedotova, A., Morrow, C., Barker, R., & Mason-Coyner, L. (2019). Initial job analysis of military embedded behavioral health services: Tasks and essential competencies. *Military Psychology*, 31(4), 267–278.
- O’Toole, P., & Talbot, S. (2011). Fighting for Knowledge: Developing Learning Systems in the Australian Army. *Armed Forces & Society*, 37(1), 42–67. DOI <https://doi.org/10.1177/0095327X10379731>
- Radi Afsouran, N., C Thornton III, G., & Charkhabi, M. (2022). Leadership Development Assessment Center: A Review on Advantages and Disadvantages for Developing Leadership Behavioral Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 71–88. DOI <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60620>
- Rimskaya, O. N., Parkhaev, A. A., & Chomova, N. A. (2022). Digital Transformation Strategy: Digital Competencies Of A Railway Engineer. *Strategic Decisions and Risk Management*, 13(3). <https://ideas.repec.org//a/abw/journal/y2022i.d1004.html>
- Sári S. (2019). Kulcskompetenciák, pályakezdő tisztek. *Hadtudományi Szemle*, 12(2), Article 2. DOI <https://doi.org/10.32563/hsz.2019.2.11>
- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. DOI <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280104>
- Spychala, M., Goliński, M., Szafranski, M., & Graczyk-Kucharska, M. (2019). *Competency models as modern tools in the recruitment process of employees*. 282–291.
- Strah, N., Rupp, D. E., & Morris, S. B. (2022). Job analysis and job classification for addressing pay inequality in organizations: Adjusting our methods within a shifting legal landscape. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 1–45. DOI <https://doi.org/10.1017/iop.2021.94>
- Szakács, G. (2013). Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. *Pro Publico Bono—Public Administration*, 1(4), 25–35.
- Tinoco-Giraldo, H., Torrecilla Sánchez, E. M., & García-Peñalvo, F. J. (2022). E-Mentoring Pilot Program in Academic Internships: Effectiveness in Improving Participants’ Competencies. *Sustainability*, 14(7), Article 7. DOI <https://doi.org/10.3390/su14074025>
- Tumbas, P., Sakal, M., Pavlicevic, V., & Rakovic, L. (2019). Digital Competencies in Business Informatics Curriculum Innovation. *INTED2019*

- Proceedings*, 9655–9664. 13th International Technology, Education and Development Conference. DOI <https://doi.org/10.21125/inted.2019.2400>
- Urbán N. (2023). A katasztrófa-helyzetek pszichológiai vonatkozásai. *Honvédtörvény*, 75(1–2), Article 1–2.
- Urbán N., & Kovács L. (2016). A pszichológiai reziliencia, mint integrált alkalmazkodó rendszer. *Honvédtörvény*, 68(3–4), Article 3–4.
- Varga E., Szira Z., Boda H., & Hajós L. (2017). A munkaerőpiacon elvárt kompetenciák relevanciájának összehasonlító elemzése a munkáltatók és a felsőoktatásban végzős fiatal munkavállalók aspektusából. *Studia Mundi – Economica*, 4(1), Article 1. DOI <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.82-93>
- Voskuijl, O. F. (2017). Job Analysis: Current and Future Perspectives. In *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (o. 25–46). John Wiley & Sons, Ltd. DOI <https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch2>
- Warraich, H. J. (2018). Generational Differences in Mentoring Relationships. *JAMA*, 320(10), 1037–1038. DOI <https://doi.org/10.1001/jama.2018.9031>
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. DOI <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>
- Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: Implementation and application. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2077–2108. DOI <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
- Zsolnai T. (2021). A katonai vezetői, parancsnoki kompetenciák napjaink Magyar Honvédségében. *Honvédségi Szemle – Hungarian Defence Review*, 149(5), Article 5. DOI <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.5.5>