

Gergi Erna¹

A belépő motiváció, tudatos célkitűzés és a fluktuáció összefüggései az altisztképzésben (2024–2026)

The Relationships between Entry Motivation, Conscious Goal Setting, and Attrition in NCO Training (2024–2026)

Absztrakt

Az Acélkocka altisztképzés annak érdekében jött létre 2019-ben, hogy hivatásukban elkötelezett, a jövő elvárásainak megfelelő és kiváló szakmai tudással rendelkező őrmestereket bocsásson a Magyar Honvédség részére. A modern hadseregek számára kiemelt jelentőségű a megfelelően motivált állomány biztosítása, különösen az altiszt állomány esetében, amely a vezetési és végrehajtási szintek közötti kulcsfontosságú kapcsolatot jelenti. A képzés korai szakaszában tapasztalható lemorzsolódás azonban jelentős kihívást jelent az Altisztképző Központ vezetői számára. A civil területről érkező altisztjelöltek körében mért, mintegy 35% körüli fluktuáció arra utal, hogy a bevonulást követő időszak kritikus jelentőségű a pályán maradás szempontjából. Jelen tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen okok vezetnek a képzés korai megszakításához, különös tekintettel a belépő motivációs tényezőkre, a képzéshez és önmagukhoz mért elvárásokra. Az elemzés nagyszámú empirikus adat feldolgozásán alapul. Ez magában foglalja a fizikai alkalmassági mutatókat, a bevonuláskori motivációs vizsgálatokat, valamint a leszerelőkkel készített egyéni interjúk konklúzióit. Az eredmények azt mutatják, hogy bár a gyenge fizikai teljesítmény és az egészségügyi okok objektív szerepet játszanak a leszerelésekben, a lemorzsolódás hátterében elsősorban pszichés és attitűdbeli tényezők állnak. A katonai pályával kapcsolatos idealizált elképzelések, a mentális terhelés alábecslése, valamint a belső motiváció hiánya már a képzés kezdeti

¹ Honvédelmi alkalmazott, MH Altiszt Akadémia; hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola.

szakaszában jelentősen növeli a kilépés valószínűségét. A tanulmány következtetései hozzájárulhatnak a toborzási, kiválasztási és a megtartáshoz szükséges folyamatok fejlesztéséhez, hangsúlyozva a reális pályakép és az önismereti felkészítés szerepét.

Kulcsszavak: altisztképzés, motiváció, fluktuáció, célkitűzés, elvárás, pályaaalkalmasság

Abstract

The "Acélkocka" NCO training programme was established in 2019 with the aim of producing sergeants for the Hungarian Defence Forces who are committed to their profession, meet the expectations of the future, and possess outstanding professional knowledge. For modern armed forces, ensuring a properly motivated personnel base is of paramount importance, particularly in the case of Non-Commissioned Officers, who serve as a crucial link between leadership and execution levels. However, early attrition during the training process represents a significant challenge for the leadership of the NCO Training Centre. The approximately 35% fluctuation rate observed among candidates entering from the civilian sector indicates that the period immediately following enlistment is critical in terms of retention. The aim of the present study is to explore the reasons behind early withdrawal from the training, with particular emphasis on initial motivational factors and the expectations candidates have regarding both the training and themselves. The analysis is based on the processing of a large body of empirical data, including physical fitness indicators, entry-level motivational assessments, and conclusions drawn from individual interviews with those who left the programme. The results show that although poor physical performance and health-related issues play an objective role in attrition, the primary causes lie in psychological and attitudinal factors. Idealised perceptions of the military profession, underestimation of mental strain, and a lack of intrinsic motivation significantly increase the likelihood of dropout already in the early stages of training. The conclusions of the study may contribute to the development of recruitment, selection, and retention processes, highlighting the importance of presenting a realistic career image and fostering self-awareness during preparation.

Keywords: Non-Commissioned Officers, motivation, attrition, goal theory, expectation, military socialisation

Bevezetés

A toborzás és a megtartás kérdése napjainkban a legtöbb NATO-tagállam számára is stratégiai jelentőségű feladattá vált. A modern társadalmakban az önkéntes alapon működő katonai pálya versenyez a civil munkaerőpiaccal, ezért a haderőknek egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a pályaválasztási motivációk megértésére. A lemorzsolódás nem csupán statisztikai adat. Minden egyes korai leszerelés jelentős erőforrás-veszteséget jelent a szervezet számára, mind anyagi, mind oktatási szempontból. A 21. század hadviselési környezete alapvető szemléletváltást követel

meg a katonai képzési rendszerektől. A Magyar Honvédség (MH) 2019-ben elindított Acélkocka programja válasz volt arra a felismerésre, hogy a technikai modernizáció önmagában – felkészült és elkötelezett humán erőforrás nélkül – nem garantálja az ország védelmi képességét. Az altiszti kar a hadsereg „gerince”; ők azok a vezetők, akik közvetlen kapcsolatban állnak a legénységi állománnyal, és akiknek a szakmai hitelessége és mentális stabilitása alapvetően határozza meg egy-egy alegység morálját. A katonai pálya választása komplex döntési folyamat. A 2019-es bevezetés óta eltelt hat év adatai rávilágítanak egy alapvető, de nagyon fontos problémára: a civil életből érkező altisztjelöltek jelentős része a kiképzés első szakaszában elhagyja a pályát. Ez a fluktuáció nem csupán statisztikai probléma, hanem súlyos gazdasági és szervezeti teher is. A tanulmány célja annak feltárása, hogy milyen motivációs tényezők befolyásolják a katonai pálya és az altiszti hivatás választását, valamint hogyan alakul a pályaelhagyás folyamata a képzés során és azt követően. A kutatás az elmúlt évek összesített adatait (longitudinális vizsgálat) és a legfrissebb empirikus eredményeket elemzi. Célja választ adni arra a kérdésre, hogy: *Mi az oka a gyors és nagy arányú lemorzsolódásnak?*

A kutatás során az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1. A belépői motiváció és a célkitűzések együttesen prediktív módon befolyásolják a képzés kimenetelét (megtartás/átirányítás/kilépés).

H2. A 4–6. heti krízisidőszakban a kilépések aránya szignifikánsan magasabb, mint a kiképzés egyéb szakaszaiban.

