

## OMBÓDI IMRE

**A teljesítménymotiváció mérése a békefenntartó missziót  
megjárt állomány körében****Measurement of performance motivation among post deployed  
soldiers**

*„A motiváció az, amikor ráveszed az embereket, hogy tegyék, amit te akarsz, és gondolják azt, hogy ők akarják.”*

*(Dwight D. Eisenhower)*

**Absztrakt**

*A külszolgálatot megjárt katonák többsége úgy érezte a misszió fél idejében, hogy lelkileg elfáradt, monoton és egyhangú lett a napi élet, amely következtében a teljesítménymotivációs szint csökkentéséhez vezetett. Egyértelműen megállapítható az, hogy a katonáknak 3-4 hónap után szükségük van a „feltöltődésre”, ki-kapcsolódásra, amely kettő vagy három hét szolgálat mentességgel (honi területen) orvosolható. A katonák missziós felkészítésének időszakában több hangsúlyt kell fordítani a mentális felkészítésre, annak érdekében, hogy a beosztásuknak megfelelő feladatkör teljes mértékben, a kiképzettségi szintjüknek megfelelően el tudják látni.*

**Abstract**

*The most of deployed soldiers felt mentally tired and seen the everyday life monotonous at the half time of their mission. This caused decreasing the level of performance motivation. It can be evidently stated that soldiers need full recovery after 3 or 4 months. It can be treated by a two or three month off in domestic environment. During their pre-deployment training it must be turned a bigger focus on mental trainings in order to fulfill their military occupational level properly.*

## BEVEZETÉS

A katonai pályafutásom 21 éve alatt négy misszióban teljesítettem külszolgálatot különböző beosztásokban. Első 6 hónapos misszióm 2000-ben, Koszovóban volt, a Magyar Honvédség Őr- és Biztosító Kontingens, Őr- és biztosító század, 2. szakaszparancsnokaként. A Magyar Honvédségben (a továbbiakban: MH) ekkor kezdődött meg a kontingens szintű tartós külszolgálatok ideje, amikor a dandárok rotációban adták ki a kontingens állományát. Tartós szót azért használtam, mivel a KFOR<sup>1</sup> magyar kontingense 18 váltást „élt” meg.

A második külszolgálatom szintén Koszovóban, Pristinában volt, az MH ŐBZ-18.<sup>2</sup> váltásban, mint a zászlóalj törzs, hadműveleti részleg vezetője, majd 2010-ben Afganisztánban, Pol-e Khumriban, MH PRT-8<sup>3</sup> kötelékében, mint a hadműveleti részleg, hadműveleti ügyeletese és az utolsó külszolgálatom 2013-ban szintén Afganisztánban, Kabulban az MH KNRÖBK-1<sup>4</sup> váltásában, mint század hadműveleti tisztként.

Mind a négy misszióm 6-7 hónapig tartott, a megszerzett tapasztalatok alapját képezik a dolgozatom fő témájának miszerint, arra keresem a választ, hogy *miért csökken a katonák teljesítménymotiváció szintje a misszió félidejében.*

Fontos megemlítenem, hogy a 4. missziómban már a katonák számára nem volt biztosítva a szabadságoltatás honi területen (10 nap időtartamban). Miért lényeges a szabadságoltatás? A dolgozatom 2. részében, a kérdőívek kiértékelésénél kitérek erre.

A témaválasztásom abból ered, hogy a külszolgálataim alatt arra jöttem rá, hogy a katonák elveszítik a motivációjukat a feladat ellátása viszonyában. Ebből adódóan megjelentek a fegyvelemsértések, a katonák közti látványos nézeteltérések, az előjárók bírálása és még sorolhatnám, hogy mennyi probléma felmerült a katonák részéről. Továbbá, azt is tapasztaltam, hogy az állomány nem saját magában kereste a hibát, nem saját magukat okolták azért, mert jelentkeztek külszolgálatra, hanem mindig a parancsnokukban találták meg az általuk vélt hibákat.

A dolgozatom első részében a motivációval kapcsolatos elméleti áttekintést mutatom be, majd a második részben, a motivációs kérdőív kiértékelése az elméleti megközelítések viszonyrendszerében teszek megállapításokat.

