

Sásik Csaba alezredes:

A KATONÁK, KATONACSALÁDOK TERÜLETI MOBILITÁSÁNAK PROBLÉMAKÖRE

ÖSSZEFOGLALÓ: A katonacsaládok területi mobilitási hajlandósága a haderő működése, modernizációja, szervezetfejlesztése szempontjából meghatározó tényező. A kérdéskör vizsgálata, elemzése a katonákra és családtagjaikra nézve a területi mobilitási kényszert jelentő szervezeti változások tervezésekor elengedhetetlenül fontos. A tanulmány számba veszi az ilyen esetekben felmerülő szervezeti és egyéni érdekeket, a diszlokációs folyamatoknak a katonacsaládokra és a szervezeti működésre kifejtett lehetséges hatásait, továbbá ismerteti a személyi állomány részére rendelkezésre álló problémamegoldási alternatívákat.

KULCSSZAVAK: területi mobilitás, diszlokáció, szervezeti és egyéni (családi) érdekek, adaptációs lehetőségek, megoldási alternatívák, humánszolgálati támogatás

A KATONAI HIVATÁS ÉS A KATONÁK, KATONACSALÁDOK TERÜLETI MOBILITÁSÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI

A katonai hivatás tartalmát, történetét vizsgálva jól látható, hogy a tevékenység – annak jellegénél, valamint az ahhoz kapcsolódó speciális életformánál fogva – a katona és családja részéről mindig is kisebb-nagyobb mértékű földrajzi-területi mobilitási hajlandóságot, illetve ebből adódó fokozott adaptációs készséget igényelt.¹ Nincs ez másképp a mai kor katonáinak, katonacsaládjainak esetében sem. A katonai szervezetek diszlokációjából vagy a katona új beosztásba helyezéséből adódó helyőrségváltáshoz, valamint a missziós vagy tartós egyéni külszolgálatból adódó földrajzi helyváltoztatáshoz, a környezetváltozáshoz való alkalmazkodás a katonai életpálya kritikus, ám sokszor elkerülhetetlen kihívása.²

A személyi állományra és családjaikra irányuló területi mobilitási kényszer gyakorisága, jellege, volumene függ az adott ország haderejének nagyságától, feladatrendszerétől, nemzetközi szerepvállalásaitól, valamint a globális és nemzeti biztonságpolitikai helyzet alakulásától. A katonacsaládok mobilitási hajlandóságát nagyban befolyásolja továbbá az adott ország gazdasági és munkaerőpiaci helyzete, infrastrukturális fejlettsége, település-szerkezete, kulturális mintázatai és tradíciói (például a családi szerepek és feladatok megosztásának jellemzői), valamint a nemzeti haderő humánpolitikai támogatórendszerének fejlettsége, reagálóképessége.

¹ A földrajzi-területi mobilitás fogalma alatt tanulmányomban azt a helyzetet értem, amikor a katona szolgálatteljesítéséből eredő ok miatt belföldön vagy külföldön, átmeneti vagy tartós jelleggel, a családjával vagy a nélkül, lakhelyváltoztatásra vagy ingázásra kényszerül.

² A katonai életpálya kritikus szakaszainak, illetve azok támogatási lehetőségeinek bemutatásáról bővebben: Sásik Csaba őrnagy: A katonai életpályát támogató komplex humánszolgálati program. Honvédségi Szemle, 140. évf. 2012/2., 40–44.

A társadalmi változások hatásai a katonacsaládok területi mobilitására

Napjainkban a hazánkban is megfigyelhető nyugat-európai társadalmi trendekből adódóan a magyar katonacsaládok területi mobilitása is sokkal összetettebb, nehezebben megoldható problémává vált, mint a korábbi társadalmi-történelmi korszakokban. A kétkeresős családmodell meghatározóvá válása, valamint a nők emancipációja és szélesebb körű társadalmi érvényesülése eredményeként egyre inkább jellemző a hagyományos női (és ebből adódóan a férfi-) szerepek családon belüli változása, illetve a család feladatrendszerének jelentős átstrukturálódása. Ma már gyakori, hogy a nők (adott esetben feleségek, anyák) is szakmai karriert építenek, és magasabb társadalmi presztízsű, jobban kereső állásban dolgoznak, mint a férfiak (adott esetben férjek). Ebben a társadalmi-gazdasági környezetben a katonacsaládok mobilitási képessége, hajlandósága meglehetősen problematikus, bonyolult kérdéskört jelent, amelynek vizsgálata, elemzése a katonára és családjára nézve a területi mobilitási kényszert jelentő szervezeti változások tervezésekor elengedhetetlenül fontos.

SZERVEZETI ÉRDEKEK

A Magyar Honvédség mindenkori alapvető érdeke, hogy a Magyarország Alaptörvényéből fakadó feladatait megfelelő szinten végre tudja hajtani. Ennek érdekében szüksége van a kellő létszámú és képzettségű humán erőforrás folyamatos biztosítására.

Az MH aktuális komplex haderőfejlesztési programjának célkitűzései, illetve azok gyakorlati megvalósítása szükségessé teszi a személyi állomány létszámának jelentős növelését. További cél, hogy a már meglévő, illetve a szervezetbe újonnan beáramló humán erőforrás képes legyen a megújuló szervezeti környezet és működési mód által támasztott követelményeknek megfelelően az innovatív, minőségi munkavégzésre. A célkitűzés megvalósítása szempontjából alapvető fontosságú a kielevezett munkaerőpiaci versenyhelyzetben jelentős erőfeszítések árán megszerzett, megfelelő kvalitású munkaerő sikeres szervezeti beillesztése, motiválása és hosszú távú megtartása (a megtartás természetesen a már meglévő állomány esetében is prioritásként jelentkezik).

A szervezet megtartó erejének fokozása az MH részéről komplex fejlesztéseket, illetve folyamatos megújulást igényel. Ennek kiemelt területei a következők: szervezeti arculat; szervezeti kultúra; külső és belső kommunikáció; a fiatal generációk biológiai, pszichológiai és szociológiai jellemzőinek megismerése (tudományos kutatás) és a célcsoport hatékony megszólítása (toborzás); katonai szocializáció; az állomány erkölcsi-anyagi megbecsültsége, morális állapota; pályakép- és karriermodell; korszerű technikai eszközök és infrastrukturális környezet biztosítása; humán gondoskodás, humán családátámogató rendszer.