H3. Az intrinzik motivációval rendelkező jelöltek esetében az átírányítási mechanizmus hatékonyabb, mint a külső motivációval rendelkezőknél. A rendszerben tartás nagy százalékban valósul meg.

A tanulmány fókuszja:

- a bevonuláskori elvárások és a tényleges katonai valóság közötti disszonancia;
- beérkezők motivációvizsgálata és annak összefüggései a képzés megszakításával;
- az önismeret és a mentális reziliencia hiánya mint kockázati tényező;
- a fizikai és egészségügyi alkalmassági mutatók szerepe.

Az empirikus vizsgálat keretei

A kutatás alapját egy átfogó, több módszert ötvöző empirikus adatgyűjtés képezte, amely az MH Altisztképző Központ civil területről bevonuló állományát érintette. A kutatás kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációján alapul. Az adatok elemzése leíró statisztikai módszerekkel, valamint kvalitatív tartomelemzéssel történt.

A vizsgálat célja nem csupán a statisztikai tények rögzítése volt, hanem a lemorzsolódás mögött meghúzódó összefüggések feltárása. Az adatgyűjtés három fő szakaszra tagolódott:

- *Bemeneti mérés:* A bevonulást követő első napokban végzett kérdőíves felmérés, amely a jelöltek motivációit (belső vs. külső), a katonai pályával kapcsolatos elvárásait és jövőképét vizsgálta.
- *Fizikai és egészségügyi kontroll:* A kiképzés során rögzített fizikai állapotfelmérők (FÁF) eredményeinek és az egészségügyi panaszok gyakoriságának elemzése.

- *Kilépő interjúk*: A képzést megszakító jelöltekkel folytatott strukturált beszélgetések konklúziói, amelyek a távozás szubjektív okait (például honvágy, fegyelem elutasítása, csalódás) tárták fel.

Elméleti keretrendszer

Jelen tanulmány két motivációs nézőpontra épül, amelyek az egyén belépő motivációját, célkitűzéseit és elvárásait vizsgálják. E két elmélet mentén kapunk választ a leszerelések és a beérkező motivációs szint, illetve a célkitűzések közötti korrelációkra.

Öndeterminációs elmélet (SDT) – Ryan és Deci

Az emberi lények lehetnek proaktívak és elkötelezettek, vagy alternatívaként passzívak és elidegenedettek, nagyrészt a fejlődésükben és működésükben lévő társadalmi körülmények függvényében.² Ez olvasható az Amerikai Pszichológiai Társaság oldalán, a Ryan és Deci által megjelent publikáció bevezetőjeként. Mindezek három veleszületett pszichológiai szükséglet – a *kompetencia*, az *autonómia* és a *társas kapcsolódás* – feltételezéséhez vezettek, amelyek kielégítése fokozott önmotivációt és mentális egészséget eredményez. Ezzel szemben akadályozásuk a motiváció és a jóllét csökkenését idézi elő. Ryan és Deci modellje különbséget tesz az autonóm (belső) és a kontrollált (külső) motiváció között. Az Acélkocka képzésbe érkező jelöltek motivációs profilja kritikus előrejelzője a képzés sikeres elvégzésének.

- *Belső (intrinzik) motiváció*: Akiknél a haza szolgálata, a hivatástudat és az önmegvalósítás dominál, azok rezisztensebbek a kiképzési stresszel szemben. (Katonai pálya iránti személyes elköteleződés, belső értékrend, önmegvalósítás, valamint a katonai életforma iránti érdeklődés. Azok a megfogalmazások, amelyek a szolgálat, a közösséghez tartozás, a felelősségvállalás vagy a vezetői szerep iránti belső igényként jelennek meg.)³
- *Külső (extrinzik) motiváció*: Akik elsősorban külső körülményekhez, jutalmakhoz vagy kényszerekhez kapcsolódtak, azoknál az első fizikai vagy mentális akadály (például a szabadság korlátozása) azonnali amotivációt és kilépési szándékot generál (anyagi biztonság, magasabb rendfokozat, a munkalehetőség hiánya a civil szférában, a családi vagy társadalmi elvárások, valamint az átmeneti élethelyzetekből fakadó döntési kényszer).²
- *Semleges motiváció (amotiváció)*: Azok a személyek, akik határozott cél vagy kialakult elköteleződés nélkül, inkább csak kíváncsiságból, önmaguk kipróbálása szándékával lépnek be a képzésbe („kipróbálni magam”, „ez egy teszt számomra”, „kíváncsi voltam, mit bírok”).⁴

² RYAN–DECI 2000.

³ Belépő motiváció kérdőívben szereplő nyílt kérdésekre adott válaszok kódolása alapján belső/külső/semleges kategóriák lettek kialakítva. A zárójelben lévő meghatározások kerültek a különböző kategóriákba.

⁴ A nyílt kérdésekre adott válaszok tartalomelemzése alapján.

A „semleges motiváció” nem jelenik meg önálló fogalomként a klasszikus motiváció-elméleti szakirodalomban. Jelen vizsgálatban a kategóriát exploratív jelleggel, a nyílt kérdésekre adott válaszok kvalitatív kódolása során határoztuk meg azon válaszadók reflektációjaként, akik elköteleződés és határozott cél nélkül érkeztek a képzésbe.⁵ Ez a szint lesz a legerősebb fluktuációs mintázat.