Mindenképp választ akartam kapni arra, a személyes tapasztalatomra épülő kérdésre, hogy amíg a misszióra történő felkészítés alatt a katonák motiváltsága átlagon felülni, addigra a műveleti terület eltöltött 3-4 hónap múlva már az elvárható minimum szint alatt van. Mi ennek az oka? Mi váltja ki ezt a motiválatlanságot a katonák körében? Mivel lehet javítani a katonák teljesítménymotiváltságát?

<sup>1</sup> Kosovo Forces - KFOR

<sup>2</sup> Magyar Honvédség Őr- és Biztosító Zászlóalj

<sup>3</sup> Magyar Honvédség Tartományi Újjáépítési Csoport

<sup>4</sup> Magyar Honvédség Kabul Nemzetközi Repülőtér Őr- és Biztosító Kontingens

Biztos vagyok benne, hogy a katona motiválatlansága kihat a teljesítményére, a szolgálat, feladat ellátására, ami egy afganisztáni hadműveleti területen esetlegesen katonák életébe is kerülhet. Ezt nem nézheti, nem engedheti meg egy vezető, parancsnok sem! Ezért minden szintű parancsnoknak kötelessége a beosztottjait motiválni minden olyan eszközzel, ami rendelkezésére áll.

*„Arra a kérdésre, hogy mivel lehet egy embert motiválni, valószínűleg az emberek többsége azt válaszolná, hogy pénz, pénz, pénz. De ez az esetek többségében nem így van, fontos lehet az előléptetés, a felelősségvállalás, az erőpróbát jelentő feladat, a jó munkahelyi légkör, az elismerés.”<sup>5</sup>*

### A MOTIVÁCIÓ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE

A kutatások kiértékelése és megértése érdekében, mindenképp szükséges a motiváció fogalmának tisztázása, megértése és az elméletek áttekintése. Ebben a fejezetben röviden áttekintem a motiváció elméletével kapcsolatos fogalmakat, elméleteket, fókuszával a teljesítménymotivációra.

A motiváció fogalmát sok gondolkodó, teoretikus próbálta már meghatározni más-más megközelítésből. Alapvetően a motívum a latin *movere* (mozogni) műszóból ered, származik. A motivációnak szerepe van az emberi fejlődésben és tevékenységében, a saját belső ösztönző rendszere határozza meg.

A motiváció rendszerezésének legáltalánosabb meghatározása, hogy léteznek túlélési motívumok (szomjúság, éhség) és biológiai (szociális) motívumok. A biológiai motívumok az elsődlegesnek, a tanult motívumokat másodlagosnak is nevezhetjük.<sup>6</sup>

További fogalmi meghatározás:

- *„A Pszichológiai Lexikon: a motiváció tartalma a „dinamikus tényezők összessége, amelyek az egyén viselkedését meghatározzák. Viselkedésünk gyökerében valójában nemcsak egyetlen ok rejtőzik, hanem tudatos és tudattalan, fiziológiai, érzelmi, érzelmi és társadalmi tényezők szétválaszthatatlan összessége, amelyek kölcsönhatásban vannak egymással.”*(Sillamy, 1992. 181. o.);
- *A Pedagógiai Lexikonban pedig azt olvashatjuk, hogy a motiváció a viselkedést kiváltó belső késztetés, indíték, amelynek sokféle típusa létezik, s ezek több szempont alapján csoportosíthatók* (Jakab, 1997. 488. o.);
- *Kiss Árpád pedig ezt írja: „olyan viszonylagos tartós inger, mely befolyása alatt tartja az egyén magatartását mindaddig, míg a megfelelő válasz (reakció) az izgalmi állapotot meg nem szünteti”*(Réthyné, 1978. 9-11. o.);

<sup>5</sup> Szelei Ildikó: 2.3. Pedagógiai kommunikáció a katonai alegységben, Pedagógia I. jegyzet, ZMNE Hadtudományi kar, Bp., 2004, (85. p.)

<sup>6</sup> Szelei Ildikó: Motivációelmélet Egyetemi jegyzet, ZMNE, Szentendre, 1999, (7. o.)

- A motiváció *Kozéki* értelmezésben a tevékenység rugója, az a belső feszültség, mely a személyiséget arra készíti, hogy erőfeszítéseket tegyen adott szükségletei kielégítése érdekében. A motivációnak potenciális oldala maga a motívum, aktív oldala pedig a motiváció (*Kozéki*, 1972. 57. o.);
- *Bernáth László* meghatározásában pedig az szerepel, hogy cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet jelentkezése hoz létre. Ezeket a késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak, nevezzük motivációnak. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevez (*Bernáth*, 1995. 185. o.).”