A szervezet alapvető érdeke, hogy a személyi állomány elégedett legyen a saját helyzetével, és belső motivációs tényezők alapján, a szervezethez lojálisan, annak céljaival azonosulva, hatékonyan és eredményesen végezze a munkáját.

A KATONÁK, KATONACSALÁDOK ÉRDEKEI

A katona és családtagjai alapvető érdeke a komplex (biológiai, pszichológiai és szociális) értelemben vett jólétük mindenkori, lehető legmagasabb szintű biztosítása. A „jólét” fogalmának pontosabb meghatározásához két szélesebb körben is ismert értelmezési keretet használunk fel, az emberi szükségletek hierarchiájának modelljét (Maslow-piramis), illetve az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization WHO) komplex egészségmeghatározását.

Az emberi szükségletek hierarchiájának modellje (Maslow-piramis)

Abraham Maslow az emberi motívumok rendszerét egy piramisszerűen egymásra épülő, egymástól tartalmilag jól elkülöníthető szintekből álló rendszerként írta le, amelyben az egyes szintek szükségleteinek kielégülése az alatta lévő szint szükségletei kielégülésének a függvénye (a piramis legalsó szintjén az alapvető, biológiai szükségletek találhatóak).³ Amennyiben az adott szinten lévő szükségletek – legalább részben – nem nyernek kielégülést, úgy nem jön létre az egyénben a felette lévő, magasabb szintű szükségletek kielégítésére vonatkozó belső hajtóerő (motívum), így nem tud a motivációs piramis magasabb szintjére lépni.



1. ábra A Maslow-piramis

Forrás: Hive Creative: Maslow-piramis a munkaerőpiacon. Munkáltatói márkaépítésről érhetően. https://munkaltatoimarka.blog.hu/2018/08/06/maslow-piramis_a_munkaeropiacon (Letöltés időpontja: 2019. 02. 15.)

A Maslow-piramist egy olyan komplex rendszerként is felfoghatjuk, amely – a 20–21. század nyugati társadalmainak emberképéből, illetve az ahhoz kapcsolódó szükségletekből kiindulva – lefedi a bio-pszicho-szociális jólét teljes vertikumát, az alapvető biológiai szükségletek kielégítésétől kezdve a pszichológiai kielégülés csúcsát jelentő önmegvalósításig.

Skultéty Viktor Maslow szükséglet-hierarchiájának gyakorlati alkalmazhatóságát vizsgálta, és ennek során kiegészítette a különböző szükségletszinteken megszerezhető általános jutalmakat a munka világának egyes szintjeihez kapcsolódó speciális jutalmakkal. A munkavállaló jólétének így egy komplex értelmezési keretét kaphatjuk:

³ Abraham Maslow: A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943/50., 370–396.

SZÜKSÉGLETSZINT	PSZICHOLÓGIAI JUTALMAK	VEZETÉSELMÉLETI JUTALMAK
önmegvalósítás	fejlődés teljesítmény profizmus kreativitás	kihívás a munkában a kreativitás lehetősége eredmények a munkában jutalmak
megbecsülés	önbecsülés státusz presztízs	elismerés a munkársak részéről magas munkastátusz visszajelzés a munkára vonatkozóan
társas	szerelem barátság valahová tartozás	munkacsoportok szupervízió profi munkakapcsolatok
biztonság	biztonság állandóság védelem	egészségügyi szolgáltatások munkabiztonság munkaszerződés
fiziológiai	étel víz alvás szexualitás	fizetés munkafeltételek

2. ábra Maslow szükséglethierarchiájának gyakorlati alkalmazása

Forrás: Skultéty Viktor: *A humanisztikus pszichológia a vezetéstudományban – Maslow szükséglet-hierarchiájának gyakorlati alkalmazhatósága. Tudományos Közlemények, 2003/8., 139–158. http://epa.oszk.hu/02000/02051/00001/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_08_2003_szeptember_139-158.pdf (Letöltés időpontja: 2019. 02. 18.)*

A WHO komplex egészségmeghatározása

A WHO alkotmányában a következő egészségmeghatározás szerepel: „Az egészség a teljes testi, szellemi és szociális jólét állapota, nem pusztán a betegség vagy fogyatékosság hiánya.”⁴ Az egészségnek ez a fajta multidiszciplináris felfogása egyértelműen kilép az egészség szomatikus orvoslás relációjában értelmezhető hagyományos gondolkodási keretből, kiterjesztve azt az egyén társadalmi létezése, zavartalan társadalmi funkcionálása szempontjából meghatározó egyéb dimenziókra is. A WHO alkotmányában deklaráltan megjelenik, hogy az emberek egészsége alapvető fontosságú a társadalmi béke és biztonság megteremtésében, és e téren kulcsfontosságú tényező az egyének és az állam közötti kooperáció. Megjelennek továbbá olyan értékek, mint az alapvető emberi jogok, a szociális biztonság, valamint az állami felelősségvállalás az egészség megőrzése és fejlesztése terén. A definíció tehát az

⁴ „Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.” Constitution of the World Health Organization. 45. kiadás. WHO, 2006. október, 1. https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf (Letöltés időpontja: 2019. 01. 28.)

egészség fogalmát az egyén létezésének intraperszonális (testi és lelki) szintjéről – a szociális dimenzió bevezetésével – kiterjeszti a társadalmi felépítmény mikro-, mezo-, illetve makroszintjein végbemenő, az egyén irányába ható, és jólétét (közvetlenül vagy közvetett módon) befolyásoló interperszonális (formális és informális) kapcsolatrendszerekre is, megalkotva a „bio-pszicho-szociális jólét” fogalmát.

A „jólét” fogalmának komplex meghatározása

A fenti két – irányultságukat tekintve rendkívül hasonló – értelmezési keret együttes vizsgálatakor látható, hogy a jólét értelmezését mindkettő bio-pszicho-szociális alapokra és széles társadalmi kontextusba helyezi. Tekintve, hogy mindkettő tartalmaz fontos komplementer elemeket, amelyeket összefűzve egy még árnyaltabb képet kapunk, definíciós javaslatom ennek megfelelően a két meghatározás ötvözete: *A komplex értelemben vett jólét az ember – mint biológiai, szellemi, társas lény – szűkebb és tágabb társadalmi környezetében történő zavartalan (szubjektíve pozitív vagy semleges, de semmi esetre sem negatív érzelmi jellemzőkkel leírható) funkcionálásának állapota, s ez az állapot egy szervesen összekapcsolódó szükséglet-hierarchia egymásra épülő szintjeinek elérésén, az ott található szükségletek kielégítésén, majd a következő, magasabb motivációs szintre történő belépésen keresztül valósul meg.* A katonák, katonacsaládok alapvető érdeke tehát az e definíció szerint értelmezett komplex jólétük biztosítása, annak folyamatos fenntartása, fejlesztése.