Locke és Latham célkitűzés-elmélete

Edwin Locke és Gary Latham célkitűzés-elmélete (*goal-setting theory*) a munkapszichológia és a szervezeti viselkedéstan egyik legmeghatározóbb motivációs elmélete, amely az 1960-as évektől kezdve fejlődött ki, majd az 1990-es évekre szilárdult meg. Az elmélet alapja, hogy az emberi cselekedetek többsége tudatos célok által irányított. Az élőlények különböző szintjein is megfigyelhető célvezérelt működés. Növények esetében ez a növekedésben, állatoknál a fájdalom elkerülésében és a jutalomkeresésben jelenik meg. Az embernél megjelenik a gondolkodás, a választás lehetősége és a hosszú távú kitartás. Ezért az emberi cselekvés akaratlagos és tudatos. A kérdés mégis az: *Miért teljesítenek jobban egyesek ugyanabban a feladatban?* A választ Locke és Latham célkitűzés-elmélete magyarázza. A világos, tudatos, jól megfogalmazott, nehéz, de teljesíthető célok jobb teljesítményhez vezetnek. Az emberek azért teljesítenek másként, mert más céljaik vannak. A katonai kiképzés során a jelöltnek folyamatosan „mikrocélokat” kell teljesítenie. Locke és Latham elmélete szerint a célok konkrétsága határozza meg a kifejtett erőfeszítést. Ha a jelölt célja homályos (például „ki akarom próbálni magam”), akkor a 6–8. héten fellépő természetes holtpontra nem tud átlendülni. A kutatásom adatai szerint a „*Kiváló altisztté válni*” konkrét célkitűzéssel rendelkezők megtartási aránya 70% feletti, szemben az általános célokkal érkezőkkel.

A pályaszocializáció kritikus fázisai és a lélektani krízispontok

Kutatásom egyik legfontosabb megállapítása a bevonulást követő egy–másfél hónap után fellépő erős fluktuáció. Ez a 4–6. *heti krízis* az a pont, ahol a kezdeti izgalom elvész, és marad a pusztító fegyelem és fizikai fáradtság. A polgári életből érkezőket olyan környezeti, személyes és napi rutint jelentő változások érik, amelyeket erős belső hajtóerő és tudatos célkitűzés nélkül nehezen tudnak átvészelni. A 8–10 fős körletek, a közös zuhanyzás, az egyoldalú táplálkozás, a személyes tér és idő korlátozása speciális kihívások elé állítja a fiatal jelölteket. Ennek ellenére nem ezek az elsődleges leszerelési okok.

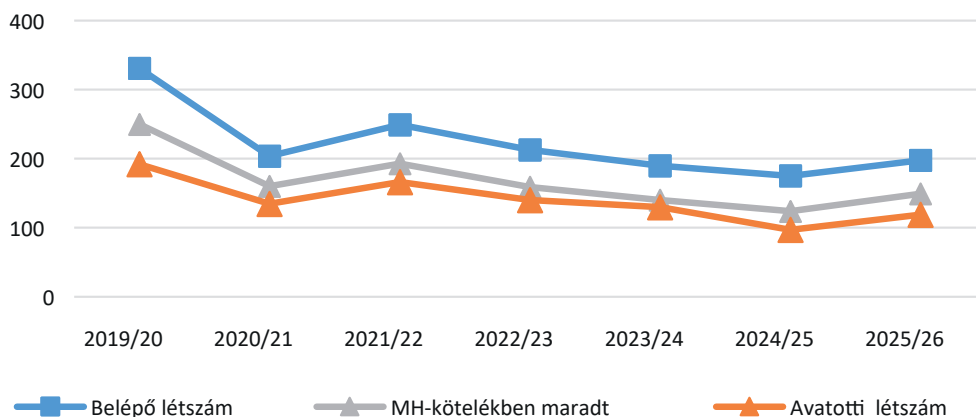
⁵ A fogalom validálásához további kutatások szükségesek.

- Környezeti és identitásváltozás:⁶ A valóság megtapasztalása. A lakhatási környezet, a szabadidő és a személyes tér korlátozása, a család hiánya sok esetben okoz azonnali feladást a beérkezők számára.
- Pesszimista gondolati spirál: A jelölt ezen a ponton kezdi megkérdőjelezni korábbi céljait (Locke és Latham elmélete szerint a célok „elhalványulnak”).
- Fizikai kimerülés érzete: A jelölt a magas intenzitású kiképzési terhelést egyre nehezebben viseli, ha nincs mögötte megfelelő motivációs bázis. Itt a legmagasabb a leszerelési hajlandóság.
- A kiképző mint a kríziskezelő: A megfelelő viselkedés megerősítésének és a coaching/mentori szemléletű segítségnyújtásnak olyan megtartó ereje van, amely ellensúlyozni tudja a civil életből adódó vágyakat, és a megfelelő mintát mutatva közelebb kerül a katonai hivatás kialakításához.

Longitudinális adatelemzés (2019–2025)

Az elmúlt hat év adatai egy hullámzó, de trendjében állandó fluktuációt mutatnak.

- **Belépő létszám:** Míg 2019-ben 300 fő felett indult a program, addig 2024-ben ez a szám közel a felére mérséklődött. Öröndetes emelkedést mutat a 2025-ös év (1. ábra).



1. ábra: Bevonulói, avatotti és az MH kötelékében maradtak létszámai, 2019–2025

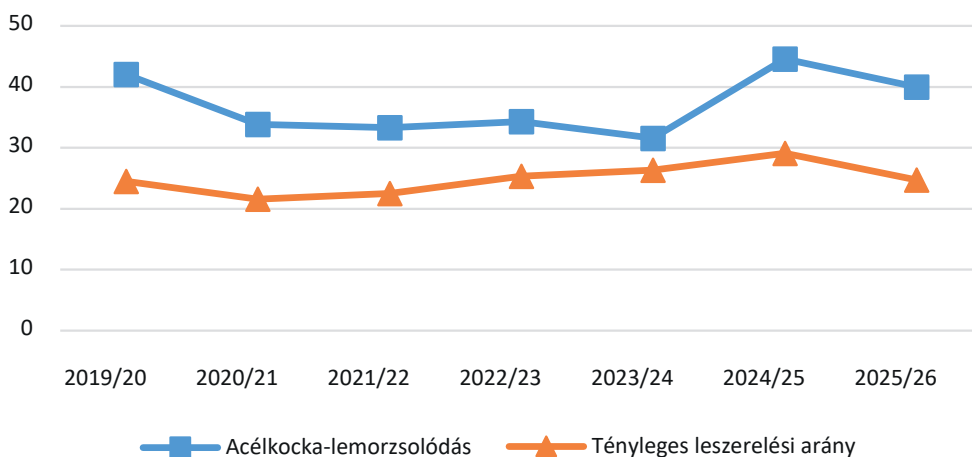
Forrás: a szerző szerkesztése

- **Lemorzsolódási arányok:** A fluktuáció mértéke jellemzően 31% és 44% között mozog (2. ábra). A legmagasabb lemorzsolódást a 2024/25-ös évfolyam