#### MOTIVÁCIÓS FELOSZTÁSA

A motiváció elmélet sokat vizsgált és kutatott terület, aminek hatására több elmélet született, illetve fogalmazódott meg. Mielőtt a motiváció elméleteket áttekinteném, előtte a motiváció felosztására térnek ki. A motiváció alapvetően három csoportba sorolható, ezek a következők: *munka motiváció*, *pályamotiváció* és a *teljesítménymotiváció*.

##### *A motiváció felosztása:*

- A *munka motivációja* részben már választ is ad, erre a kérdésre, hiszen azokat az indítékokat, illetve azok teljesülését jelenti, amelyek arra ösztönzik az egyént, hogy termelő, értékteremtő, alkotó tevékenységet végezzen.
- A *pályamotiváció* már differenciáltabb folyamat, itt már azoknak a konkrét indítékoknak a jelenlétéről, működéséről van szó, amelyek meghatározzák az egyének pályaválasztását, konkrét szakma vagy munkakör keresését, valamint az abban való tartós, sikeres helytállást.
- A *teljesítménymotiváció*, a munkamotivációval szemben, amely inkább közvetve ösztönzi az egyént – anyagi megélhetés, családfenntartás – közvetlenül ösztönöz a munka eredményességére, fontos és hatékony az elvégzett munkák minősége és mennyisége szempontjából. Mindenki létezik igény szint, melyet kitűzve maga elé, igyekszik azt elérni, esetlegesen túlszárnyalni. Ez fakad egyrészt a siker elérésére, illetve a kudarc elérésére való törekvésekből. Ezek egymáshoz való viszonya, illetőleg erősségük befolyásolja a teljesítménykészítés erősségét. (*Klein*, 2001. 298.o.)

#### TELJESÍTMÉNYSZINTJÉNEK<sup>7</sup>

Ha a teljesítményszintje eléri az igény szintet, akkor sikerélményt okoz, míg ha alatta marad, akkor kudarcot él át az egyén. Így alakítva az igény szintet, hiszen a sikerélmények

<sup>7</sup> Forrás: [http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/motivcis\\_rendszerek.html](http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/motivcis_rendszerek.html) (Letöltés ideje: 2014. 11. 12.)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

emelik, míg a kudarc, a sikertelenség csökkenti azt. Összefoglalva a teljesítmény nem más, mint a motiváció és a képesség szorzata.

Kutatások bizonyították, hogy a személyiségnek e területe is nagyban függ a szülői nevelésen. A sikerorientált nevelésben a szülő jutalmazza gyermekét a teljesítményéért, valamint a képességeihez igazodó feladatvállalásra ösztönzi.

A kudarckerülő szülő megbünteti gyermekét, ha az sikertelen és a további kudarcok elkerülésére ösztönzi. Pontosan ezért a kudarckerülő személyiség törekszik a könnyű feladatok kiválasztására, mivel azoknál kisebb az esély a kudarcra. Ezzel szemben a sikerorientált személyiség nem választ és nem is szereti a túlságosan könnyű feladatokat, hiszen azok teljesítése nem tartogat túl nagy sikert. Ugyanakkor a túlságosan is nehéz feladatokat is igyekszik kerülni, mivel azoknál kisebb az esély a sikerességre.

## MOTIVÁCIÓS TEÓRIÁK

### *Maslow szükséglethierarchia modell*

Arra a kérdésre, hogy mivel lehet egy embert motiválni, valószínűleg az emberek többsége azt válaszolná, hogy pénz, pénz, pénz. De ez az esetek többségében nem így van, fontos lehet az előléptetés, a felelősségvállalás, az erőpróbát jelentő feladat, a jó munkahelyi légkör, az elismerés.



1. sz. ábra Maslow: Motivációelmélete

(Forrás: [http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow\\_motivcis\\_piramisa.html](http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html))

Letöltés ideje: 2014.12.01.)