A SZERVEZETI ÉS EGYÉNI, CSALÁDI ÉRDEKEK ÖSSZEHANGOLÁSA

A szervezet diszlokációját is magával vonó, nagyobb volumenű szervezeti változások hatékonyan és felelősen csak a munkavállalói (egyéni, családi) és szervezeti érdekek együttes vizsgálata, figyelembevétele, lehetőség szerinti legmagasabb hatásfokkal történő összehangolása mellett valósulhatnak meg.

Amennyiben ezeknek az érdekeknek a figyelembevétele, illetve érvényesítése között jelentős hangsúlyeltolódás tapasztalható, és a változások ennek mentén zajlanak, úgy valószínűsíthető a szervezeti működésben a diszfunkcionalitás megjelenése, és hosszabb-rövidebb ideig tartó fennállása. Súlyos esetben a negatív spirálba kerülő szervezet működésének szinte minden dimenziójában tapasztalhatóvá válik a hanyatló tendencia, valamint ennek eredményeként a szervezeti kultúra eróziója.

E problémák elkerülése érdekében a mélyreható, széles körű szervezeti változások tervezési, illetve döntés-előkészítési szakaszában rendkívül fontos a várható hatások feltérképezése és többdimenziós komplex elemzése (hatásvizsgálata). Ennek hiánya vagy nem megfelelő elkészítése esetén előfordulhat, hogy a szervezet a változások realizálódását követően – a nem kellően kidolgozott és/vagy részben, esetleg teljes egészében elhibázott döntés eredményeként – kényszerpályára kerül, s a változó környezeti feltételeknek kiszolgáltatva „sodródik az árral”, életét a prosperitás irányába mutató konstruktív építkezés helyett a fennmaradásért folytatott kétségbeesett küzdelem fogja meghatározni. Az egyre erősödő negatív tendenciák megállítása, illetve pozitív irányba történő visszafordítása ekkor már lényegesen nagyobb költségeket és erőfeszítéseket igényel, mint a tervezés, döntés-előkészítés szakaszában a körültekintő, megalapozott vezetői döntést lehetővé tevő hatásvizsgálat.

Tekintettel arra, hogy az MH megfelelő szintű, adekvát működése Magyarország Alaptörvényéből eredő állami érdek, működésének diszfunkcionalitása állami biztonsági problémává válhat. Az esetlegesen felemerülő komolyabb problémák hátráltathatják

a haderőfejlesztést, súlyos esetben meg is kérdőjelezhetik annak sikeres kimenetelét, ezáltal veszélyeztethetik az állam honvédelmi funkciójának megfelelő szintű ellátását.

A DISZLOKÁCIÓ LEHETSÉGES HATÁSAI

A diszlokáció óhatatlanul kisebb-nagyobb (esetenként rendkívül komoly) kihívások elé állítja a katonacsaládokat. A változás a családok életében mindenképpen érinteni fogja a korábban bemutatott Maslow-piramis alsóbb szintjein található szükségleteket (a biztonsági szükségleteket, költözés esetén a társas kapcsolatokat stb.). Ha a család a katonával együtt költözik át az új helyőrségbe, úgy ez a házastárs vagy élettárs munkahelykeresésén, a gyermek(ek) iskoláztatásán,⁵ az új lakókörnyezetbe történő beilleszkedésen keresztül számos olyan problémát vet fel, amelyek a mindennapi családi működés újraszervezését, áttervezését, az átmenetileg felboruló egyensúlyi helyzet helyreállítását igénylik. Ha a család nem költözik az új helyőrségbe, akkor a katona napi vagy heti ingázóvá válik. Ennek az egyénre, családra és szervezeti működésre kifejtett rövid és hosszú távú hatásairól a későbbiekben még szó lesz.

Közismert magyar jellegzetesség, hogy saját ingatlanban szeretünk élni, a lakás vagy ház bérleése inkább kényszermegoldásként jön számításba. A saját ingatlan megszerzését a tradíciókon túl az is ösztönzi, hogy a kiemelt régiókban egyébként is magas lakás- vagy házbérleti díjak az átlagos jövedelmi viszonyokkal rendelkező családok számára irreálisan nagy anyagi terheket jelentenek. Ha a család az ingatlanvásárlás mellett dönt, úgy szembe kell néznie azzal is, hogy az ingatlanárak – különösen a frekvenciált körzetekben – szintén rendkívül magasak, a fizetések viszont ehhez képest összességében alacsonyok. Egy átlagos jövedelemmel rendelkező család részére az ingatlanvásárlás fokozott erőfeszítéseket, hosszú távú elköteleződést (bankhitelt) jelent. Ezért a család az általuk kiválasztott lakókörnyezetben általában hosszú távra rendezkedik be, ami egyértelműen rontja a mobilitási képességüket, hajlandóságukat.

A családon belüli nemi szerepek átértékelése és az ezekhez társuló feladatok újraelosztása, átstrukturálása következtében ma már gyakran a nők is szakmai karriert építenek, esetleg magasabb társadalmi presztízsű, jobban fizető állásuk van, mint a férfiaknak (adott esetben férjüknek vagy élettársuknak). Abban az esetben, ha a katonacsalád civil nőtagjának a munkahelye megfelelő karrierlehetőséget és anyagi elismertséget kínál számára, továbbá munkavégzését (a lakóhelyhez való közelség és a csekély utazásiidő-ráfordítás miatt) össze tudja egyeztetni a családi életével, otthoni feladataival, úgy minden valószínűség szerint a család új helyőrségbe költözése sem a feleség, sem a család számára nem jelent vonzó alternatívát. Ez az alapfelállás ugyanúgy igaz azon (jelen állapot szerint számszerű kisebbségben lévő) katonacsaládok esetében is, ahol a család a katonanő által kerül érintettségbe a diszlokációs folyamattal. Ebben az esetben a civil foglalkozású férfi (férj, élettárs, apa) kerülhet hasonló döntési helyzetbe: költözik a családdal, feladja jelenlegi munkahelyét, és keres egy újat az új helyőrségben, vagy megtartja a munkahelyét, amelynek eredményeként egy a korábitól radikálisan eltérő, új családi működési módot kell kidolgozniuk.