⁶ Erik Erikson megfogalmazásában az identitásválság akkor következik be, amikor valamilyen változás miatt át kell értékelni, hogy ki vagy. Amikor valaki megpróbálja megtalálni a helyét a világban, akkor lényegében az identitását keresi. Tehát az identitásválság nem feltétlenül negatív, hanem egy természetes és szükséges folyamat, de kialakíthat krízishelyzetet, amely ha nem oldódik meg, vagy nem tudja az egyén megtalálni a megoldást az adott válságra, akkor az szorongást okozhat, ami jelen esetben a leszerelést eredményezi.

mutatta (44,5%), ami rávilágít a kiválasztás nehézségeire, a generációs különbségek és a megváltozott munkaerőpiaci helyzet feszítő erejére. Ezen adatok kizárólag az Acélkocka képzést elhagyókra vonatkoznak, amelynek átlaga 37%. Ez az arány igazolja a hipotézist, miszerint a bevonulást követő első hetekben egyfajta „természetes szelekció” zajlik le, amely során a reális pályaképpel nem rendelkező egyének elhagyják a rendszert.

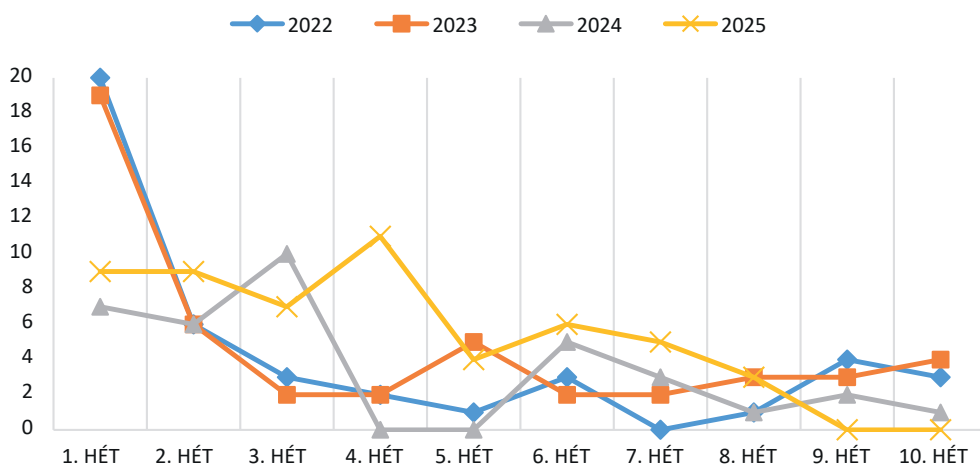
- *A katonai pályán történő megtartás:* Fontos kiemelni az átírányítási mechanizmust. Évente 20–60 jelöltet sikerül a honvédség kötelékében tartani azáltal, hogy altisztjelöltből legénységi állományban tartjuk őket, illetve 10–15 főt irányítunk a tartalékos rendszerbe. Ez bizonyítja, hogy sokan nem a honvédséget utasítják el, hanem az altiszt rendfokozattal járó felelősséget vagy tanulmányi terhet. Így a tényleges leszerelési ráta 25,6%.



2. ábra: Lemorzsolódási arány a bevonulói adatok alapján, 2019–2025 (%)
Megjegyzés: A 2025/26-os év 2026. március 17-i aktuális adatai.

Forrás: a szerző szerkesztése

2024-ben vezették be először az úgynevezett szocializációs hetet, amelynek elsődleges célja az volt, hogy könnyítse a beilleszkedést, csökkentse a kezdeti pszichés és fizikai terhelést, valamint elkerülje a hirtelen „katonai mélyvíz” érzését. A beérkező állomány még nem kap egyenruhát, kizárólag sportfelszerelés alkotja az egységességet, így ez enyhébb átmenetet teremtett a civil és katonai környezet között. A rendszernek a legfontosabb eredménye, hogy csökkentette a kritikus első napokban történő addigi nagyszámú lemorzsolódást. A 3. ábrán látható adatokból jól látszik az a tendencia, hogy az utolsó két évben drasztikusan csökkent az első heti fluktuáció. Az első heti szocializációs időszak érdemi szerepet játszott a lemorzsolódás csökkenő arányában.



3. ábra: Az Acélkocka képzés fluktuációs mutatói az alapkiképzés első 10 hetében, 2022–2025

Forrás: a szerző szerkesztése

Belépő motivációs orientáció katonai kontextusban

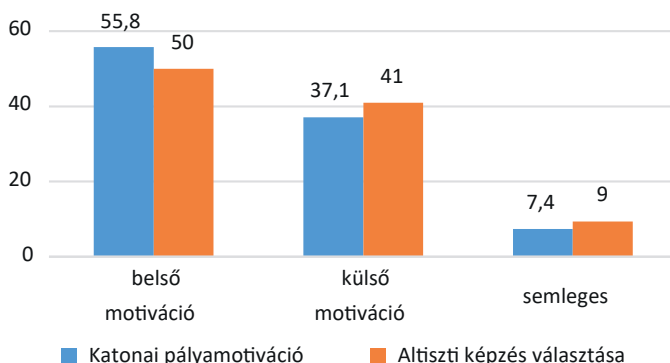
A motiváció komplex, többdimenziós rendszer, amely szerepet játszik a hatékonyságérzésben, célkitűzésben, stresszkezelésben, önértékelésben és attribúciókban. A motiváció mérése a katonai környezet sajátosságai miatt különösen összetett feladat. A kérdés nem az, hogy „mennyire akarja”, hanem az, hogyan látja önmagát, mennyire érzi magát kompetensnek és irányítónak az akarata és döntései mellett. Nem elegendő a pusztán „pozitív hozzáállás”. A túlélési ösztön és a sikeres szocializáció a legfontosabb hajtóerők. Azok a jelöltek, akik döntésüket elsősorban külső ösztönzőkre (például anyagi juttatás, rendfokozat) alapozzák, fokozott kilépési kockázatot jelentenek. A bevonulóknak fokozatosan háttérbe kell szorítaniuk a civil működésmódjukat, és a katonai környezethez kell idomulniuk. A belső motivációval rendelkező egyén cselekvése még a hierarchikus közegben is nagyobb valószínűséggel kerül összhangba a saját értékeivel. A belső kontrollérzet a pályaelhagyással szembeni védőfaktorral válhat. A pályakezdő katonai lét jelentős részét nem a különleges és magas aktivitást jelentő helyzetek, hanem a monoton, szabályozott és gyakran fizikailag vagy mentálisan megterhelő rutinok alkotják. Ebben a közegben különösen felértékelődik a hosszú távú célokhoz való ragaszkodás képessége. Duckworth *grit* fogalma⁷ – a kitartás és a hosszú távú elköteleződés kombinációja – szorosan kapcsolható ehhez a jelenséghez. A belső motiváció biztosítja azt az érzelmi és értelmi azonosulást, amely lehetővé teszi, hogy