Maslow szerint az emberek teljesítménye úgy növelhető, ha „teret adunk emberi mivoltuknak.” Ha a parancsnokok képesek megállapítani, hogy beosztottjaik a szükségletek hierarchiájában milyen szinten állnak, akkor megtalálják a motiváció legjobb módját. A munkahelyek, a vezetők nem mindig kínálnak dolgozóinak lehetőséget arra, hogy kielégítsék a IV. és a V. szintű igényeiket, különösen olyan munkakörökben, ahol a munka mereven irányított, és ahol korlátozott az egyéni cselekvés, a döntéshozatal, a kezdeményezés szabadsága. Ha az alkalmazottaknak csekély lehetőségük van a III., IV., és az V. szintű kielégítésére a munkában, akkor a munkán kívül keresnek lehetőséget a társas kapcsolatok, a teljesítmény- és önmegvalósítási igényeik rendezésére (sport, hobbi). Emiatt sok dolgozó csak annyi energiát fektet be munkájába, hogy megtartsa munkahelyét és megkapja fizetését, ráadásul elidegenedik munkahelyétől. A beosztottak legnagyobb hasznára az a vezető van, aki lehetővé teszi részvételüket a problémamegoldó és döntéshozó munkában, így biztosítva számukra a társas igényeiket, az elismertséget, az előrehaladás iránti igényeiket és az önmegvalósítás élményét.

#### *Alderfer szükségletelmélete*

Alderfer három szükségletet írt le, a létezés, az anyagi, fiziológiai szükségletek és a fizikai biztonságot jelentik. A kapcsolat, mely a társas igényeket, személyes kapcsolatokat, az elismertséget és a mások általi méltányosságot jelenti. A harmadik fejlődés szükséglete, a lehetőségek kiaknázását, az egyéni fejlődés, a tulajdonképpeni önmegvalósítás foglalja magába. (forrás: Bakacsi, 1998. 93. o.)

#### *McClelland teljesítménymotiváció*

*D. McClelland:* motivációs elmélete szerint három fő szükségletet azonosít. A teljesítményre -, a hatalomra vonatkozót, valamint az „affilizációs”-nak elnevezett szükségletet (szerepet szükséglete). McClelland nem tárgyalja az alapvető szükségleteket, lévén azok szerinte örökletes,<sup>8</sup> velünk született, tehát nem tanult igények. A tanult szükségletek a különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jelleget mutatnak. A *teljesítménymotiváció* (*achievement need*) belső hajtóerő a sikerre, azt tükrözi vissza, hogy mennyire fontos az egyén számára a maga elé kitűzött célok elérése és meghaladása. Erőssége szorosan összefügg a korai szocializációs tapasztalatokkal. A teljesítménymotiváltak a közepes kockázati szintet kedvelik, ahol a siker ideális valószínűsége 50%. Jellegzetesen elkerülik mind a túl könnyű, mind a túl nehéz feladatokat. A *kapcsolatmotiváció* (*affiliation need*) az elfogadottság, szeretettség iránti vágy. Akinek erősek a kapcsolati motívumai azok könnyen barátkoznak, kapcsolataikban egyetértésre és egy

<sup>8</sup> Elméletét szokás a tanult szükségletek elméletének is nevezni.

együttműködésre, nem a konfrontációra, versengésre törekcszenek. Figyelmüket a társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására, ápolására fordítják. Az elmélet lényeges következménye, hogy a tanult szükségletek fejleszthetők, alakíthatók: képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető erősségük. A *hatalmi motiváció (power need)* belső hajtóerő arra, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, kontrollt gyakorolhasson. Lényeges számukra, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak fontos az elismerés, a státusz, a presztízs, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény.

### *Skinner megerősítés elmélete*

Burrhus Frederic Skinner a Racionális elméletek gondolkodói soraiba tartozik. Skinner elmélete szerint az ember a múltbéli cselekedeteinek következményeiből tanul, és viszi azt át a jövőbeni cselekedeteibe. Nem foglalkozik azzal, hogy mi a magatartás indítéka, elmélete sokkal inkább tanuláselmélet, mint motivációelmélet, ugyanakkor igen erőteljes eszköz a magatartás szabályozásának elemzéséhez. Skinner példája szerint minden ember önálló individuum. Egy cselekvést valószínűleg akkor ismételnék meg, ha pozitív következményei vannak, azaz pozitív visszacsatolása.

A visszacsatolásnak négy alapvető típusa létezik:

- *pozitív megerősítés* – jutalom hatására nagyobb valószínűséggel ismétlődik meg a viselkedésforma;
- *negatív megerősítés* – valamilyen kellemetlen, negatív helyzetnek a megszűnése is növeli a viselkedés ismétlődésének az esélyét;
- *büntetés* – kellemetlen következmény, csökkenti a viselkedés ismétlődésének valószínűségét;
- *megszüntetés (kioltás)* – pozitív következmény elmaradása is csökkenti a viselkedés rögzülésének esélyét.