A budapesti életmódra berendezkedett családok vonatkozásában fontosnak tartom kiemelni, hogy hazánk településszerkezete, közlekedési hálózata, infrastruktúrája tradicionálisan Budapest-központú. A fővárosban a legkedvezőbb a munkaerőpiaci és foglalkoztatási helyzet,

⁵ A gyerekek iskolaváltása (főleg, ha ez gyakori) pszichológiai szempontból (az életkori-fejlődéslelektani sajátosságok és a lehetséges fokozott egyéni vulnerabilitás miatt) kritikus élethelyzetet jelenthet.

itt a legkönnyebben elérhetőek az (állami vagy magán) egészségügyi szolgáltatások, oktatási intézmények, ezenfelül az életminőséget nagyban befolyásoló kulturális és rekreációs lehetőségek legszélesebb tárháza is itt áll rendelkezésre. Azok a családok, amelyek erre az életmódra, életminőségre rendezkedtek be, és ennek megfelelően alakították ki igény szintjüket, prioritásaikat, napi működés módjukat, nehezen adják ezt fel egy ettől jelentősen eltérő, számukra nem vonzó vidéki életért. Ezzel szemben az is igaz, hogy a „kényszerből” (munkahely közelsége, könnyű elérése stb. miatt) Budapesten lakó, inkább a vidéki életmódot preferáló családok számára a fővárosból vidékre való költözés egyértelműen pozitív lehetőséget rejt.

Mindezeket az okokat, tendenciákat számba véve összességében valószínűsíthető, hogy egy átlagos magyar család kevésbé nyitott a család lakóhelyének változását is magával vonó munkaerőpiaci és területi mobilitás irányába. Ez a tendencia az MH működésére, szervezetfejlesztésére is törvényszerűen kifejti hatásait, amelynek figyelmen kívül hagyása nehéz helyzetbe juttathatja a diszlokációban érintett katonai szervezetet, adott esetben akár a haderő egészét is. A probléma negligálása nyomán esetlegesen kialakuló kedvezőtlen helyzet további romlásának megállítása, illetve pozitív irányba történő megfordítása ekkor már csak aránytalanul nagy erőfeszítések és anyagi ráfordítások mellett képzelhető el.

A SZEMÉLYI ÁLLOMÁNY MEGOLDÁSI ALTERNATÍVÁI

„A munkavállalási célú mobilitás sok esetben nemcsak egyéni döntés, hanem adott esetben a tágabb módon értelmezett családi döntés következménye. A döntést befolyásolják a döntéshozó adott pillanatban fennálló és erősen szubjektív módon értelmezett döntési körülményei, mint például a munkaerőpiaci státusa, családi körülményei, elérhető jövedelme stb. A körülmények ösztönös vagy tudatos mérlegelése során pénzben kifejezhető és nem anyagi költség-haszon elemzés zajlik, aminek azonban nem minden esetben eredménye a migrációs döntés, mivel jelentős akadályozó tényezőket is számításba kell venni.”⁶

A személyi állomány diszlokációs folyamatban érintett tagjának és családjának a következő megoldási alternatívái vannak:

1. Az egész család átköltözik a katona új szolgálati helyére

Optimális esetben – mind a család, mind a szervezet oldaláról megközelítve – ez jelentheti a legjobb megoldást. Ha a család és egyes tagjai sikeresen alkalmazkodnak a megváltozott helyzethez, és ez szubjektíve sem jelent számukra komolyabb negatív hatásokat, úgy a problémahelyzet nagyjából-egészéből rendezettnek tekinthető.

Ennek az optimális helyzetnek az elérésében, fenntartásában meghatározó szerepe lehet a családtagok problémamegoldó készségének, valamint a környezetükben rendelkezésre álló természetes és mesterséges támaszoknak.⁷ A mesterséges támaszok közül a katonai szervezetek humánszolgálati meghatározó szereppel, kiemelt szakmai érintettséggel és felelősséggel rendelkeznek. A humánszolgálati intézményrendszer keretében folyó, a személyi állományra, valamint családtagjaikra irányuló katonai szociális munkának alapvető feladata a katonacsádok komplex értelemben vett jólétének elérése, fenntartása és fejlesztése, preventív irányultságú,

⁶ Kulcsár Gábor: A munkaerő területi mobilitását akadályozó tényezők. *Esély*, 2006/3., 67.

⁷ Természetes támasz lehet például a barátok, távolabbi családtagok (pl. nagyszülők) segítsége, mesterséges támasz alatt pedig a speciális problémák esetén rendelkezésre álló szakintézményeket értem (pl. Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálat, az MH humánszolgálat).

rendszer szemléletű megközelítésen alapuló, professzionális segítő tevékenységgel.⁸ A katonacsalád sikeres „diszlokációját” nagyban meghatározzák továbbá a helyi szinten rendelkezésre álló feltételrendszerek (infrastruktúra, lakhatási körülmények, a helyi közlekedés minősége, az egészségügyi és oktatási intézmények elérhetősége stb.) mennyiségi és minőségi jellemzői, valamint az MH lakhatástámogatási rendszerének lehetőségei is.

2. A katona naponta ingázik az otthona és a munkahelye között

A hosszabb idejű utazást igénylő, napi rendszerességű munkába járás (ingázás) tömegessé válása és annak egyéni, családi életminőségre, egészségi állapotra, valamint a társadalmi intézmények működési hatékonyságára kifejtett hatása a jelenkori nyugati társadalmak életét (mikro-, mezo- és makroszinten egyaránt) jelentősen befolyásoló tényezőként értékelhető. A nagyfokú urbanizációval, a globálisan működő multinacionális vállalatok térnyerésével, a foglalkoztatás átalakulásával (inkább a határozott idejű munkaszerződés dominál), valamint a termelő erők (termelési eszközök és humán tőke) fizikai elhelyezkedésének gyakori változásaival a munkaerő oldalán jelentkező mobilitási kényszer napjainkra jelentősen megnőtt. Ma már ritkaságszámba megy az, ha valaki a lakóhelyéhez közeli munkahelyen dolgozza végig aktív éveit, kikerülve ezzel a napi rendszerességű, relatíve hosszabb időt igénybe vevő munkába járás kellemetlenségeit, káros hatásait. „Az ingázók közel 80%-a tömegközlekedést vagy autót használ a napi ingázás során. Ezek az ingázási formák különösen erősen köthetők számos negatív egészségügyi következményhez.”⁹