⁷ Angela Duckworth *Grit* című könyve bemutatja, hogy a *grit*, azaz a kitartás és a szenvedély kombinációja, meghatározó szerepet játszik a siker elérésében. Duckworth egyik tanulmányában a West Point Katonai Akadémia kadétjainak példáját hozza fel. Kiderült, hogy azok a kadétek, akik magas pontszámot értek el a *grit*-skálán, nagyobb valószínűséggel fejezték be a nehéz képzést, mint azok, akik csak tehetségesek voltak.

az egyén a pillanatnyi nehézségeken túlmutatóan is lássa a pálya értelmét. Így a kezdeti monotonitás nem értelmetlen teherként, hanem egy későbbi szakmai cél – például az őrmesteri rendfokozat, a vezetői szerep vagy egy speciális beosztás – eléréséhez vezető útként jelenik meg. A katonai pálya kezdetén a belső motiváció nem egyszerűen előnyös pszichológiai tényező, hanem a sikeres beilleszkedés, a reziliencia és a kitartás egyik alapfeltétele. A külső ösztönzők fontos szerepet játszhatnak a belépésben, de önmagukban ritkán elegendők a hosszú távú pályán maradáshoz. A katonai szocializáció valódi stabilitását az teremti meg, ha a fiatal katona nemcsak végrehajtja a követelményeket, hanem azok értelmét is saját céljaival és identitásával összhangban tudja értelmezni. Ha ez megvalósul, minimalizálni tudjuk a veszteségeket.

Kutatási eredmények

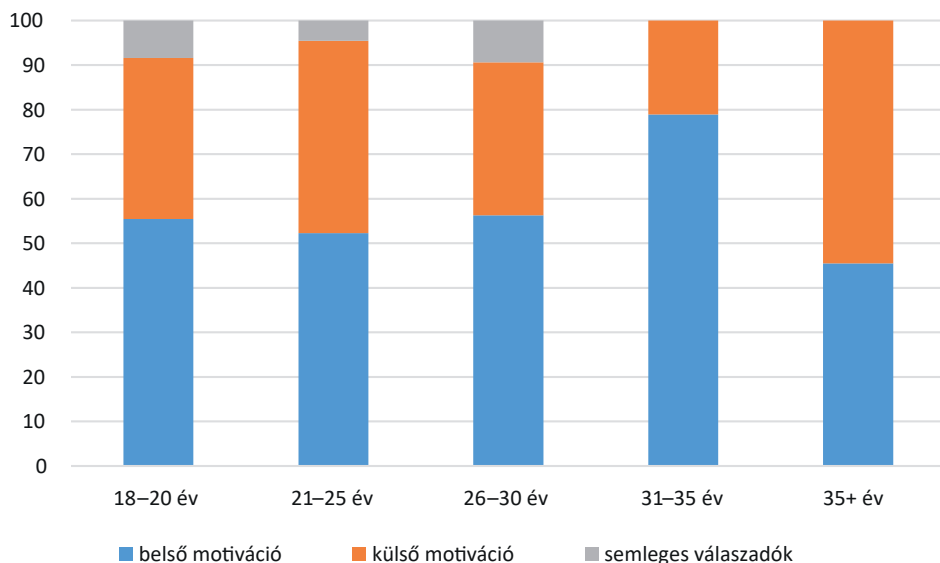
A vizsgálatban 373 fő bevonuló vett részt. A demográfiai adatokat tekintve az állomány 84%-a 25 év alatti, majd az életkor előrehaladtával folyamatosan csökken az arány. Különösen magas az arányszám (54%) a 20 év alatti friss érettségivel rendelkezők körében. A bevonulás első napjaiban nyílt kérdéseket tartalmazó, névvel ellátott motivációs kérdőívet töltenek ki az altisztjelöltek. A válaszokból jobban megismerhetjük a jelölt katonai élethez kapcsolódó attitűdjét, illetve a kutatásom alapját is ez szolgálja. A fentiekben már kitértem arra, hogy milyen elvek mentén kódoltam és csoportosítottam a kérdésekre adott válaszokat.



4. ábra: A katonai, illetve altiszt pálya iránti elköteleződés motivációs szintjei a bevonulók körében, 2024–2025 (%)
Forrás: a szerző szerkesztése

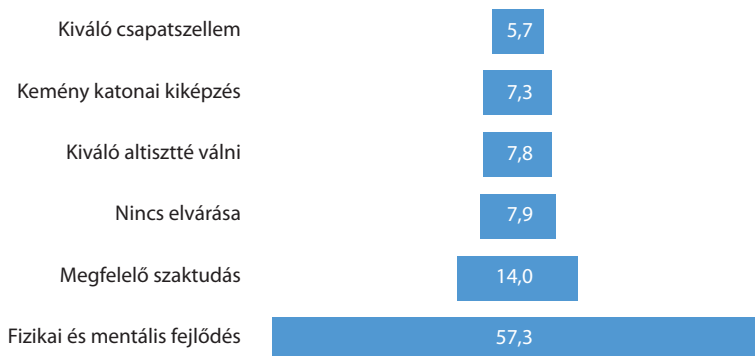
A 4. ábra adatai alapján kiderül, hogy a katonai pályát választók nagyobb százalékát a belső motiváció hajtja. Olyan jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek nagy valószínűséggel alakítják ki az adott tevékenységgel kapcsolatos motivációs viselkedést, belső örömet. A katonai pályamotiváció esetén az életkor előrehaladtával a belülről érkező igények és a tudatos döntések erősebben jelennek meg. A 31–35 év közöttiek esetében

79%-ukat a hivatástudat, a felelősségvállalás hajtja előre. A 35 év felettiek – a polgári élet megtapasztalásával – a biztos anyagi megélhetést látják a választásuk legfőbb motivációjának. A fiatal generáció még keresi önmagát a gyermekkori álmom, a konkrét életpálya és az egzisztenciális döntések között. Az altiszti hivatásnál a magasabb rendfokozat és az azzal járó anyagi és egyéb elismerések erős külső tényezőként hatnak a fiatal generációra (5. ábra).