### *Leon Festinger méltányosság elmélete*

*Festinger teóriája feltételezi*, hogy kényelmetlen helyzet az olyan, amikor egy emberben két egymással össze nem férő vélekedés merül fel. Ez az embert arra motiválja, hogy kiküszöbölje ezt az összeférhetetlenséget, és harmóniát hozzon létre. Ennek az elméletnek a munka világára kidolgozott változata szerint a dolgozó a befektetett energia és a valószínű személyes eredmény arányát mérlegeli, méghozzá elsődlegesen úgy, hogy az általa fontosnak tartott személyek hasonló arányához viszonyítja. Ha úgy találja, hogy az ő aránya hasonló a többiek arányához, akkor méltányosnak érzi a helyzetet, nem érez feszültséget. Ha lényeges eltérést észlel, feszültséget érez, és motiválva lesz arra, hogy ezt a feszültséget csökkentse.

## A KUTATÁS BEMUTATÁSA

Az általam végzett kutatás stratégiája induktív, összefüggés-feltáró, fajtája alapkutatás. Az elemzés kiindulópontja egy kérdőíves felmérés volt, legalább egy külszolgálatot megjáró katonák körében. A kutatás célja az, hogy az általam tapasztalt teljesítmény motiváltság „vesztés” miatt alakul ki a katonák körében a misszió félidejében.

A kérdőív összesen 21 kérdést tartalmaz, mely a tartalmát tekintve két részre osztható, így az első részben (1-5. kérdés) a megkérdezettekről egy általános információt nyújt (nem, állomány kategória, szolgálati év, missziós tapasztalat). A második részben (6-26. kérdés) lévő kérdések kizárólag a teljesítmény motiváció felmérését hivatott feltárni. Minden kérdést a megkérdezettek a rájuk vonatkozó mértékben a szöveges válaszok kiválasztása révén.

A vizsgálatban 26 fő vett részt, többnyire a Magyar Honvédség 25. Klapka György Lövészdandár állományából került ki. Ennek az volt a célja, hogy minél több olyan alanyt kérdezzek meg, akikkel együtt szolgáltam Afganisztánban, hiszen a kutatásom célja az általam megtapasztalt teljesítmény motiváció csökkenés, amit a velük eltöltött hónapok alapján tapasztaltam meg.

## HIPOTÉZISEK

Már a fentiekben kifejtettem, hogy a külszolgálataim alatt mindig azt láttam, tapasztaltam a katonák körében, hogy 3-4 hónap alatt már nem olyan lelkesek, motiváltak. Összehasonlításképpen az olyan külszolgálatot ahol, 10 nap szabadság járt a katonáknak honi területen, illetve olyan külszolgálatot, ahol nem volt szabadságolási időszak a fél év alatt.

- 1. Az állománynak a felkészítés alatt a motiváltsága nagyon magas, ez annak tudható be, hogy a felkészítés során leszek olyan katonák, akik tartalék kategóriába kerülnek, így nem biztos, hogy kijutnak műveleti területre a fél év alatt. Ez a bizonytalansági tényező motivátorként jelenik meg a kiképzés alatt.*
- 2. A műveleti területen eltöltött három hónap, mint a fegyelemmel, mint pedig a katonák hozzáállásával nincs gond. A feladatukat a legjobb tudásuknak, kiképzettségi szintjüknek megfelelően látják el. Motiváltak, szinte bármilyen feladatot végre lehet velük hajtani anélkül, hogy fegyelmi gondok merülnének fel.*
- 3. A végrehajtó állomány a 3-4. hónapban már rutinszerűen hajtják végre a szolgálati feladataikat, néhányanknál már a monoton, gépszerű feladat végrehajtás tapasztalható. Ilyenkor üti fel a fejét a fegyelmi eljárások „sorozata”, az előjáró parancsnoki állomány „értékelése”, kibeszélése, ilyenkor a beszédtema az, hogy kinek mit szabad és kinek mit nem. A 2012. év előtti külszolgálatok alkalmával ez az utolsó hónapban jelentkezett. Ez egyértelműen annak tudható be, hogy 2012. év előtti misszióban a 2-3. hónapban már megkezdődtek a szabadságolási rotációk, a visszaérkezett katonák feltöltődve, illetve a társaikra is feltöltést adott az otthoni élmények elmesélése.*



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

4. A kabuli<sup>9</sup> külszolgálat egyértelműen bebizonyította számomra, hogy a kontingens létszáma kevesebb volt, mint a feladat ellátásához szükséges létszám. A belga zászlóalj pont egy szakasszal több létszámmal látta el a repülőtér őrzés-védelmét, mint a magyar kontingens. Úgy gondolom, nem minden esetben kell a költségeket úgy csökkenteni, hogy az állomány részére nincs biztosítva a szabadságoltatás.