Az általános nemzetközi trendeknek megfelelően hazánkban is megfigyelhetővé vált, hogy a munkavállalók gyakran több mint egy órát kénytelenek utazni a munkahelyükre, amit – az optimális esetben aktív munkával, teljes erőbedobással eltöltött munkaórák után – ismét egy hasonló időtartamú hazaút követ. Ez naponta kettő, nemritkán három óra (pihenésből, illetve a családdal töltött időből kieső) utazásra fordított időt jelent, ami önmagában is jelentős áldozatok meghozatalát feltételezi az egyén és családtagjai részéről. Ha ez a napi két-három óras, utazással eltöltött idő ráadásul még kedvezőtlen környezeti hatásokkal (tömeg, bezártság, levegőtlenység, gyakori átszállás, forgalmi dugó stb.) is terhelt, és az utazás az egyén jelentős fizikai, pszichés igénybevételével valósul meg, úgy (a direkt és indirekt hatásokat egyaránt figyelembe véve) túlzás nélkül állíthatjuk, hogy az egyén és családja jólétét jelentős mértékben befolyásoló jelenséggel állunk szemben.

Az MH életében mindig is jelen volt a napi, heti rendszerességű ingázás. A haderő modernizációja terén zajló vagy kilátásba helyezett folyamatok, változások figyelembevételével azonban már most is jól látható, hogy olyan jelenséggel állunk szemben, amely a jövőben minden bizonnyal fokozódni fog. A tömegessé váló ingázás potenciális hatásainak vizsgálata ily módon a haderő folyamatban lévő szervezetfejlesztése, valamint az abból adódó diszlokációs folyamatok, illetve – az esetlegesen előforduló – jelentős létszámot érintő humán erőforrás-át-csoportosítások eredményessége szempontjából rendkívül aktuális és meghatározó jelentőségű.

⁸ A katonai szociális munka szakmai irányultságát, eszköz- és együttműködési rendszerét részletesen bemutató tanulmányom: Sásik Csaba alezredes: A katonai környezetben alkalmazott szociális munka természetrajza. Honvédségi Szemle, 2019/3., 103–113. https://honvedelem.hu/kiadvany/honvedsegi_szemle_20193_szam (Letöltés időpontja: 2019. 05. 18.)

⁹ Annemarie Künn-Nelen: Does Commuting Affect Health? Discussion Paper No. 9031. ROA–Maastricht University–IZA, 04. 2015, 20. DOI: 10.1002/hec.3199. <http://ftp.iza.org/dp9031.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 15.) – A szerző fordítása.

Az ingázás lehetséges hatásai

Az ingázás széles spektrumú hatásainak feltérképezéséhez a problémakört több nézőpontú (egyéni, családi és szervezeti érdekeket egyaránt szem előtt tartó), multidiszciplináris alapú, holisztikus (testi-lelki-szociális faktorokat együttesen figyelembe vevő) megközelítéssel érdemes vizsgálni.

A lehetséges hatások számbavétele előtt fontosnak tartom megjegyezni, hogy az egyén aktuális testi-lelki állapota, társas kapcsolatainak alakulása és a rendszeres ingázás hatásai között egyértelmű ok-okozati összefüggéseket nehéz megállapítani. Nehéz lenne egyértelműen bizonyítani azt, hogy valakinek azért romlik meg a párkapcsolata vagy házassága, mert napi szinten három órát tölt el utazással, és emiatt kevés ideje jut a családjára (egy párkapcsolat működőképessége rengeteg más tényezőtől is függ). Azt is nehéz lenne igazolni, hogy valakinek azért alakulnak ki pszichoszomatikus tünetei (kardiovaszkuláris vagy emésztőrendszeri problémái stb.), mert a reggeli és esti csúcsforgalomban, zsúfolt, levegőtlen tömegközlekedési eszközökön, többszöri átszállással, feszültség és szorongás közepette tölt el jelentős időt utazással (a pszichoszomatikus betegségek mögött húzódozó lelki problémákat sok más tényező is kiválthatja). Az ok-okozati összefüggések egyértelmű beazonosítását nehezítik továbbá azok az egyéni eltérések is, amelyek egy adott vizsgálati populáció tagjai között mutatkoznak a fizikai adottságok és pszichés predispozíciók terén. A gyakran jelentős mértékű eltéréseknek megfelelően a környezeti ingerekre adott válaszok, megküzdési stratégiák (*coping strategies*), valamint – ezekből eredően – az egyén aktuális bio-pszicho-szociális státusza jelentős eltéréseket mutat. Egyszerűen fogalmazva: van, aki fizikai és pszichés adottságainál fogva jobban tűri a hosszú távú ingázás megpróbáltatásait, mint ilyen szempontból kevésbé szerencsés „sorstársa”.

Bár a témában folytatott kutatásoknak közvetlen és megcáfolhatatlan ok-okozati összefüggéseket nem sikerült feltárniuk, azt azonban egyértelműen kimutatták, hogy az ingázás időtartamának növekedése és az egyén szubjektív jólétének (*subjective well-being*) alakulása között szignifikáns a kapcsolat.

Egy 26 ezer fős mintán folytatott (2009–2015 közötti adatfelvételen alapuló) angol kutatás¹⁰ eredményei szerint, amely a szubjektív jólét alakulása és az ingázás közötti összefüggéseket vizsgálta, a munkahelyre történő hosszabb utazás kedvezőtlen hatást gyakorol az egyén szubjektív jólétére, amely az egyén szempontjából különösen a szabadidő csökkenésén, elvesztésén keresztül érzékelhető. A munkahelyre történő utazás időtartamának növekedésével egyenes arányban csökken a munkahellyel, munkával való megelégedettség, növekszik a pszichés feszültség és romlik a mentális egészség. E folyamatok ellensúlyozására a munkaadónak lehetősége van juttatások, engedmények biztosítására a foglalkoztatás jellege, keretszabályai (rugalmas munkaidő, otthonról történő munkavégzés lehetővé tétele stb.), illetve a lakhatástámogatás (munkahelyhez közeli lakhatás támogatása stb.) terén.

