

Barna Boglárka<sup>1</sup>

# Kompetenciák és elvárások hatása a honvéd tisztjelöltek szervezeti szocializációs folyamatára

## The Effects of Competence and Expectations on the Organisational Socialisation Process of Hungarian Cadets

### Absztrakt

*A kompetencia fogalma sokrétű, azonban szerepe a hatékony munkavégzésben megkérdőjelezhetetlen. A terület kutatása több évtizedes múltra nyúlik vissza, ami változatos módszerek megalkotását és a fogalom definíciójának bővülését eredményezte. Jelen vizsgálat a kompetenciát a szervezeti szocializáció elemeként értelmezi. A kompetencia mint a szervezet–személy közti interakció egyik meghatározó tényezője hozzájárul az új belépők integrálásának sikeréhez. A vizsgálat feltáró jelleggel 18 kompetenciát ismertet, amelyek a Magyar Honvédség vezetői utánpótlását megcélzó személyi állomány körében megjelennek. Kiemel továbbá olyan, a szakmai kompetenciákon túlmutató munkavállalói igényeket, amelyek a speciális célcsoport sajátosságaiból fakadnak. A munkavállalói oldal vizsgálata rávilágít a letisztult, célcsoporthoz illesztett elvárások megfogalmazásának szükségességére, és felveti a jövőre nézve alternatív lehetőségek kidolgozásának igényét.*

**Kulcsszavak:** kompetencia, szervezeti szocializáció, Magyar Honvédség

### Abstract

*The concept of competence is manifold, however, its role in effective work is unquestionable. The research into the area has decades of history, which has resulted in the*

<sup>1</sup> Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, doktori hallgató – University of Public Service Doctoral School of Military Science, PhD student, e-mail: barna.boglarka@uni-nke.hu

*development of diverse methods and the widening of the definition of the concept. The current research interprets competence as an element of organisational socialisation. Competence, as a determining factor of the institution–person interaction, contributes to the success of new entrants' integration. The research – with exploratory nature – presents 18 competences, which appear among the future leader staff of the Hungarian Defence Forces. It also highlights such employee needs, beyond professional competences, that derive from the specific features of the special focus group. The analysis of the employees' side highlights the necessity to word the pure – suited to the target group – expectations, and raises the demand for developing alternative possibilities for the future.*

**Keywords:** *competence, organisational socialisation, Hungarian Defence Forces*

## 1. A kompetencia fogalma

A szakirodalmi háttérrel vizsgálva a kompetencia fogalma és alkalmazása számos területen megjelenik.<sup>2</sup> A fogalmat az 1960-as évekig, a kognitív forradalom egyik meghatározó előfutárának tekinthető Noam Chomsky munkásságáig vezetik vissza. Chomsky kompetenciafogalmát a gyermekek nyelvelsajátítása kapcsán alakította ki. Javaslatot tett arra is, hogy definíciója kellő általánosítását követően hozzák létre a fogalom tudományos közösség által elfogadott és más területeken is hasonlóképpen alkalmazható formáját. Az üzleti és pszichológiai tudományok területén végzett kompetenciakutatások látszólag lehetőséget kínáltak erre. A kutatók saját elméleteik megalkotásához számos módon kísérelték meg meghatározni a fogalmat, különböző szegmenseit tárva fel a témának. A kompetenciakutatások dependens lényegéből fakadóan azonban a konszenzuson alapuló, általánosan elfogadott definíció kialakítására nem került sor.<sup>3</sup> Az általános érvényű definíció hiányát és ezzel egy időben a sokrétű értelmezést részben magyarázza, hogy a kutatók saját területükhöz illesztették és saját keretrendszerükben értelmezték a fogalmat.<sup>4</sup>

### 1.1. A kompetencia fogalmának bővülése az 1970-es évektől napjainkig

McClelland az 1970-es években végzett kutatásai alapján úgy vélte, hogy a várható teljesítmény bejósolására nem elegendő ismerni az intelligenciahányadost. A sikeres munkavégzéshez ugyanis szükséges azoknak a képességeknek a listázása és rendezése, amelyek birtoklása elengedhetetlen az egyén számára feladatai teljesítéséhez. Ennek fényében a kompetenciát mint személyes vonást vagy tulajdonságegyüttest értelmezte, amelynek birtoklása hozzásegíti az egyént a megfelelő vagy éppen a kimagasló

<sup>2</sup> Varga Erika: *A személyes kompetenciák ártékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. PhD-értekezés. Gödöllő, Szent István Egyetem, 2014.

<sup>3</sup> Kelemen Gyula: *A tanári kompetencia rendszere az angolszász irodalom alapján*. 2008. 2.

<sup>4</sup> Szabó Szilvia: *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományára körében*. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 2008. 11–12.

teljesítmény eléréséhez.<sup>5</sup> Fontos szempont azonban, hogy McClelland a kompetenciát minden esetben olyan gazdasági értéktöbbletként értelmezte, amely hozzáadódik az egyén befektetett erőfeszítéséhez.<sup>6</sup> McClellandhoz hasonlóan Klemp az 1980-as években a kompetenciáról úgy ír, mint a személy olyan alapvető tulajdonságáról, amely birtoklása lehetővé teszi az eredményes és/vagy kiváló teljesítmény elérését a munkában.<sup>7</sup> Boyatzis definíciója szerint a kompetencia az egyén egy olyan háttérben munkáló jellemzője, amelynek segítségével magasabb munkateljesítmény érhető el.<sup>8</sup> A kompetencia fogalmának meghatározását bővíti azonban azzal az észrevétellel, miszerint a kompetencia más változókkal együtt határozza meg a munkateljesítményt. A kompetencia munkateljesítményre gyakorolt hatása függ a többi változótól: ha bármely kapcsolódó tényező állapotában változás áll be, a kompetencia hatása is változni fog. Boyatzis továbbá kísérletet tett a jó vezető tulajdonságainak meghatározására is, aminek során 19 generikus kompetenciát azonosított. A 19 vezetői kompetenciát csoportosította és öt klaszterbe sorolta. A klaszterek a cél- és cselekvésközpontú vezetés, leadership, emberierőforrás-menedzsment, beosztottak irányítása, valamint másokra irányuló figyelem címkéket kaptak.<sup>9</sup> Boyatzis emellett tehát, hogy más elméletalkotókhöz hasonlóan a kompetencia fogalmát a teljesítményhez kötötte, kutatásaiban több új gondolattal segítette a definíció és a kutatási terület bővülését.