A KUTATÁS BEMUTATÁSA

## Általános kérdések



1.ábra<sup>10</sup>: Nemek és az állomány kategória szerinti megoszlás

Az 1. ábrán a vizsgált katonák nemük és állomány kategória szerinti megoszlása látható. Megállapítható, hogy a vizsgált katonák nemük szerinti aránya hasonló vagy közelítőleg azonos a Magyar Honvédségben szolgálatot teljesítő női és férfi katonák arányához. A 2.

<sup>9</sup> MH Kabul Nemzetközi Repülőtér Őr-, és Biztosító Kontingens 1. váltás, 2013.

<sup>10</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

dián jól látható, hogy a megszondázott állomány 42%-a a legénységi kategóriából került ki. A vizsgálatom egyik célja ez is volt, hiszen egy adott kontingensben az állomány legnagyobb részét a legénységi katonák képezik, így a legénységi állomány véleménye meghatározó a felmérésem hitelességének a megítélésakor.



2.ábra.<sup>11</sup> Hány éve szolgál a Magyar Honvédség kötelékében?

A válaszadók 41%-a legalább 11-15 év teljesítenek katonai szolgálatot a Magyar Honvédségben, illetve 23%-a „pályakezdő” katona, mivel még 2 éve sem tagja a rendszernek<sup>12</sup>. A 2. ábra alapján megállapíthatom, hogy összességében sikerült olyan alanyokat megkérdezni, amelyek a szolgálati évek valamennyi perifériából valók.

<sup>11</sup> Forrás: szerző

<sup>12</sup> Magyar Honvédség

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



3.ábra:<sup>13</sup> Külszolgálattal kapcsolatos információk

A 4. diából jól kitűnik, hogy a válaszadók 46%-a az afganisztáni misszióját vette alapul a válaszadásakor. Úgy gondolom, hogy a válaszadók több mint a fele már legalább 3 vagy több missziós tapasztalattal rendelkezett, ami szintén a felmérésem hitelességét erősíti meg.

<sup>13</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

## Motivációs kérdések



4.ábra:<sup>14</sup> Fiziológiai szükségletek

A 6. és a 7. dián lévő kérdések alapvetően a maslowi piramis alsó szintjén lévő fiziológiai szükségletek körébe soroltam. A kérdések a pihenéssel kapcsolatosak, hiszen a heti egy nap pihenőnap kiadását az állomány részére jogszabály írja elő. A tapasztalatom az, hogy ez nem minden esetben biztosított, ez betudható az állomány leterheltségének, illetve a létszámihiánynak. A válaszadók 69%-a nem volt szabadságon a külszolgálat alatt, viszont igényelte volna a honi területen letöltendő 10 napos szolgálatmentességét. A jelenlegi szabályzók alapján heti egy nap pihenő jár minden katonának műveleti területen is, viszont a 7. dián lévő adatokból egyértelműen kiolvasható az, hogy a megkérdezett állomány 77%-a csak 1 vagy 2-3 napot töltött pihenéssel havonta. A pihenés, mint fiziológiai szük-

<sup>14</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

séglet kielégítést minden esetben biztosítani kell a parancsnoknak, mert ellenkező esetben, illetve hosszútávon ez nem tartható. A 7. dián lévő kiértékelt adatok a legfontosabb felmérésem szempontjából, hiszen a teljesítménymotiváció csökkenése az egyénnél elsődlegesen a pihenés, a szabadidő hiánya okozza.



5.ábra:<sup>15</sup> Értékelés

A 8. és a 9. dián lévő kérdések feltevésével az egyén saját teljesítményének az értékelésére voltam kíváncsi. A motivációs teóriáknál bemutattam, hogy a teljesítménymotiváció belső hajtóereje a siker, amely visszatükrözi az egyén számára a maga elő kitűzött célok elérését.