Egy másik, szintén az Egyesült Királyságban felvett adatokon alapuló – korábban már idézett – kutatás¹¹ a napi ingázással (autóval vagy tömegközlekedéssel) töltött idő és az egészségi állapot kapcsolatát vizsgálta. A kutatás adatai szerint az ingázással töltött időnek az objektív egészségi állapotra nem volt jelentős hatása, azonban a szubjektív

¹⁰ Kiron Chatterjee et al.: The Commuting and Wellbeing Study: Understanding the Impact of Commuting on People's Lives. UWE, Bristol, 2017. <https://travelbehaviour.files.wordpress.com/2017/10/caw-summaryreport-onlineedition.pdf> (Letöltés időpontja: 2019. 02. 15.)

¹¹ Künn-Nelen: i. m.

egészségérzet egyértelműen alacsonyabb volt azoknál a személyeknél, akik hosszabb időt töltöttek napi ingázással. A kutatás megállapította továbbá, hogy a huzamosabb ideig tartó napi ingázás hatására már rövid távon is nő a kevésbé súlyos egészségügyi problémák aránya, amely tükröződik az alacsonyabb szubjektív egészségérzetben, ebből következően a háziorvosnál tett látogatások számának növekedésében. Az ingázás és a súlyosabb, kórházi kezelést igénylő betegségek kialakulása között a kutatás nem tárt fel összefüggést. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az ingázás egészségügyi következményei eltérnek az ingázás módja, illetve az ingázó személy neme szerint. Az autóval huzamosabb időt utazók egészségi állapotára kifejtett negatív hatások a tömegközlekedéssel utazókhoz képest kifejezettebbek. Az autóval utazóknál a kutatás alacsonyabb szubjektív egészségérzetet, alacsonyabb egészségügyi státuszt és magasabb testtömegindexet (BMI) talált, ezenfelül az ingázók e csoportjának tagjai a háziorvosokat is gyakrabban látogatják. A tömegközlekedést használók körében ezek a mutatók kedvezőbben alakulnak, minden valószínűség szerint a tömegközlekedés használatából eredő több-kevesebb napi fizikai aktivitás jótékony hatása miatt.

A női ingázókra az ingázással eltöltött hosszabb idő erősebb és változatosabb hatásokat fejt ki. Az ingázó nőknek alacsonyabb az egészségi állapotukkal szembeni megelégedettségük, kevesebb a lehetőségük a rendszeres testmozgásra, magasabb a testtömegindexük és gyakrabban jelentenek beteget, illetve látogatják a háziorvost, mint hasonló „cipőben” járó férfi társaik. A szűkebb értelemben vett egészségügyi következményeken felül a hosszú ideig tartó ingázás negatív hatással van az adott személy élettel szembeni szubjektív megelégedettségére, stressz-szintjére és családi életére egyaránt. Ezért különösen fontos megtalálni azt a megoldást, amellyel csökkenthető a dolgozók napi ingázással töltött ideje (közvetlen közlekedési kapcsolat, vállalati buszjárat, csúcsforgalmon kívüli munkába járás lehetővé tétele, rugalmas munkaidő vagy időeltolás a munkaidő-beosztásban, otthonról történő munkavégzés stb.).

Az ingázás egyénre kifejtett hatásai

A témában végzett kutatási eredmények, valamint gyakorlati tapasztalatok ismeretében a hosszabb ideig fennálló, jelentős időráfordítást igénylő napi ingázás egyénre kifejtett főbb hatásai a következők lehetnek: szubjektív egészségérzet romlása; mentális problémák (szorongásos kórképek, burnout szindróma), (pszicho)szomatikus betegségek, általános fáradtságérzet (fatigue) kialakulása; egyes fertőző betegségek prevalenciájának növekedése (zsúfolt tömegközlekedési eszközök, sok átszállás miatt); párkapcsolati, családi működési zavarok. Fontos indirekt hatás, hogy e problémák tartós fennállása esetén a munkavállaló munkavégzésre irányuló belső motivációja, a munkahellyel, munkájával való elégedettsége és – ezekből adódóan – a szervezet iránti lojalitása valószínűleg csökken.

Az ingázás szervezetre kifejtett hatásai

A frusztrációs tényezők miatt egyéni szinten kialakuló motivációvesztés negatívan hat a munkavállaló munkavégzési hatékonyságára, s e folyamat tendenciává válása rontja az egész szervezet működési hatékonyságát, eredményességét. A szervezet munkaerő-megtartó ereje csökken, ezzel párhuzamosan a fluktuáció nő, a munkavállalók körében gyakori hiányzások (táppénz, egészségügyi szabadság), késések tapasztalhatók. Amennyiben a humán erőforrás kiáramlása felülmúlja a beáramlást, úgy munkaerőhiány jelentkezik, s e helyzet perzisztálása esetén – hatékony munkaszervezés, munkaerő-átcsoportosítás hiányában – jelentős többletmunkateher nehezedik a szervezetben maradó humán erőforrásra. E folyamatok végső

sonon egy alacsony hatékonyságú, pazarló szervezeti működés, valamint hanyatló szervezeti kultúra irányába történő elmozdulást jelentenek.

Az itt bemutatott hatások, illetve folyamatok a *passzív ingázásra* vonatkoztak, vagyis arra a helyzetre, amikor valaki „kényszerpályán” mozogva, a körülményeknek kiszolgáltatva és azok negatív hatásait passzív módon „elszenvedve”, különösebb fizikai aktivitás nélkül utazik a munkahelyére.

Létezik azonban az ingázásnak egy *aktív formája* is, amikor az egyén a munkába járást összeköti a szabadidős fizikai aktivitással, kikapcsolódással, testi-lelki feltöltődéssel (gyalog, kocogva, futva vagy kerékpárral jár a munkahelyére). Ez növeli objektív és szubjektív egészségi állapotát, illetve jelentős stresszcsökkentő hatással is bír. Az ingázásnak ez a formája azonban csak különböző feltételek fennállása esetén lehetséges (kerékpárutak kiépítettsége, nem túl nagy távolság a lakhely és a munkahely között stb.), emiatt általában szűkebb munkavállalói kört érintően valósítható meg. Az aktív ingázásnak a munkaerő életminőségére, jólétére, munkavégzési hatékonyságára kifejtett hatása egyértelműen kedvező, az érintett egyén a „kellemeset a haszonnal összekötve” valószínűleg jókedvűbben, jobban feltöltődve, motiváltabban érkezik reggel a munkahelyére, mint a passzívan ingázó munkatársa. Ez minden bizonnyal a szervezeti oldalon is pozitív előjelű hatásokat fog generálni.