5. ábra: A katonai belépő motiváció életkor szerinti eloszlása, 2024–2025 (%)
 Forrás: a szerző szerkesztése

A jól megfogalmazott célok segítenek irányt mutatni, és meghatározni azt, milyen erőfeszítéseket kell tenni annak érdekében, hogy sikerekkel, néhol kudarcokkal, de elérhetővé váljon, amiért hozzánk érkezett. Ehhez elengedhetetlen, hogy a 0. ponton legyen konkrétan megfogalmazott jövőkép. „Milyen céllal érkeztem a képzésbe? Mit várok el a képzéstől?” Az itt kapott válaszokat is kódolással kategorizáltam. A 6. ábra alapján jól látható, hogy a válaszadók több mint fele a fizikai és mentális fejlődést nevezte meg, mint alpcélt. Ez leginkább általános önfejlesztési cél, mintsem konkrét, jól körülhatárolható képzési célkitűzés. A speciálisabb cél – megfelelő szaktudás, kiváló altisztte válás – lényegesen kisebb arányban jelenik meg, amiből arra lehet következtetni, hogy a képzés kezdetén a résztvevők jelentős részének a célrendszere még nem teljesen letisztult. Ezek hiánya rávilágít azokra a támogatási pontokra, amelyekkel a bevonuló állományt formálni szükséges.

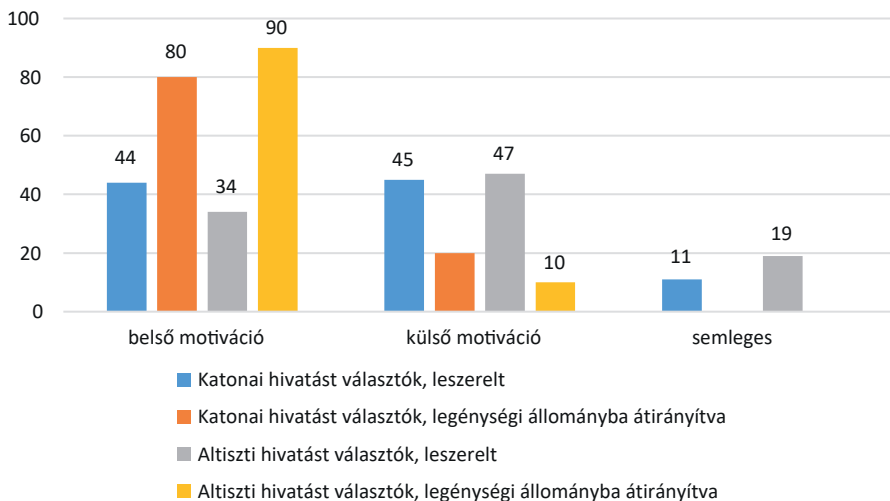


6. ábra: Altisztjelöltek célkitűzései a képzéssel kapcsolatban az elvárásaik mentén, 2024–2025 (%)

Forrás: a szerző szerkesztése

Belépő motiváció és az előre meghatározott célkitűzések összefüggései a pályaelhagyással

Ryan és Deci szerint a belső motiváció az emberi fejlődés, a jóllét és a tartós teljesítmény egyik alapvető feltétele.⁸ Hosszú távon képes fenntartani az érdeklődést és a tevékenység örömet. Amennyiben egy tevékenységet önmagáért, vagyis a folyamat belső élvezetéért végzünk, akkor olyan erős késztetés és hosszú távú kitartás alakul ki, amely a végső siker kulcsa is lehet. Ez különösen fontos a polgári életből érkező fiatalok esetén, akiknek egy, a korábbi megszokott életvitelüktől teljesen eltérő rutint kell elsajátítaniuk.

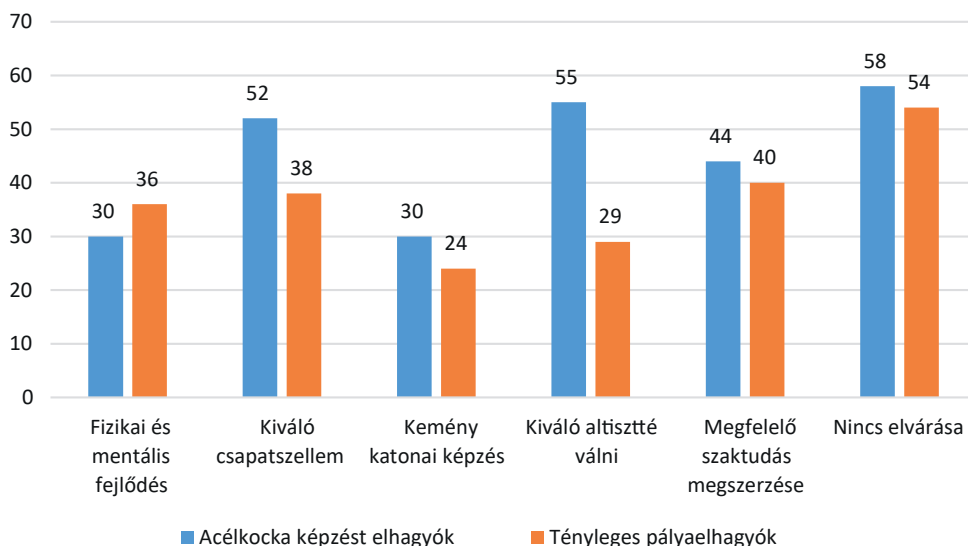


7. ábra: Belépő motiváció és a fluktuáció összefüggése (%)

Forrás: a szerző szerkesztése

⁸ Self-determination theory, SDT. DECI–RYAN 2002.