A jó vezető személyének és tulajdonságainak vizsgálata más elméletalkotókat is a vezetői kompetenciák meghatározására készítetett. Az 1980-as évek végén e célból alkotta meg Hornby és Thomas szerzőpáros saját definícióját. A szerzőpáros szerint a kompetencia nem más, mint képesség az irányításhoz kapcsolódó területeken, továbbá a napi munkavégzés során felmerülő feladatok, kihívások hatékony megoldására a kívánt teljesítmény eléréséhez.<sup>10</sup> Hornby és Thomas mellett többek közt Jacobs is a vezetők szerepét kiemelve kísérte meg meghatározni a kompetencia fogalmát. Jacobs szerint a kompetencia egy megfigyelhető készség vagy képesség a vezetői feladatok sikeres ellátásához.<sup>11</sup> Hogg definíciójában tovább bővíti a fogalom tartalmát. A kompetenciát olyan vezetői jellemzők összességének nevezi, amelynek segítségével láthatóvá válnak azon készségek, képességek, amelyek hatékony teljesítményt eredményeznek az adott foglalkozás területén.<sup>12</sup>

A fogalom újabb aspektusát vezette be Spencer és Spencer szerzőpáros az 1990-es évek elején azzal, hogy a kompetenciák megszerzésének lehetőségét hangsúlyozták. A szerzőpáros szerint a kompetenciák olyan készségek, képességek és ismeretek, amelyek tapasztalati tanulás útján megszerezhetők. A tapasztalatszerzés több területen is végbé mehet, mint például a munka során, élettapasztalatok kapcsán, tanúlással

<sup>5</sup> D. C. McClelland: Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28. (1973), 1. 1–14.

<sup>6</sup> V. S. Chouhan – S. Srivastava: Understanding Competencies and Competency Modeling. A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16. (2014), 1. 14–22.

<sup>7</sup> G. O. Klemp: *The assessment of occupational competence. Report of the National Institute of Education*. Washington D.C., 1980.

<sup>8</sup> Chouhan–Srivastava (2014): i. m. 14–22.

<sup>9</sup> Richard E. Boyatzis: *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons, 1992.

<sup>10</sup> D. Hornby – R. Thomas: Toward a Better Standard of Management. *Personnel Management*, 21. (1989), 1. 52–55.

<sup>11</sup> R. Jacobs: Getting the Measure of Management Competence. *Personnel Management*, 21. (1989), 6. 32–37.

<sup>12</sup> B. Hogg: *Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development*. London, McGraw Hill Training Series, 1989.

vagy képzéssel.<sup>13</sup> A szerzőpáros elméletét vitte tovább többek közt Gilbert, aki a kompetenciára mint állapotra tekintett, aminek fenntartása érdekében képesnek kell lenni a kívánt eredmények elérésére (vagyis szükséges, hogy a viselkedésmintázatnak pozitív kifejelete legyen).<sup>14</sup>

Az 1990-es évek elejére jelentős szakirodalmi bázis jött létre a témában. A korszakra jellemzően többen megkísérelték összegezni a felhalmozódott ismeretanyagot. Page és Wilson közel 340 definíció áttekintésével próbálta megalkotni a kompetencia általános fogalmát. A szerzőpáros által javasolt fogalom meghatározás szerint a kompetencia nem más, mint azon készségek, képességek, személyiségvonások összessége, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy valaki hatékony vagy jó vezetővé válhasson.<sup>15</sup> Page és Wilson meghatározása több szempontból is jelentős. Egyrészt összegző munkájukban törekedtek egy, a szakterület kiemelkedő képviselőinek munkáin alapuló, általános érvényű definíció kialakítására. Emellett a meghatározás a kompetencia fogalmát két területre bontja: a megfigyelhető és mérhető tartalmakra (például: tudáselemek, készségek és képességek), valamint a kevésbé látható és nehezebben számszerűsíthető tartalmakra (például: személyiségvonások, személyiségből fakadó kompetenciák).<sup>16</sup> Az átfogó definíciónak szánt meghatározást azonban a következő évek kutatásai új tartalmakkal töltötték meg. Rice a kompetenciaalapú vezetés tekintetében vélekedett úgy, hogy az nem más, mint tisztán a karrierre irányuló törekvések összessége. Hangsúlyozta továbbá az egyénen túl a szervezeti oldal vizsgálatát. Ennek oka Rice szerint, hogy ha a teljesítmény növelésére és karrierépítésre tett kísérletek eredményesnek tekinthetők, a szervezet teljesítőképessége is növekvő tendenciát mutat.<sup>17</sup> Cernusca és Dima (2007) kutatásukban a kompetencia, a teljesítmény és a karrier fejlődésének hármását vizsgálták. Vizsgálták továbbá a kompetenciaterkép kialakítására megalkotott modellek üzleti életben való gyakorlati felhasználásának lehetőségét is. A P-J-O fit modellhez hasonlóan a szerzőpáros úgy vélte, hogy nem elég megfelelő kompetenciákat birtokló emberi erőforrással rendelkeznie egy szervezetnek. Abban az esetben ugyanis, ha ezek a személyek nem a hozzájuk leginkább illő pozíciókban tevékenykednek, teljesítményük alacsony marad. Ennek elkerülése érdekében kaphat szerepet a kompetenciaterképek készítése és a megfelelő értékelő eszközök kiválasztása.<sup>18</sup>

## 1.2. A kompetencia fogalma és szerepe a szervezet életében

Az ismertetett meghatározások a kompetenciát különböző szempontok mentén, különböző hangsúlyokkal értelmezik. Közös jellemzőjük azonban, hogy a fogalmat minden esetben kötik a teljesítményhez. Fontos továbbá, hogy az 1990-es évektől

<sup>13</sup> Lyle M. Spencer – Signe M. Spencer: *Competence at Work. Model for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons, 1993.