3. A katona hetente ingázik az otthona és a munkahelye között

E problémamegoldási módozat esetében valójában nem az ingázásból adódnak a problémák, hiszen itt az ingázás heti egyszeri oda-, illetve visszautat jelent, ami az egyén szempontjából, önmagában véve valószínűleg nem okoz komolyabb kihívást. A valódi probléma a heti hazajárók esetében a katona és családja tartós (heti 5 munkanapon keresztül történő, összefüggő) különélése, valamint az ebből adódó – családi és egyéni szinten egyaránt jelentkező – fokozott adaptációs kihívások kezelése, megoldása.

Amennyiben a katonacsalád egy relatíve jól működő, „bejártot” családi működési mód szerinti életvitelről kényszerül átállni a hétköznapokon történő tartós különélésre (a katona „hétvégi hazajáróvá” válására), úgy egészen biztos, hogy a családi élet számos dimenziójában minimum jelentős, de jellemzően inkább radikális „újratervezés” szükséges. Ennek kivitelezhetősége, mértéke és kiterjedtsége természetesen nagyban függ a család korábbi szerep- és feladatelosztásától, továbbá a család egyéb jellemzőitől (gyerekszámától; a civil feleség/férj/élettárs munkájától, karrierjétől; a természetes támaszok mozgósítási lehetőségeitől stb.). A hétköznapok során fizikai értelemben is a családdal élő felnőtt családtag oldalán – a korábbi családi működéshez viszonyítva – minden esetben jelentős többletterher jelentkezik. A korábbi – jellemzően többé-kevésbé megosztott – családi feladatokat (gyerekek iskolába vitele, bevásárlás, házimunka stb.) a hétköznapokban ekkor már kizárólag a családdal maradó fél végzi (külső segítséggel vagy anélkül). A család hétvégénként hazajáró felnőtt tagja csak a hétvégi időszakban tud bekapcsolódni ezekbe a család lakhelye szerinti fizikai térben elvégezhető feladatokba.

Mindeme családi működésmódbeli, „logisztikai” jellegű tényezőkön túl említést kell tennünk a családtagok közötti érzelmi kapcsolatról is. Valószínűsíthető, hogy ez a kvázi „különélés” érzékelhető hatást fejt ki ezen a téren is. Ezek a hatások – a családi érzelmi kapcsolatok jellegét, megnyilvánulási formáit tekintve – inkább negatív előjelűek (bár előfordulhatnak olyan esetek is, ahol a családtagok átmeneti fizikai hiánya megerősíti a közöttük lévő érzelmi kötődést). A telekommunikáció mai fejlettségi szintjén a személyes fizikai interakciót helyettesítő kommunikációs módozatok széles tárháza áll rendelkezésre,

amelyek nagyban elősegítik a fizikai térben egymástól jelentős távolságban lévő emberek napi kapcsolattartását. Azzal viszont valószínűleg a legtöbben egyetértünk, hogy ezek a kapcsolattartási módozatok teljes mértékben nem helyettesíthetik a valódi, személyes jelenlétet, találkozást. Ez különösen igaz a családtagok közötti érzelmi kapcsolatokra, amelyek a család együttélését alapjaiban határozzák meg.

4. A katona nem fogadja el az új helyőrségben részére felkínált beosztást

Diszlokációs döntés esetén mind a katonacsádok, mind pedig az MH alapvető érdeke azt kívánja, hogy az egyéni (családi) és szervezeti oldalon egyaránt megjelenő radikális változások a lehető legkönnyebben, komolyabb működési zavarok nélkül történjenek. Abban az esetben viszont, ha a diszlokációs folyamat tervezése, illetve ennek keretében a szükséges – tágabb értelemben vett – helyi feltételrendszerek (közlekedés, lakhatás stb.) kialakítása nem kellő megalapozottsággal, a személyi állomány élethelyzetének, igényeinek megismerésével, figyelembevételével történik, úgy előfordulhat, hogy az állomány jelentős részénél a diszlokációból várhatóan adódó egyéni (családi) hátrányok lényegesen felülmúlják az abból származó előnyöket. Ebben az esetben a korábban már említett családi (pénzügyi, illetve nem anyagi jellegű) költség-haszon elemzés során a katonacsád – „összcsaládi” elhatározás alapján – arra az elhatározásra is juthat, hogy nem vesz részt a folyamatban, és a család katonatagja inkább más beosztást keres a család lakóhelye szerinti helyőrségben, ennek hiányában pedig kiválik a szervezetről. Tendenciává válás esetén mindkét kimenetel rendkívül káros lehet az adott katonai szervezet életére, illetve az MH egészének működésére nézve is, különösen akkor, ha a jelentős mértékű humán erőforrás-vesztés stratégiai szempontból kiemelt funkció(ka)t ellátó szervezetenél jön létre.

További problémát jelenthetnek a valószínűsíthetően megjelenő kontraszelektációs folyamatok is. A személyi állomány minőségi összetétele (szakmai felkészültsége, tapasztalatai, innovációs képessége stb.) a szervezeti működés hatékonysága, valamint egy pozitív szervezeti kultúra biztosítása, fenntartása szempontjából meghatározó jelentőségű tényező. A korábbiakban leírt családi szintű „diszlokációs dilemma” nyomán esetlegesen – akár nagy számban, tendenciaszerűen is – előforduló leszerelések várhatóan pont azon katonák esetében lesznek tapasztalhatók, akik piacképes szakmai végzettségüknel, nyelvtudásuknál, innovációs képességüknel és egyéb más kvalitásaiknál fogva sikeresek lehetnek a hazai vagy nemzetközi munkaerőpiacon is. Más részről, a személyi állomány kevésbé jól képzett, megújulásra nem képes, esetleg már „kiégett” tagjai a civil munkaerőpiaci érvényesülés esélyének hiányában kényszerpályán mozogva, jelentős belső ellenérzésekkel kénytelenek lesznek felvállalni a másik helyőrségbe történő – a család számára egyáltalán nem vonzó – áttelepülést vagy a napi, heti ingázás terhét. Az ilyen körülmények mellett megvalósuló, többnyire csak külső motívumok (fizetés, megélhetés biztosítása stb.) által hajtott munkavégzés hatékonysága biztosan el fog maradni egy belsőleg motivált, élethelyzetével, körülményeivel elégedett, jó általános egészségi állapotban (megfelelő pszichés és fizikai kondícióban) lévő, megújulásra képes katona munkavégzésétől.