A vizsgálat eredményei szerint a belső motivációval rendelkező jelöltek esetében az átirányítás aránya kiemelkedően magas (7. ábra). Ezzel szemben a külső vagy semleges motiváció nem vezet szervezeten belüli megtartáshoz. A „kipróbálni jöttem magam” hozzáállás nagy valószínűséggel von maga után gyors távozást. Az eredmények alátámasztják, hogy a belső, autonóm motiváció kulcsszerepet játszik abban, hogy a képzést elhagyó állomány a katonai pályán belül maradjon. Ezzel erős kapcsolat mutatható ki a motiváció és a képzés kimenetele között. Az altszti hivatás tekintetében, akik belső elköteleződésként tekintenek a rendfokozatuk megszerzésére, azoknál magas az átirányítás esélye. Fluktuáció szempontjából nem önmagában a képzés megterhelő jellege a meghatározó, hanem az, hogy a belépő milyen fokú belső azonosulással és milyen erős és stabil pályaképpel kezdi meg a képzését.



8. ábra: Célkitűzések és a leszerelések összefüggései (%)
 Forrás: a szerző szerkesztése

A jól megfogalmazott célok irányt adnak a viselkedésnek, emellett növelik az énhatékonyság érzését. A célkitűzés a siker nulladik állomása. Döntés + irány + cselekvés. A célok konkretizálása, majd leírása segít abban, hogy mélyüljön és tudatosodjon a kitűzött végcél beteljesülése. A leszerelés előtti fázisban a pályát elhagyni készülő jelölt elolvassa a saját maga által írt belépő kérdőív válaszait, ami sok esetben visszafordítja a döntésétől, és a pályán marad. Az önmaguk által leírt célkitűzésnek és motivációnak olyan viselkedésszabályzó hatása van, hogy képes megfordítani azt a mechanizmust, hogy a könnyebbik utat választva leszereljen. Kognitív disszonanciára⁹ utaló kapcsolat

⁹ Leon Festinger 1957-es elmélete. Belső feszültséget és kellemetlen érzést jelent. Ellentmondó gondolat, érzelem, amikor a viselkedés nem vág egybe az értékekkel vagy döntésekkel.

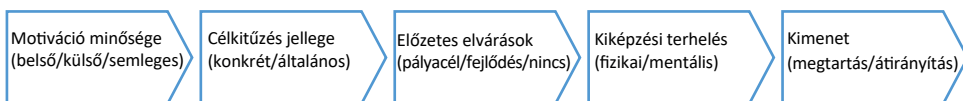
figyelhető meg, hiszen a két állapot feszültségbe kerül. A saját célok újraolvasása után csökkenhet ez a feszültség, és visszatér a korábbi vállalt irányhoz (8. ábra).

Gail Matthews (2015)¹⁰ kontrollcsoportos vizsgálata bizonyította, hogy a célok írásos rögzítése és a felelősségvállalás (*accountability*) valóban szignifikánsan – mintegy 42%-kal – növeli a megvalósítás valószínűségét. A katonai szocializáció kontextusában ez azt jelenti, hogy nem csupán a pálya iránti attitűd, hanem a specifikus célkitűzés megléte a legfontosabb tényező a tényleges hivatásos szolgálatvállalásban.

A célkitűzés nemcsak következmény, hanem beavatkozási eszköz is. A célok tudatosítása és leírása növeli a bennmaradás esélyét.

Az integrált modell: a katonai pályamotiváció prediktív modellje

Az adatok és az elmélet szintézise alapján felállítható egy prediktív integrált modell (9. ábra).



9. ábra: Katonai pályamotiváció prediktív integrált modellje
Forrás: a szerző szerkesztése

Az integrált modell szemlélteti, hogy a belépő motiváció minősége (belső–külső–semleges) meghatározza a jelentkező célkitűzéseinek jellegét. A célok konkrétsága közvetlen hatással van az előzetes elvárások kialakulására, amelyek a kiképzési terheléssel való találkozás során aktiválódnak. Amennyiben a motiváció autonóm, a célok konkrétak és az elvárások reálisak, a terhelés nagyobb valószínűséggel vezet szervezetben belüli megtartáshoz. Ezzel szemben a külső vagy semleges motiváció, az általános célok és a diffúz elvárások fokozott lemorzsolódási kockázatot jelentenek.

1. *Bemeneti szakasz*: A belső motiváció és a konkrét célkitűzés megléte a „mentális védőpajzs”.
2. *Kritikus fázis*: A kiképzés során fellépő stresszorok (család hiánya, fizikai kimerültség). Itt a külső motiváltak 36%-a egészségügyi/mentális okokra hivatkozva távozik.
3. *Kimenet*:
 - Sikeres integráció: Magas belső motiváció + konkrét célok;
 - Átirányítás: Az elkötelezett, de bizonyos kompetenciákban (például tanulmányi, fizikai) elmaradó jelöltek megmentése a szervezet számára;
 - Teljes fluktuáció: Motivációvesztés és célkitűzési hiba miatti végleges távozás.

¹⁰ Gail Matthews pszichológus professzor 2015-ben végzett tanulmányt, amelyben azt vizsgálta, hogy mennyiben befolyásolja a célok elérését, ha azokat írásban kitűzik maguknak az egyének, majd hetente frissítik is azokat. Az eredmények alátámasztották, hogy azok, akik leírták a céljaikat, jelentősen többet értek el, mint azon társaik, akik csak cselekvési kötelezettséget vagy semmit sem írtak le.

Az integrált modell értelmezhető az SDT-modell keretrendszerében, amely különbséget tesz autonóm (belső) és kontrollált (külső) motiváció között. Az autonóm motivációval rendelkező egyének nagyobb pszichológiai ellenálló képességgel rendelkeznek, amely a katonai kiképzés során jelentkező stresszorokkal szemben védőfaktorként működik. Ezzel párhuzamosan a modell kapcsolódik a célkitűzés-elmélethez is, amely szerint az egyén viselkedését az elérni kívánt cél értéke és a siker valószínűségébe vetett hit határozza meg. A diffúz vagy irreális elvárások torzítják ezt az egyensúlyt, így növelik a lemorzsolódás esélyét.