<sup>14</sup> Thomas Gilbert: *Human Competence*. Silver Spring, MD, International Society for Performance Improvement, 1996.

<sup>15</sup> C. Page – M. Wilson: *Management Competencies in New Zealand. On the inside looking in Wellington*. Ministry of Commerce – 5, 1994.

<sup>16</sup> Chouhan–Srivastava (2014): i. m. 14–22.

<sup>17</sup> J. Rice: Career and Competency Mapping. *Healthcare Executive*, 21. (2006), 6. 52–55.

<sup>18</sup> L. Cernusca – C. Dima: Competency and Human Resource Management. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, (2007), 4. 162–171.

a kompetenciáról való gondolkodásban megjelenik az aktív cselekvés (lásd: tanulható kompetenciák; a kompetencia mint kívánt állapot, amelynek elérése és fenntartása aktivitást és folyamatos erőfeszítést igényel az egyén részéről). A fogalomhoz kapcsolt aktivitáson túl az évtized második felében tovább bővült a terület kutatási perspektívája. A kompetenciát ekkorra már a szervezet és személy közti interakciók meghatározó tényezőjének tekintették. Mint ahogy a fogalom (tartalmi) változása is példázza, a választott definíció minden esetben meghatározza a kutatás irányát. Jelen munkában a definíció kiválasztásánál tehát célszerű egy olyan általános fogalom meghatározás, amely alapjául szolgálhat a kutatáson túlmutató kérdések jövőbeni megválaszolásához is. Ilyennek tekintem többek közt Klein értelmezését, amelyben kompetenciának nevezi a munkavállaló azon lényeges tulajdonságait (tudás, képesség, készség, személyiségvonás stb.), amelyek eredménye a hatékony és kiemelkedő munkavégzés. A kompetencia összekapcsolja az embert és a munkát. Ha a munkáltató számára ismertek a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák és az alkalmazni kívánt személy tulajdonságai is, megállapítható a munka és személy összeillésének mértéke, aminek segítségével a bevalás bejósolhatóvá válik.<sup>19</sup> A kompetenciák tehát eszköznek is tekinthetők. Segítségükkel kiszűrhető az adott munka elvégzésére alkalmatlan személyek sokasága, valamint behatárolható az átlagos és kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalók csoportja.<sup>20</sup> Munkaelemzéssel meghatározható azon kompetenciák összessége, amelyek birtoklása elengedhetetlen a munka sikeres elvégzéséhez. Listázásukon túl továbbá lehetővé válik annak a megállapítása is, hogy az adott kompetenciát milyen szinten szükséges birtokolni a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez.

## 2. A kompetenciakutatás története

A kompetenciakutatás kezdeti szakaszában az Amerikai Egyesült Államokban összekapcsolódott a személyiségkutatásokkal. A személyiségpszichológia területén született eredmények szolgálták alapul néhány olyan tényező megnevezéséhez (lásd például kezdeményező-készség, felelősség, együttműködésre való törekvés dimenziói), amelyek később a kompetenciák vizsgálatánál is jelentőssé váltak.<sup>21</sup> A terület fejlődéséhez hozzájárultak továbbá azon kutatások, amelyek a teljesítmény fokozására és a munkaerő hatékonyságának növelésére irányultak. A vizsgálatok során meghatározták többek közt a munkaerő tesztelésének általános feltételeit, módszertani alapjait, valamint megkezdtek az alkalmazott eszközök bemérését.<sup>22</sup> Az egyik korai eljárást George Kelly dolgozta ki az 1950-es években. A repertoár-rács (Repertory Grid) megalkotásának eredeti célja a személyiség vizsgálata és a személyiségből fakadó tapasztalatfeldolgozó mechanizmusok mérése volt. Az új módszerben rejlő lehetőségeknek köszönhetően a repertoár-rács a klinikai pszichológiai használatán túl is népszerűvé vált. Alkalmazni

<sup>19</sup> Klein Sándor: Kiválasztás és fejlesztés. In Klein Sándor (szerk.): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge, 2018. 295.

<sup>20</sup> Klein Sándor: A teljesítmény. In Klein Sándor (szerk.): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge, 2018. 256.

<sup>21</sup> Kelemen (2008): i. m. 2.

<sup>22</sup> McClelland (1973): i. m. 1–14.

kezdtek többek közt a pszichológia egyéb területei és bizonyos pedagógiai kérdések kutatásában. Emellett alkalmazni kezdték vállalati közegben is (például minőségellenőrzésnél, tréningeknél stb.).<sup>23</sup>

Szintén az 1950-es években alkotta meg Flanagan a kritikus incidensek módszerét (CIT: *critical incident technique*). A CIT célja az emberi viselkedés azon tényezőinek megfigyelése volt, amelyek egy meghatározott cél elérésében jelentőséggel rendelkeznek, és illeszthetők egy előzetesen kidolgozott kritériumrendszerhez.<sup>24</sup> Bár a CIT megalkotásától több mint 60 év telt el, a módszer napjainkban is alkalmazható mind akadémiai kutatások során, mind a gyakorlatban. A CIT számos területen felhasználható eszköz, amelynek segítségével lehetővé válik a gyakorlati szempontból releváns adatok megszerzése. Alkalmazható továbbá bizonyos komplex helyzetek elemzéséhez és értelmezéséhez.<sup>25</sup> Ennek köszönhetően számos szervezetnél alkalmazzák a módszert a kiválasztásoknál is. A CIT egyik leggyakrabban használt formája retrospektív elbeszélésen alapul. Az interjúztató arra kéri a jelöltet, idézzon fel az adott szempontrendszer tekintetében releváns tapasztalatot (incidenst), majd ezzel kapcsolatos kérdésekkel méri a jelölt viselkedése és a kritériumrendszer közti illeszkedés mértékét.<sup>26</sup>