Összegezve, ha a diszlokációs folyamatot nem kellő alaposággal és körültekintéssel tervezik meg és hajtják végre, úgy fennáll annak a lehetősége, hogy az állomány jól képzett, piacképes tagjai nagy számban kiválnak az MH szervezetéből a számukra és családjukra nézve szubjektíve kedvezőtlenül alakuló diszlokációs folyamat hatására. Ez a tendencia adott esetben jelentős képességvesztést, valamint erkölcsi és anyagi veszteséget eredményezhet az érintett katonai szervezet, bizonyos esetekben az egész honvédelmi ágazat számára.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A hazánkban is megfigyelhető nyugat-európai társadalmi trendekből, valamint a lakhatási problémák megoldására vonatkozó magyar sajátosságból adódóan a magyar családok területi mobilitása összetett, sokszor nehezen megoldható problémaként jelenik meg. Az aktuális folyamatok figyelembevételével valószínűsíthető, hogy egy átlagos magyar család ma kevésbé nyitott a család lakóhelyének változását is magával vonó munkaerőpiaci-területi mobilitás irányába. Ez a tendencia az MH szervezeti működésére is törvényszerűen kifejti hatásait, amelynek figyelmen kívül hagyása a humán erőforrás-feltöltöttség alakulása terén rendkívül nehéz helyzetbe juttathatja a diszlokációban érintett katonai szervezetet. A probléma negligálása eredményeként kialakuló kedvezőtlen helyzet további romlásának megállítása, illetve pozitív irányba történő megfordítása ekkor már csak aránytalanul nagy erőfeszítések és anyagi ráfordítások mellett képzelhető el, amely mind szervezeti, mind pedig munkavállalói oldalról jelentős áldozatok meghozatalát feltételezi.

A katonákra és családjaikra nézve területi mobilitási kényszert jelentő szervezeti változások hatékonyan és felelősen csak az egyéni, családi és szervezeti érdekek együttes figyelembevétele, összehangolása mellett valósulhatnak meg. A változások döntés-előkészítési szakaszában rendkívül fontos a várható hatások felmérése, azok többdimenziós-komplex elemzése (hatásvizsgálat), a prognosztizált hatások összevetése (pl. SWOT-analízissel), valamint döntési alternatívák kidolgozása. A hatásvizsgálat során kiemelten fontos feltérképezni, hogy a katonacsádok a lehetséges megoldási alternatívák közül várhatóan melyiket és milyen mértékben fogják választani. Az így kapott eredmények a döntés-előkészítési folyamat során elvégzett – a szervezeti működés szempontjából releváns dimenziók széles körű vizsgálatával történő – költség-haszon elemzésnél meghatározó jelentőségű információval bírnak.

Amennyiben vezetői döntés alapján a diszlokáció realizálódik, úgy az adott katonai szervezet humán szolgáltatási, családtámogató intézményrendszerének mozgósítása és preventív irányultságú feladat-végrehajtása meghatározó lehet a folyamat végkimenetele szempontjából. Az így végbemenő segítő, támogató tevékenység (katonai szociális munka) célja a katonák, katonacsádok adott helyzetnek megfelelő adaptációs lehetőségeinek komplex vizsgálata, a változási folyamat figyelemmel kísérése, valamint szükség esetén intervenciós lépések megtétele annak érdekében, hogy az átállás a családok részéről a lehető legkisebb áldozatok meghozatalával történjen. Diszlokáció esetén a katonacsádok adaptációjának kiemelt területei: lakhatás; utazási, közlekedési lehetőségek; az oktatási intézmények elérhetősége; a házastárs, élettárs munkahelykeresése; rekreációs lehetőségek. Ezek vizsgálata szempontjából kiemelten fontos a helyben (vagy az adott régióban) rendelkezésre álló feltételrendszerek alapos megismerése, illetve a lokálisan tevékenykedő állami és nem állami szervezetekkel való megfelelő szintű munkakapcsolat kiépítése.

Zárszóként ismételtelen szeretném kiemelni, hogy a katonai szervezetek diszlokációja, illetve az ennek nyomán a katonacsádok oldalán megjelenő területi mobilitási kényszer mind a szervezet, mind a családok életében komoly – nehezen vagy egyáltalán nem visszafordítható – következményeket generálhat. A kellő fokú megalapozottság, körültekintés ezért az ebben a kérdéskörben meghozandó döntések esetében kulcsfontosságú. Laura Marshall angol író nő szavaival élve: „Minden seb után marad forradás” – és ez igaz mind szervezeti, mind pedig egyéni, családi szinten egyaránt.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Chatterjee, Kiron – Clark, Ben – Martin, Adam – Davis, Adrian: *The Commuting and Wellbeing Study: Understanding the Impact of Commuting on People's Lives*. UWE, Bristol, 2017. <https://travelbehaviour.files.wordpress.com/2017/10/caw-summaryreport-onlineedition.pdf>
- Constitution of the World Health Organization. 45. kiadás. WHO, 2006. október. https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf
- Hive Creative: Maslow-piramis a munkaerőpiacon. Munkáltatói márkaépítésről érthetően. https://munkaltatoimarka.blog.hu/2018/08/06/maslow-piramis_a_munkaeropiacon
- Kulesár Gábor: *A munkaerő területi mobilitását akadályozó tényezők*. Esély, 2006/3.
- Künn-Nelen, Annemarie: *Does Commuting Affect Health?* Discussion Paper No. 9031. ROA–Maast-richt University–IZA, 04. 2015. <http://ftp.iza.org/dp9031.pdf>
- Maslow, Abraham: *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 1943/50.
- Sásik Csaba: *A katonai életpályát támogató komplex humánszolgálati program*. Honvédségi Szemle, 140. évf. 2012/2.
- Sásik Csaba: *A katonai környezetben alkalmazott szociális munka természetrajza*. Honvédségi Szemle, 147. évf. 2019/3. https://honvedelem.hu/kiadvany/honvedsegi_szemle_20193_szam
- Skultéty Viktor: *A humanisztikus pszichológia a vezetéstudományban – Maslow szükséglet-hierarchiájának gyakorlati alkalmazhatósága*. Tudományos Közlemények, 2003. szeptember. http://epa.oszk.hu/02000/02051/00001/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_08_2003_szeptember_139-158.pdf