A válaszadók 38%-a a feladat befejezését követően kapott a parancsnokától értékelést, visszacsatolást a teljesítményéről, valamint további 12% kapott szóbeli vagy írásbeli értékelést. Fontos kiemelni, hogy a minden vezető/parancsnok kötelessége a beosztott állo-

<sup>15</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

mányának a folyamatos értékelése, folyamatos visszacsatolás megtétele. A műveleti területen a parancsnoki állományban való megbízás elengedhetetlen a cél elérése érdekében.



6.ábra.<sup>16</sup> Szükségletek

A 10. dián lévő kérdésre a válaszadók köze fele úgy érezte, hogy a 4-5. hónapra fáradt el lelkileg, illetve 6%-nál jelentkezett a fáradtság jelei a 2-3. hónapban. Úgy gondolom, hogy a feladatok napi szinten a monotonitás jellemezte, a katonák rutin szinten végezték a szolgálati feladatait, ami nem csak a teljesítmény csökkentéséhez vezethet, hanem a katonák biztonságát is veszélyezteti egy afganisztáni hadműveleti terület esetében. A 11. dián jól látható az, hogy a válaszadók 38% igényli az „irányított” foglalkozások megtartását, valamint további 31%-a úgy véli, hogy a havi 2-3 nap kiképzési foglalkozás kevés volt. Az állomány a külszolgálat megkezdése előtt átlagosan 3 hónapos felkészítésen vesz részt, amelyet egy 3 napos záró gyakorlattal zárul. A katonák szinten tartása érdekében az aleggység

<sup>16</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

parancsnok havonta 2 vagy 4 nap kiképzési feladatot tervez, ami általában lögyakorlat vagy DRILL<sup>17</sup>.



7.ábra:<sup>18</sup> Negatív megerősítés

A 12. és a 13. diákon lévő kérdések a negatív megerősítés mérése végett tettem fel. Skinner szerint a *negatív megerősítés* – valamilyen kellemetlen, negatív helyzetnek a megszűnése is növeli a viselkedés ismétlődésének az esélyét. Ez a negatív megerősítés a viselkedés alapú motivációs elméletek csoportjába tartozik, amely szoros kapcsolatban áll a teljesítmény motivációval. A válaszadók 41%-nál nem volt kudarc érzet, mivel az egyének minden gondjukat meg tudtak beszélni a közvetlen parancsnokával. Ez a személy kapcsolat, bizalom a parancsnok és a beosztott katona között mindenképp előnyös egy fél éves időtartamra szóló, a honi területtől több ezer kilométerre lévő szolgálati helyen. A

<sup>17</sup> Harceljárások begyakorlása (pl. konvojt ért támadás esetén a tevékenységi sorozatok begyakorlása).

<sup>18</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám

szorongás érzet feldolgozásában nagy szerepe van a misszió megkezdése előtt a pszichológiai tréningek eredményes és célirányos felkészítés végrehajtásának, ez jól értelmezhető a 13. dián lévő adatokból. Hiszen a válaszadók 72%-a nem érzett szorongást a 6 hónap alatt.



8.ábra:<sup>19</sup> Növekedési igény 1.

A 14. diából egyértelműen megállapítható, hogy a katonák számára a feladatrendszerük nem volt bonyolult és teljesíthető, mivel a válaszadóknak több mint a fele pontosan tudta milyen feladatot kell ellátni nap, mint nap, valamint a felkészítésnek köszönhetően már a misszió megkezdésekor rendelkezett a feladat ellátásához szükséges ismerettel, tapasztalattal. Megdöbbentő a 15. dián lévő eredmény, hiszen a válaszadók 65%-a mondta azt, hogy a külszolgálat alatt az azonnali leszerelés gondolatával foglalkozott, esetleg le is akart szerelni. Ez a tény a motiváltság csökkentéséhez vezet, amit minden szintű parancsnoknak, vezetőnek kezelnie kell.

<sup>19</sup> Forrás: szerző



# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



9. ábra.<sup>20</sup> Növekedési igény 2.

A 16. és 17. dián lévő kérdések feltevésekor az volt a célom, hogy a válaszadók mennyire gondolják azt, hogy haza akarnak menni, vagy le akarnak szerelni a motiváltság elvesztése miatt. Meglepetésemre a válaszadók fele úgy nyilatkozott, hogy nem is gondolt arra, hogy haza menjen, illetve 62%-a nem gondolt az azonnali leszerelésen még akkor sem, amikor belefáradt, belefásult a napi feladatainak ellátásában. Úgy gondolom, hogy ebben az esetben a motivátor a pénz, illetve a közösség, a raj, a szakasz, talán még a század „cserben hagyásának”, a megfutamodásának szégyenérzetének a visszatartó ereje.