Az 1970-es évekre a munkaerőről alkotott kép átalakult. A munkapszichológia területén is megkezdődtek azok a kutatások, amelyek a munkavállaló személyének teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták. McClelland az 1970-es években megkísérelte összehasonlítani a sikeres és kevésbé sikeres személyek gondolkodásmódját és viselkedésmintázatát annak érdekében, hogy feltárja a sikert eredményező tényezők összességét. Megalkotta a BEI (*behavioral event interview*) interjúmódszert, amelynek célja az interjúalany különböző szituációkra adott válaszainak mérése volt. Részben ez vezetett a kompetenciamodellek kialakulásához.<sup>27</sup>

Boyatzis empirikus kutatásokkal támasztja alá saját kompetenciamodelljét. A teljesítmény tényezői közt nevezi meg a kompetenciákat, és rávilágít kapcsolatukra a munkaköri elvárásokkal, valamint a szervezet környezeti jellegzetességeivel. Kutatásai során főként a vezetői készségek és tulajdonságok feltárására helyezte a hangsúlyt, célként tekintve a kiemelkedő vezető ismertetőjegyeinek azonosítására. Úgy vélte továbbá, hogy a szervezeti jellemzők figyelembevétele nélkül a hatékony szervezeti működés nem valósulhat meg.<sup>28</sup> A sikeres működés érdekében tehát cégenként saját kompetenciakereteket kell kidolgozni, amelyek a szervezeti célok megvalósításához kapcsolódnak.<sup>29</sup>

A területen végzett kutatások kezdetét követő évtizedekben számos eredmény született. Ennek köszönhetően az 1990-es évekre az elméleti háttér bővülése mellett a kompetenciák gyakorlati felhasználhatóságát támogató módszertani háttér

<sup>23</sup> J. Siraj-Blatchford: *Kelly's repertory grid. A technique for developing evaluation in design and technology*. Loughborough, Loughborough University, 1995. 5.

<sup>24</sup> J. C. Flanagan: The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51. (1954), 4. 327–358.

<sup>25</sup> K. J. Breunig – L. Christoffersen: If x then why? Comparative analysis using critical incidents technique. *Journal of Business Research*, 69. (2016), 11. 5141–5146.

<sup>26</sup> Az eljárás menetére nézve lásd: [www.hrportal.hu/jelentesek/kritikus-incidensek-modszere.html](http://www.hrportal.hu/jelentesek/kritikus-incidensek-modszere.html)

<sup>27</sup> D. C. McClelland: How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist*, 40. (1985), 812–825.

<sup>28</sup> Boyatzis (1982): i. m.

<sup>29</sup> Varga (2014): i. m.

kialakítása is megkezdődhetett. Spencer és Spencer az évtizedes elméleti alapokra építve konkrét módszereket, eljárásokat dolgozott ki a kompetenciamodell kialakításához. A szerzőpáros továbbá útmutatást nyújtott abban a kérdésben is, hogy mely magas értékű munkakörökre érdemes kialakítani modellt. Munkájukban három kompetenciaklasztert különítenek el, amelyek a teljesítményorientáció, a befolyás és a személyes hatékonyság.<sup>30</sup>

## 2.1. A kompetenciakutatás új megközelítése

Köszönhetően részben a fentiekben ismertetett szerzők kutatásainak, napjainkra a kompetencia fogalma és évtizedes kutatási eredményei beépültek a mindennapok gyakorlatába. A szervezetek számára ugyanis elengedhetetlen ezek figyelembevétele, többek közt a versenyelőny megszerzése és megtartása érdekében. A terület gyakorlati felhasználhatósága visszaköszön továbbá az alkalmazottak motiválását célzó módszerek fejlesztésében, a változásmenedzsment területén, valamint a teljesítmény növelése érdekében tett lépésekben. Munkavállalói oldalról a megfelelő kompetenciák megszerzése és birtoklása hozzájárul a magasabb teljesítmény eléréséhez, valamint a sikeres pályavitelhez. A kompetenciakutatások újabb irányzata is kiemelt szerepet tulajdonít az eredmények gyakorlati felhasználhatóságának. Erre példa többek közt Ugwu és munkatársai vizsgálata, amelyben nigériai kutatók kompetenciáit vizsgálták. Ugwu kérdőívével a kutatómunkához szükséges kompetenciák mérésére tett kísérletet. Az eredmények elemzése és értékelése során a szerzők 32 kutatói kompetenciát különítettek el, továbbá megnevezték azt a 25 kompetenciát, amelyek birtoklását a fiatal kutatók elengedhetetlennek tartják, azonban nehezen alkalmazzák.<sup>31</sup>

Kansal és Jain a kutatás-fejlesztés területén végeztek empirikus vizsgálatot egy olyan egységnél, amelynek tagjai CTE- (*critical technology element*) fejlesztésen dolgoztak. Tanulmányuk célja egy, a tudományos tevékenységet végző munkaerő alkotta egységre szabott kompetenciamodell és kompetenciaterkép kialakítása volt. Emellett a szerzőpáros kísérletet tett a szükséges kompetenciaszint és a vizsgálat idejében birtokolt kompetenciaszint meghatározására is. Ennek érdekében többféle módszert alkalmaztak, amelyek a BEI, kérdőív és STAR (*Situation, Task, Action, Result*) kompetenciaalapú interjú voltak. A BEI és a kérdőíves felmérés az adatgyűjtésre szolgált, míg a STAR-t a kompetenciák szintjének meghatározására alkalmazták. Az eredmények fényében létrehoztak egy négylépcsős kompetenciamodellt, amely tartalmazza az alapvető munkavégzéshez szükséges főbb képességeket, a célorientált együttműködés elemeit, a vezetői és a stratégiai szintű követelményeket.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Spencer–Spencer (1993): i. m.

<sup>31</sup> A. N. Ugwu – F. O. Ifeanyieze – P. N. Agbo: Competency Needs of Postgraduate Students of STEM Education in Research Writing in Nigerian Universities. *Creative Education*, 6. (2015), 8. 701–706.

<sup>32</sup> J. Kansal – N. Jain: Development of Competency Model and Mapping of Employees Competencies for Organizational Development. A New Approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78. (2019), 1. 22–25.