A változók operacionalizálása

A modell prediktív erejének növelése érdekében szükséges a kulcsváltozók mérhetővé tétele.

Motiváció típusa: (belső/külső/semleges), amely mérhető, validált kérdőívekkel (például katonai kontextusra adaptáltak).

Célkitűzések jellege:

- konkrét (például „különleges műveleti katona szeretnék lenni”);
- általános („katona akarok lenni”).

Mindezek mérhetőek strukturált interjúval vagy tartalomelemzéssel.

Elvárások realitása: (reális/túlzó/alábecsült), ami a kiképzés előtti kérdőíves vagy személyes attitűdfelméréssel vizsgálható.

Stressztűrés/reziliencia: (mentális és fizikai állapot) pszichológiai skálákkal mérhető.

Fontos kiemelni, hogy a modell nem statikus, hanem időben változó, így adaptív modellként is értelmezhető. A motiváció típusa átalakulhat (például külső-belső internalizáció révén). Az elvárások korrekciója megtörténhet a kiképzés során, míg a célok finomodnak vagy újradefiniálódnak.

A modell egyik legnagyobb erőssége a gyakorlati hasznosíthatóság.

Toborzás: Motivációs profil szűrése és kockázati csoportok azonosítása.

Kiképzés: Korai intervenciók (mentoring, pszichológiai támogatás) és célorientált coaching.

Megtartás: Kritikus pontok előrejelzése és leszerelni kívánó állomány átirányítása más területre.

Az integrált modell komplex, többszintű rendszert ír le, amelyben a motiváció minősége, a célkitűzések struktúrája és az elvárások realitása szoros összefüggésben állnak egymással. A modell nemcsak a lemorzsolódás kockázatának magyarázatára alkalmas, hanem prediktív eszközként is szolgálhat a katonai szervezetek számára a kiválasztás, kiképzés és megtartás optimalizálásában.

Összegzés

A tanulmány az Acélkocka altisztképzésben 2019 és 2025 között tapasztalható lemorzsolódás okait vizsgálja, kizárólag a belépő motiváció, a tudatos célkitűzés és a pályán maradás összefüggéseire fókuszálva. A kutatás alapját a bevonuláskor felvett motivációs

kérdőívek, fókuszcsoporthoz, valamint a leszerelő állománnyal készített kilépő interjúk képezték. Az eredmények szerint az Acélkocka képzés fluktuációs mértéke tartósan magas, átlagosan 37%, ugyanakkor a tényleges, honvédségen kívüli végleges pályaelhagyás ennél alacsonyabb, mivel az állomány egy része legénységi vagy tartalékos katonai szolgálati formában megtartható. Jelen vizsgálat rámutat arra, hogy a lemorzsolódás hátterében a belső motiváció és a konkrét célkitűzések hiánya meghatározó tényezőként jelenik meg. Azok a jelöltek, akik belső elköteleződéssel, hivatástudattal és jól megfogalmazott célokkal érkeznek a képzésbe, nagyobb eséllyel maradnak a pályán, vagy átirányítás útján a szervezeten belül megtarthatók. Ezzel szemben a külső vagy semleges motivációval, illetve bizonytalan célrendszerrel bevonulók körében lényegesen magasabb a korai kilépés valószínűsége. A kutatás külön kiemeli a kiképzés első heteit, illetve a 4–6. hét körüli krízisidőszakot, mint a lemorzsolódás szempontjából legkritikusabb szakaszokat. A 2024-ben bevezetett szocializációs hét kedvező hatása már rövid távon is kimutatható volt: jelentősen csökkent az első heti fluktuáció, ami arra utal, hogy a fokozatos beillesztés és a kezdeti pszichés terhelés mérséklése hatékony megtartó eszköz lehet. A tanulmány következtetése szerint a toborzás, a kiválasztás és a kiképzési rendszer fejlesztésében kiemelt szerepet kell kapnia a reális pályakép közvetítésének, az önismereti felkészítésnek, valamint a belső motiváció és a tudatos célkitűzés megerősítésének.

Felhasznált irodalom

- DECI, Edward L. – RYAN, Richard M. (2000): The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Online: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DUCKWORTH, Angela (2020): *Grit. Hogyan vezet a sikerhez a kitartás és a lelkesedés*. Budapest: Libri.
- ERIKSON, Erik H. (1968): *Identity. Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton.
- FEJES József Balázs (2011): A tanulási motiváció kutatásának új iránya. A célorientációs elmélet. *Magyar Pedagógia*, 111(1), 25–51.
- FEJES József Balázs (2015): *Célok és Motiváció. Tanulási motiváció a célorientációs elmélet alapján*. Budapest: Gondolat.
- FESTINGER, Leon (2000): *A kognitív disszonancia elmélete*. Budapest: Osiris.
- FODOR László (2007): *Fejezetek a motivációkutatásból*. Budapest: Gondolat.
- MATTHEWS, Gail (2007): *The Impact of Commitment, Accountability, and Written Goals on Goal Achievement*. Online: https://scholar.dominican.edu/psychology-faculty-conference-presentations/3/?utm_source=scholar.dominican.edu%2Fpsychology-faculty-conference-presentations%2F3&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- MAYER Krisztina – LUKÁCS Andrea – BARKAI László (2011): A teljesítménymotiváció megjelenése különböző kockázatkereső magatartásokban. *Egészségtudományi Közlemények*, 1(1), 105–111.
- O'NEIL, Harold F. – DRILLINGS, Michael Jr. (1999): *Motiváció. Elmélet és kutatás*. Budapest: Vince.

- RYAN, Richard M. – DECI, Edward L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. Online: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- VERES Sándor – KAPÁS István (1996): Az identitás válsága és a „lélek nyugalma”. In ERŐS Ferenc (szerk.): *Azonosság és különбözöség: Tanulmányok az identitásról és az előítéletről*. Budapest: MTA Pszichológiai Kutatóintézet – Scientia Humana, 25–56. Online: www.kapasistvan.hu/img/21407/az-identitas-valsaga.pdf