<sup>20</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



10. ábra.<sup>21</sup> Kapcsolati érdek

A 18. és a 19. dián olyan kérdéseket tettem fel, amely a kapcsolati érdekek mérésére szolgál. Egy alegység (század, szakasz), egy közösség (raj) viszonyrendszerében az egyének egymás közti társaskapcsolatok iránti szükségletük meghatározza a csoport, egyén teljesítménymotivációját. A válaszadók 48%-a nyilatkozott úgy, hogy sportolt szabadidejében, valamint 24%-a néha sporttal töltötte el a szabadidejét. A tapasztalataim alapján a katonák kis csoportban jártak a kondi terembe vagy a futópályára. Ezek a kis közösségek egymás iránti erős kapcsolati kötődés jellemezi, a katonák tisztelik, segítetik egymást a „nehéz” időszakokban is.

<sup>21</sup> Forrás: szerző

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2014. VII. évfolyam 4. szám



11. ábra: Fiziológiai szükséglet

A 20. és a 21. dián feltett kérdésekkel a fiziológiai szükség mérését céloztam meg, amely kérdések szoros kapcsolatban van az egyén teljesítménymotivációjával. A válaszadók 73%-a úgy gondolta, hogy a Magyar Honvédség nem biztosította a számára az internet hozzáférés lehetőségét, ez által nem volt biztosítva a kapcsolattartás (például facebook, skype) a családdal, barátokkal, ismerősökkel. Továbbá a válaszadók 91%-át nagyon bosszantotta ez az állapot, amely mindenképp kihat a katonák napi teljesítményére, a napi szolgálati feladat ellátására.

## BEFEJEZÉS

Úgy gondolom, hogy a mintavétel sikeres és hitelesnek minősíthető, hiszen a megkérdezett állomány összetétele, missziós és hazai szolgálati tapasztalata megalapozta számomra a válaszok komolyságát is.

A felállított négy hipotézis számomra beigazolódtott a válaszok kiértékelése, elemzése és a következtetések levonása után. Egyértelműen választ kaptam arra, hogy a külföldi hadseregek többsége a katonáikat 4 hónapos rotálással pihentetik és ezt valós, mérhető indokok miatt teszik. Az általam megismert motivációs teóriák segítettek abban, hogy tu-

dományosan is megértsem, értelmezzem a motivációvesztés okait. Mindenképp hasznosnak érzem a téma feldolgozását, hiszen az általam feltárt problémákat a következő missziós felkészítésemben alapvetően és döntően beépítem a felkészítés időszakában, valamint a hadművelleti területen is.

*Kulcsszavak: teljesítménymotiváció, külszolgálat, misszió, motivációs teóriák, szükségletek, Maslow szükséglethierarchia, Alderfer szükségletelmélet, McClelland teljesítménymotiváció, Skinner megerősítés elmélet, Festinger méltányosság elmélet.*

*Keywords: performance motivation, foreign deployment, mission, motivation theories, needs, Maslow need hierarchy theory, Aldefer needs theory, McClelland performance motivation, Skinner reinforcement motivation theory, Festinger cognitive dissonance theory.*

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bolgár Judit: Vezetés- és döntéssz pszichológia, Egyetemi jegyzet, ZMNE Pedagógia és Pszichológia Tanszék, ZMNE Nyomda, Budapest, 1999
- Bendik Szabolcs: A parancsnok, mint motivátor, Diplomamunka, 2013
- Czuprák Ottó – Kovács Gábor: Vezetés- és szervezélmélet, NKE, Bp., 2013
- Szelei Ildikó: 2.4. A beosztottak motiválásának pedagógiai kérdései, Pedagógiai I., Egyetemi jegyzet, Bp., 2004, (84. o.)
- Szelei Ildikó: Motivációelmélet, Egyetemi jegyzet, ZMNE Pedagógia és Pszichológia Tanszék, ZMNE Nyomda, Szentendre, 1999

#### INTERNETES FORRÁS

- [http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow\\_motivcis\\_piramisa.html](http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html) (Letöltés ideje: 2014. október 27.)