### 3. Kompetenciák szerepe a szakmai szocializáció folyamatában

A kompetenciák összekapcsolják a személyt és a munkát. Segítségükkel elkülöníthető a kiemelkedő teljesítményt nyújtó munkavállalók csoportja a munkájukban közészerű társaiktól. Emellett lehetővé válik azon személyek kiszűrése, akik a mérések alapján nagy valószínűséggel átlag alatti teljesítményt fognak nyújtani. Továbbá szerepük megkérdőjelezhetetlen a teljesítmény fokozásában is. Fontos kiemelni ezenfelül, hogy a kompetenciák egy része tanulható.<sup>33</sup> Egyes szervezetek ennek fényében az alacsonyabb értékű pozícióikban gyakran alkalmaznak olyan személyeket, akik betanítása kompetenciáik fejlesztését is tartalmazza. A kompetenciák elsajátítása és fejlesztése ezáltal részévé válik a szervezeti szocializáció folyamatának.<sup>34</sup>

Érdeemes kitérni továbbá a betanítás mellett a kompetenciák szakmai szocializációban betöltött szerepére is. Ahogy a társadalmi normák, értékek és ismeretek, valamint a kulturális háttér formálja a személyiséget, úgy a pályaválasztás (beleértve az oktatást és tervezett karrierutakat), később pedig a munka és a szervezeti hatások is alakítják gondolkodásmódunkat, meghatározzák döntéseink irányát.<sup>35</sup> Ez a tanulási folyamat, amelynek célja a sikeres munkavégzés és pályavitel elérése, a szakmai szocializáció. A szakmai szocializáció három fő szakaszra tagolható, amelyek a pályorientáció, a pályakezdés és a pályavitel.<sup>36</sup> A három szakasz közös ismérve, hogy teljesítésük elengedhetetlen a pályavitel és a munkavégzés sikeres megéléséhez. Hasonlóan a fejlődéslelektani modellekhez, a szakmai szocializáció szakaszainál is számos olyan feladattal szembesül az egyén, amelyek megoldásának hiánya elakadást idézhet elő a szakmai fejlődésében. E kihívások hatékony kezeléséhez a munkavállalónak speciális eszközkészlettel, ismeretanyaggal, készségekkel és képességekkel kell rendelkeznie, amelyeket részben a szakmai képzések keretében sajátíthat el.

### 4. A kompetenciavizsgálat szerepe a fegyveres erőknél

A kompetenciák megszerzése és birtoklása kihat a munkateljesítményre és meghatározza az egyén értékét a szervezetben. A munkavállalói eredményességhez kapcsolódva hatást gyakorol a szervezet teljesítőképeségére és versenyképességének megtartására.<sup>37</sup> Kulcstényezőként határozza meg a szervezetbe illesztés folyamatát és a szakmai szocializáció kimenetelét.<sup>38</sup> A kompetenciák vizsgálata és kompetencia-profilok kialakítása a nagyvállalati közegeken túl az állam működéséhez és védelméhez kapcsolódó szervezeteknél is előnyt jelenthet. Különös tekintettel azon szervezetekre, amelyek többségében speciális feladategyüttessel rendelkeznek. 2010-ben erre tett

<sup>33</sup> R. E. Boyatzis: Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, 27. (2007), 1. 5–12.

<sup>34</sup> A Magyar Honvédség esetében ilyennek tekinthető minden olyan beosztás, amelynek betöltéséhez az alapképzés vagy a szervezet által előírt képzés (alstiszt- vagy tisztképzés) teljesítése kötelező.

<sup>35</sup> A. Furnham: Vocational choice, organizational selection and socialization. In Adrian Furnham (szerk.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization*. Hove – New York, Psychology Press, 2012. 107–158.

<sup>36</sup> Szabó István: *Bevezetés a szociálpszichológiába*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1998.

<sup>37</sup> Rice (2006): i. m. 52–55.

<sup>38</sup> Cernusca–Dima (2007): i. m. 162–171.



kísérletet az 1282/2010. (XII. 15) Korm. határozat,<sup>39</sup> amely a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló törvény<sup>40</sup> hatálya alá tartozó rendvédelmi szervek esetében meghatározta a rendvédelmi szervek egységes képzési rendszerének kialakítását.<sup>41</sup> Hasonlóan a rendvédelmi szervekhez a magyar fegyveres erő esetében is kedvező lehet egységes, kompetenciaalapú metódusokat bevezetni a rendszerbe. Ilyenek lehetnek többek közt a kompetenciaalapú kiválasztási programok, amelyek megalapozzák a rendszerbe bekerülő személyi állomány beillesztési, motivációs, fejlesztési, teljesítményértékelési folyamatait.<sup>42</sup> A rendvédelmi szervek példáján túl érdemes lehet röviden kitérni a nemzetbiztonsági szolgálatoknál végzett korábbi kutatásokat is, amelyekben a munkavállalók felé közvetített szervezeti elvárásokat, valamint ezek mérésére szolgáló módszereket átfogóan vizsgálták. Zalai (2012) munkájában a kompetenciaalapú kiválasztást négy aspektus mentén vizsgálja, amelyek a munkakörelemzés (és eredményeinek hasznosítása), a szakterületi specifikációk alkalmazása, kompetenciatérkép alkalmazása, valamint beválasztási vizsgálat végzése. Emellett összegzi és rendszerezi több egyéb terület mellett a nemzetbiztonsági szolgálatok állományának felkészítési, képzési lehetőségeit és az ezekben rejlő kihívásokat, példaként ismertetve a Belügyminisztérium egységes képzési koncepcióját.<sup>43</sup>

## 4.1. A kompetenciavizsgálat célja, módszertana

A Magyar Honvédség esetében a hivatásos tiszti állomány számára szükséges kompetenciák vizsgálatát korábbi tanulmányok a munkáltató oldaláról közelítik meg.<sup>44</sup> Jelen vizsgálatban ezzel szemben a munkavállalói oldalon<sup>45</sup> megjelenő tapasztalatok és igények feltárása kerül fókuszba. A vizsgálat célja feltárni azon kompetenciák halmazát, amelyek a honvéd tisztképzés sikeres teljesítéséhez szükséges elemekként jelennek meg a munkavállalói oldalon. Cél továbbá a kompetenciaszintek változásának lekövetése. A vizsgálat feltáró jellegéből fakadóan módszertanában a kvalitatív technikák alkalmazása dominál. A munkavállalói oldal feltérképezése félig strukturált interjúk felvételével történt. A vizsgálatban 8 fő (6 férfi, 2 nő) vett részt. A kutatási eljárás során nem valószínűségi, hozzáférés-alapú mintavételre esett a választás. A vizsgálati személyek életkori besorolás alapján a 19–24 éves sávba tartoztak. Az interjú négy

<sup>39</sup> 1282/2010. Korm. határozat a rendvédelmi szervek egységes moduláris alapú képzési rendszerének kialakításához szükséges intézkedésekről. *Magyar Közlöny*, (2010), 190. 27163.

<sup>40</sup> 1996. évi XLIII. törvény a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról.

<sup>41</sup> Zalai Noémi: *A humán erőforrás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. PhD értekezés. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2012. 108.

<sup>42</sup> Szabó Szilvia – Stréhlí-Klotz Georgina: *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 32.

<sup>43</sup> Zalai (2012): i. m. 71.

<sup>44</sup> Lásd Benkő Tibor: *Gondolatok az ideális parancsnokról*. *Hadtudomány*, (2008), 3–4. 91–103; Szabó József: *A kompetenciák értelmezése a haderőben*. *Hadtudományi Szemle*, 5. (2012), 3–4. 363–369; Bolgár Judit: *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák meghatározása: a kognitív-, szociális- és személyes kompetenciák*. In Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 117–146.

<sup>45</sup> Jelen vizsgálatban a honvéd tisztjelölt hallgatókat sajátos jogállásukra, valamint a speciális képzési programra tekintettel a munkavállalói oldalhoz sorolom.

blokkból épült fel, amelyek: a képzés bemeneti követelményeire, az alapkiképzésre, a képzés 1–2. évére, valamint a képzés 3–4. évére fókuszáltak.

## 4.2. Eredmények

Az interjúk elemzésével 18 kompetencia elkülönítése vált lehetővé. A kompetenciák 4 blokkra tagolt felosztása során bemeneti követelményként 8, alapkiképzéshez köthető 10, a képzés 1–2. évében megszerezhető 11, a képzés 3–4. évében megszerezhető 12 kompetenciát neveztek meg. A bemeneti követelmények blokkja két egyéb, kompetenciának jelen vizsgálatban nem minősített tényezőt tartalmazott.

A 4 blokkban megjelenő kompetenciák elemzése során meghatározásra kerültek azon főbb elemek, amelyeket az adott szakasz teljesítéséhez kiemelten fontosnak ítélték a vizsgálati személyek.

1. táblázat: Kiemelt kompetenciák időszakonként  
Forrás: a szerző szerkesztése

	Bemeneti követelmény	Alapkiképzéshez köthető	A képzés 1–2. évében megszerezhető	A képzés 3–4. évében megszerezhető
1.	elkötelezettség	alkalmazkodóképesség és szabálykövetés	alapszintű vezetői készség	középszintű vezetői készség
2.	fegyelem	szervezeti viselkedési normák birtoklása	személyes fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák	szakismeretek birtoklása és használata
3.	állóképesség	alapszintű szakismeretek megszerzése	tanulási képesség	személyes fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák
4.	–	–	szociális készségek	szociális készségek

## 4.3. Az eredmények értelmezése

A vizsgálati személyek 18 olyan kompetenciát neveztek meg, melyekre a képzés teljesítéséhez és az első beosztás betöltéséhez a honvéd tisztjelölteknek szüksége van. A kompetenciák illeszkednek a szervezeti szocializáció szakaszaihoz.<sup>46</sup> A háromszakaszos modellben az előzetes szocializáció a munkába állásig tartó időszakot jelöli, amelynek része az oktatás során és egyéb, többek közt referenciaszemélyek, csoportok által szerzett ismeretek és tapasztalatok gyűjtése a munkavállalói létről és a munkaerőpiaci

<sup>46</sup> Lásd például D. Feldman: A contingency Theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21. (1976), 433–452; Edgar H. Schein: *Career dynamics. Matching individual and organizational needs*. Boston, Addison-Wesley Publishing, 1978.

helyzetről.<sup>47</sup> A folyamat eredményeként kialakulnak a választott pályával kapcsolatos elvárások.<sup>48</sup> Az 1. blokk kiemelt kompetenciái ezekre az elvárásokra mutatnak rá. Az interjúalanyok többsége bemeneti követelményként általános kritériumokat említett, amelyek még nem kapcsolódnak a szervezetspecifikus elvárásokhoz. Szükséges azonban röviden kitérni két – kompetenciának nem minősített – tényezőre, amelyek mindössze egy esetben, említés szintjén jelentek meg. Ezek a tényezők a hazaszeretet és becsület volt, amelyek a Magyar Honvédség társadalom felé közvetített értékeire utalnak.

A 2. blokk kompetenciái az alkalmazkodás szakaszának sikeres teljesítését segítik elő. Az alkalmazkodóképesség és szabálykövetés, a szervezeti viselkedésnormák megismerése és birtoklása, valamint az alapszintű szakismeretek megszerzése teremti meg az alapot, amely lehetővé teszi a tisztképzés megkezdését. A 3–4. blokk kompetenciái elősegítik a szerepalakítást és a szervezetbe integrálódást. Emellett a szociális készségek és a személyes fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák elsajátításával eredményesen végbe mehet mind a munka-magánélet egyensúlyának kialakítása, mind pedig a szervezeti konfliktusok kezelése.

Bár az eredmények az általános szervezeti szocializációs elméletekhez jól illeszthetők, érdemes kitérni a munkáltatói oldallal történő összevetésre is. Munkáltatói oldalon többek közt a következő kompetenciák jelennek meg: proaktív viselkedés, összetett dolgok átlátásának és kezelésének képessége, etikus magatartás, emberekkel való bánásmód képessége, változás irányítása, egyéb képességek<sup>49</sup>. Egy másik felosztás szerint a fiatal honvédtiszteknek alapvetően 4 kompetenciacsoporttal kell rendelkezniük ahhoz, hogy hivatásukban kimagasló teljesítményt nyújthassanak. A szerző kognitív, személyes, szociális és speciális kompetenciák halmazát különbözteti el.<sup>50</sup> Kritikaként merül fel azonban, hogy a 4 csoportba sorolt elemek átfogó és magyarázó jellege miatt a lista nehezen alkalmazható a gyakorlati életben. Használata leginkább egy lehetséges kompetenciaszótár elkészítéséhez nyújthat támpontot.<sup>51</sup>

Mindkét megközelítés vezetői és munkáltatói oldalról értelmezi a kompetenciákat. Összevetve a munkavállalói oldalon megjelenő válaszokkal kiemelhető, hogy egyrészt a vezetői elváráshoz képest a még friss tapasztalat hatására megfogalmazott kompetenciák közti súlyozás eltér, másrészt sokkal konkrétan fogalmazódnak meg a sikeres munkavégzés feltételei.

A fentiekben túl szükséges kitérni röviden a vizsgálat korlátaira is. A vizsgálat feltáró jellege, valamint a választott módszertanhoz mérten alacsony mintaelemszám nem teszi lehetővé, hogy az eredményeket általánosan érvényesnek ítéljük a populációra. A vizsgálat emellett további kérdéseket vet fel, melyek a jövőben újabb kutatást igényelnek. Ezen területek feltárása hozzájárulhat ahhoz, hogy a Magyar Honvédség egyik „vezetőképző” programját komplexen értelmezhesük és az eredményeket kontextusba helyezhesük.

<sup>47</sup> Feldman (1976): i. m. 433–452.

<sup>48</sup> Bodnár Éva – Kovács Zoltán – Sass Judit: *Munka- és szervezetszociológia*. Budapest, 2011. 61.

<sup>49</sup> Egyéb képességek közé sorolható: problémamegoldó- és kontingenciaképesség, energikusság, szívósság, érzékenység, figyelem és törődés a munkatársakkal, alárendeltekkel és beosztottakkal. Benkő (2008): i. m. 91–103.

<sup>50</sup> Szabó (2012): i. m. 363–369.

<sup>51</sup> Bolgár (2014): i. m. 117–146.

## 5. Összegzés, következtetések

A munkavégzéshez szükséges kompetenciák feltárása a szervezeti teljesítmény növelésének egyik eszköze. A munkakörelemzésen alapuló kompetenciatérkép készítése a szervezet mindennapjaiban számos területen felhasználható. A különböző mérési technikákkal alátámasztott készségek, képességek és attitűdök halmaza lehetővé teszi a toborzás-kiválasztás folyamatában a beválás mértékének pontosabb meghatározását, valamint hozzásegíti a vezetőket és a szervezet emberi erőforrás gazdálkodásáért felelős szakembereit a munkavállalók továbbképzési és fejlesztési irányainak hatékony meghatározásához.

A Magyar Honvédség részben a honvéd tisztképzés keretein belül kívánja a jövő katonai vezetői állományának átadni mindazon ismeretek együttesét, melyekre a szervezet vezetői állományának szüksége lehet a sikeres feladatvégrehajtásban. Az elgondolás nem egyedi, hiszen a versenyszférához tartozó vállalatok jelentős része alkalmaz hasonló programokat saját vezetőik kinevelésére.<sup>52</sup> Ezek a gazdasági szereplők többségében<sup>53</sup> már egyetemi keretek közt megszerzett alapvető szakmai ismeretegyüttesre építenek. Ettől eltérően a Magyar Honvédség, részben speciális feladategyüttese, valamint szervezeti kultúrájának egyes elemei miatt, vezetői képzésével célcsoportként a középiskolai végzettséggel rendelkező személyeket határozza meg. Fontos kiemelni, hogy a célcsoport tulajdonságainak figyelembevételével a letisztult, következetes és pontos elvárások meghatározása elengedhetetlen. A munkavállalói oldalon végzett vizsgálat is ezt támasztja alá. A 18 kompetencia (különös tekintettel az 1. táblázatban ismertetett kiemelt elemekre) egymásra épülő, a szakirodalmi kánonba foglalt ívet követi. Az interjúalanyok válaszai közt megjelenik az ismeretszerzés fokozatosságának igénye (alapszintű ismeretek megszerzése, majd birtoklása és használata; alap és középszintű vezetői készség stb.). A szakmai ismeretek és a szervezeti normák elsajátítása mellett az egyéni fejlődés is kiemelt szerepet kap. Részben a célcsoport sajátosságaiból fakadhat (lásd például: életkor, élettapasztalatok összessége, „pályakezdő” státusz), hogy a munkavállalói oldalon a szervezet felé elvárásként jelenik meg olyan elemek fejlesztése, melyek többségében nem a munkáltató hatáskörébe sorolhatók. Figyelembe kell venni azonban a vizsgálat fentiekben ismertetett tényezőit, melyek rávilágítanak további kutatások szükségességére jelen eredmények megerősítése és általános érvényű következtetések levonása érdekében.

## Felhasznált irodalom

Benkő Tibor: Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, (2008), 3–4. 91–103.  
 Bodnár Éva – Kovács Zoltán – Sass Judit: *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2011.

<sup>52</sup> Lásd például: Junior Manager Program (JMP) – Robert Bosch Kft.; Operation Management Leadership Program (OMLP) – General Electric (GE); Engineering Leadership Development Program (ELDP) – HILTI.

<sup>53</sup> Akadnak olyan gazdasági szereplők, ahol már az egyetemi évek alatt megkezdhető a szervezeti integráció folyamata. Lásd pl.: Vodafone – Curiosity gyakornoki program és Discover frissdiplomás program.

- Bolgár Judit: A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák meghatározása: a kognitív-, szociális- és személyes kompetenciák. In Krajnc Zoltán (szerk.): *A katonai vezetői-parancsnoki (harcászati vezetői) kompetenciák fejlesztésének lehetséges stratégiája*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. 117–146.
- Boyatzis, R. E.: *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons, 1982.
- Boyatzis, R. E.: Competencies in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Management Development*, 27. (2007), 1. 5–12. Online: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Breunig, K. J. – L. Christoffersen: If x then why? Comparative analysis using critical incidents technique. *Journal of Business Research*, 69. (2016), 11. 5141–5146.
- Cernusca, L. – C. Dima: Competency and Human Resource Management. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, (2007), 4. 162–171.
- Chouhan V. S. – S. Srivastava: Understanding Competencies and Competency Modeling. A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16. (2014), 1. 14–22. Online: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.094>
- Feldman, D.: A contingency Theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21. (1976), 433–452. Online: <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Flanagan, J. C.: The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51. (1954), 4. 327–358. Online: <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Furnham, A.: Vocational choice, organizational selection and socialization. In Adrian Furnham (szerk.): *The Psychology of Behaviour at Work. The individual in the organization*. Hove – New York, Psychology Press, 2012. 107–158. Online: <https://doi.org/10.4324/9780203506974-3>
- Gilbert, T.: *Human competence*. Silver Spring, MD, International Society for Performance Improvement, 1996.
- Hogg B.: *Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development*. London, McGraw Hill Training Series, 1989.
- Hornby, D. – R. Thomas: Toward a Better Standard of Management. *Personnel Management*, 21. (1989), 1. 52–55.
- Jacobs R.: Getting the Measure of Management Competence. *Personnel Management*, 21. (1989), 6. 32–37.
- Kansal, J. – N. Jain: Development of Competency Model and Mapping of Employees Competencies for Organizational Development. A New Approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 78. (2019), 1. 22–25.
- Kelemen Gyula: A tanári kompetencia rendszere az angolszász irodalom alapján. 2008. Online: [www.scribd.com/document/6791372/Tanulmany-Kelemen-Gyula](http://www.scribd.com/document/6791372/Tanulmany-Kelemen-Gyula)
- Klein Sándor: Kiválasztás és fejlesztés. In Klein Sándor (szerk.): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge, 2018.
- Klein Sándor: A teljesítmény. In Klein Sándor (szerk.): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge, 2018.
- Klemp, G. O.: *The assessment of occupational competence. Report of the National Institute of Education*. Washington D.C., 1980.
- McClelland, D. C.: Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28. (1973), 1. 1–14. Online: <https://doi.org/10.1037/h0034092>

- McClelland, D. C.: How motives, skills and values determine what people do. *American Psychologist*, 40. (1985), 812–825. Online: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Page, C. – M. Wilson: *Management Competencies in New Zealand. On the inside looking in Wellington*. Ministry of Commerce – 5, 1994.
- Rice, J.: Career and Competency Mapping. *Healthcare Executive*, 21. (2006), 6. 52–55.
- Schein, Edgar H.: *Career dynamics. Matching individual and organizational needs*. Boston, Addison-Wesley Publishing, 1978.
- Siraj-Blatchford, J.: *Kelly's repertory grid. A technique for developing evaluation in design and technology*. Loughborough, Loughborough University, 1995.
- Spencer, L. – S. Spencer: *Competence at Work. Model for Superior Performance*. New York, John Wiley & Sons, 1993.
- Szabó István: *Bevezetés a szociálpszichológiába*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1998.
- Szabó József: A kompetenciák értelmezése a haderőben. *Hadtudományi Szemle*, 5. (2012), 3–4. 363–369.
- Szabó Szilvia: *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományára körében*. PhD-értekezés. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2008. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12112/ertekezes.pdf?sequence=1>
- Szabó Szilvia – Stréhli-Klotz Georgina: *Közszolgálati életpályák. Emberi erőforrás áramlás*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.
- Ugwu, A. N. – F. O. Ifeanyieze – P. N. Agbo: Competency Needs of Postgraduate Students of STEM Education in Research Writing in Nigerian Universities. *Creative Education*, 6. (2015), 8. 701–706. Online: <https://doi.org/10.4236/ce.2015.68071>
- Varga Erika: *A személyes kompetenciák átértékelődése az emberi erőforrás menedzsment és a gazdasági felsőoktatás szemszögéből*. PhD-értekezés. Szent István Egyetem (2014). Online: [www.szie.hu/file/tti/archivum/Varga\\_Erika\\_ertekezes.pdf](http://www.szie.hu/file/tti/archivum/Varga_Erika_ertekezes.pdf)
- Zalai Noémi: *A humán erőforrás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. PhD-értekezés. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2012.

## Jogi források

1996. évi XLIII. Tv. a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról
- 1282/2010 Korm. Határozat a rendvédelmi szervek egységes moduláris alapú képzési rendszerének kialakításához szükséges intézkedésekről. *Magyar Közlöny*, (2010). 190. 27163.

## Internetes források

- Critical Incident Technique (CIT) [A személyes adatok GDPR-kompatibilis kezelési módja]. Online: [www.hrportal.hu/jelentese/kritikus-incidensek-modszere.html](http://www.hrportal.hu/jelentese/kritikus-incidensek-modszere.html)

Junior Manager Program (JMP) – Robert Bosch Kft. Online: [www.bosch.hu/karrier/tanulok-palyakezdo/junior-managers-program/](http://www.bosch.hu/karrier/tanulok-palyakezdo/junior-managers-program/)

Operation Management Leadership Program (OMLP) – General Electric (GE). Online: <https://jobs.gecareers.com/omlp>

Engineering Leadership Development Program (ELDP) – HILTI. Online: <https://careers.hilti.hu/hu-hu/jobs/engineering-leadership-development-program-eldp>

Vodafone – Curiosity gyakornoki program. Online: [www.vodafone.hu/vodafonerol/karrier/curiosity-gyakornoki-program](http://www.vodafone.hu/vodafonerol/karrier/curiosity-gyakornoki-program)

Vodafone – Discover frissdiplomás program. Online: [www.vodafone.hu/vodafonerol/karrier/discover-friss-diplomas-program](http://www.vodafone.hu/vodafonerol/karrier/discover-friss-diplomas-program)