

AZ ÖSZTÖNZÉS LEHETŐSÉGEI ALEGYSÉGSZINTEN II.

(THE OPPORTUNITIES OF THE STIMULATION ON A SUBUNIT LEVEL)

A tanulmány első részében (Kard és Toll, 2007/2. sz.) a Magyar Honvédség alsó szintű szervezeti egységeiben folyó parancsnoki motiváció jelentősége került bemutatásra. A jól felkészült parancsnok támogató szervezeti környezetben képes azokat a lehetőségeket megtalálni, amelyekkel áthidalhatja a pénzügyi korlátok okozta nehézségeket. A működőképesség biztosítása érdekében egyaránt felhasználhatja személyiségét és képességeit, valamint a szervezet által támogatott — esetleg hallgatólagosan eltúrt — eszközöket.

In the first part of the study the importance of commanders' motivation at lower level organizational units of the Hungarian Army was presented. The well prepared commander — under supportive environment — is able to find possibilities, that can cope with difficulties caused by financial limitations. In order to maintain the continuous operability, the commander may apply his personality, capabilities and – even accidentally enduring – the implements assisted by the organisation.

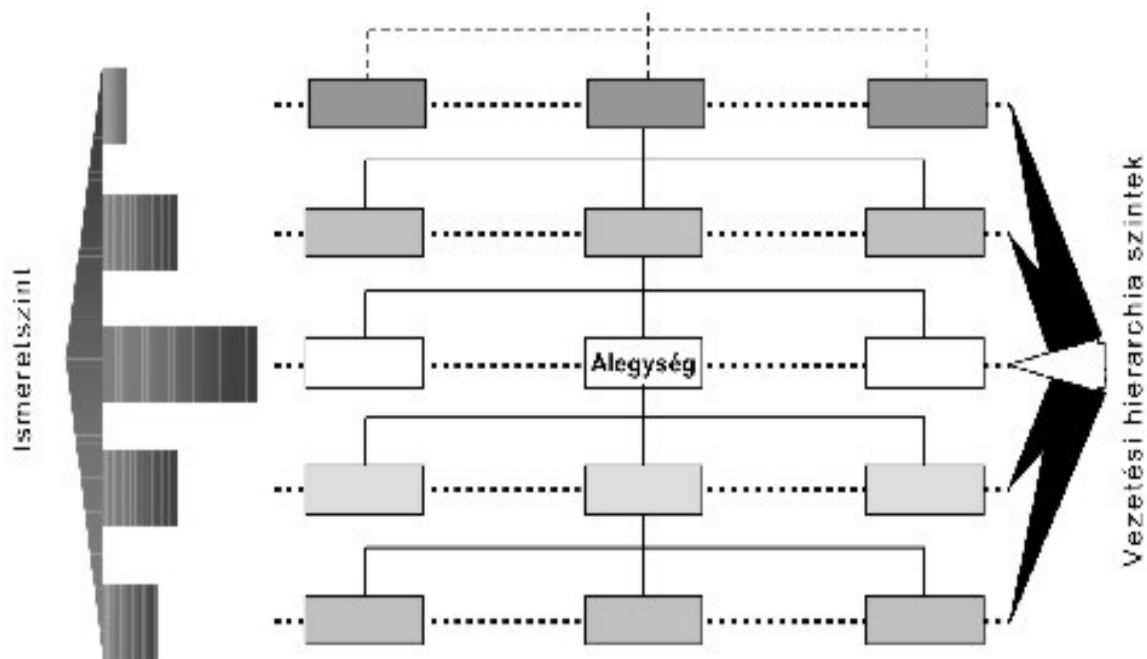
Az alegységparancsnok szakmai tevékenységet támogató, de érzelmi alapon is megerősített közösség kialakítására irányuló céljai csak akkor valósulhatnak meg, ha az alegységparancsnok emberileg és szakmailag egyaránt példaértékű és követésre méltó, s ez mindennapi tevékenységében, magatartásában is tükröződik, mind magánéletében, mind parancsnoki munkájában. Ez nehezebb és időigényesebb feladat, mint gondolnánk, időben és energiában sok befektetést igényel. Nem egyes elszigetelt „akciókban” kell, hogy megvalósuljon, hanem előre átgondolt, logikailag felépített, racionalitásokon alapuló folyamatként kell kezelni, melynek sajátos tulajdonsága, hogy sohasem tekinthető befejezettnek. A folyamat egyes elemei között a rendszerszemlélet segítségével fel kell tárni, meg kell határozni (és fogalmazni) a logikai kapcsolatokat, létre kell hozni az összhangot. Örökérvényű recept erre sem létezik, azonban az alábbi területekre mindenképpen célszerű figyelmet fordítani:

Szakmai felkészültség: az alegységparancsnoknak elsősorban saját beosztására koncentrálni folyamatosan kell fejlesztenie szakmai ismereteit, ki kell használnia azon lehetőségeket, amelyekben a gyakorlati végrehajtáson keresztül próbálhatja ki tudásának alkalmazhatóságát. Vezetőként a racionális követelménytámasztás érdekében tisztában kell lennie beosztottai feladataival, olyan minimális szintű ismereteket kell birtokolnia, amelyek biztosítják a „rálátást” azok szakmai tevékenységére, emellett megalapozottá teszik az általa végrehajtott ellenőrzéseket és a szakmai fejlesztésre irányuló tanácsadást. Az ismeretek megszerzésére irányuló törekvések ne azt a célt szolgálják, hogy mindenben ő legyen a legjobb, hanem azt, hogy amennyiben szükség van szakmai tanácsokra, meg tudja adni azokat. Fejlődésének biztosítására gyakorlatban is alkalmazható ismeretekkel kell rendelkeznie a szervezeti egységénél eggyel magasabb szintű főbb feladatai tekintetében is. Ahhoz, hogy el tudja helyezni saját és alegysége tevékenységét a szervezeti feladatrendszerben, a tájékozottság szintjén ismernie kell a kettővel magasabb szintű feladatait, a saját és elöljárói szintjével együttműködő szervezeti és harcrendi elemek feladatrendszerét és tevékenységének alapelveit. Szakmai feladataihoz hozzátartozik, hogy a vele szemben támasztott követelményeket érvényre juttassa alárendeltjei tekintetében is.

Általános műveltség: a parancsnoknak nem csak szakmailag, hanem emberileg is példaképnek kell lennie, ehhez pedig elengedhetetlen, hogy beosztottaival olyan témákban is el tudjon beszélgetni, amelyek nem kötődnek a katonai tevékenységhez. A szélesebb látókör bővíti a kontaktusteremtés lehetőségét, ezzel elősegíti beosztottai személyiségének megismerését. Nem feltétlenül kell mindenhez jobban értenie, de ha „tárgyalóképes” valamely

olyan témában, amelyben beosztottja jobban „otthon van” mint ő, bizonyíthatja, hogy mindenkinek meg van a saját értéke az alegységen belül, s így növeli a beosztott önbizalmát. Nem elhanyagolható a jelentősége az általános műveltségnek a társadalmi kapcsolatok kialakítása, fejlesztése terén sem, hiszen a társadalmi érintkezéshez ez nyújthatja az alapot. A társadalomban az egyes katonák reprezentálják a haderő belső viszonyait, míg a katonák presztízsét leginkább a személyes interakciók összessége befolyásolja. A társadalom a haderő egészének képességeit a médiákból ismeri, azonban a haderőt alkotó katonák megítélése a mindennapi érintkezések mennyiségi és minőségi mutatóin múlik. Ennek javításához az kell, hogy a katonák társadalmi életet tudjanak élni, be tudjanak illeszkedni a társadalomban meglévő más közösségekbe, munkájukon kívül másról is tudjanak beszélni a „civilekkel”. A parancsnoknak segítséget kell tudni nyújtani a munkahelyen kívüli egyéni problémák megoldásában, ha másként nem, legalább tájékoztatással, tanácsadással. [1]

Alárendeltek fejlesztése: mind szervezeti, mind egyéni szempontból is hatalmas a jelentősége az alegység beosztotti állománya fejlesztésének. A fejlesztés magában foglalja a folyamatos informálást mellett az inspirációt, a tanácsadást, a személyi és szervezeti lehetőségek feltárását. A parancsnoknak a személyi képességek és a szervezeti követelmények összhangjára kell koncentrálnia, ezek minősége függvényében kell meghatározni azokat a pedagógiai eljárásokat és célokat [2], amelyeken keresztül a napi életben elérheti a beosztottak folyamatosan motivált állapotát. A parancsnoki szerepkör sikeres betöltése érzelmi intelligenciát és ehhez párosuló pedagógiai érzéket kíván meg, amelyet a munkakapcsolatokban is érvényre kell juttatni. Hangsúlyozom, a parancsnoknak nem az a feladata, hogy beosztottjait direkt beavatkozással, személyesen fejlessze, hanem az, hogy indirekt eljárásokkal serkentse őket, és személyes példamutatásával, rendelkezésre álló lehetőségeinek kihasználásával segítse elő a fejlődést. Ez nem csak az ő, hanem a hierarchiában fölötte álló szintek vezetőinek szemléletváltását is megkívánja, nem beszélve a szélesen értelmezett társadalmi és politikai szféra gondolkodásmódjáról.



Szabályok követése: az előzőekben részletesebben foglalkoztam a szabályokkal és azok betarthatóságával, így itt csak annyit jegyzek meg, a szabályok nem azért vannak, hogy legyen mit megszegni, hanem azért, hogy legyen mihez igazodni a feladatok végrehajtásában. Nem az alegységparancsnokok hatásköre a működési szabályok meghatározása, azonban „aprópénzre” ők váltják azokat. Mint arra kitértem, a fő szabályokkal sokszor önmagukban is gond van, hát még, ha egyidejűleg kell alkalmazni őket. Alapvető változást kell végrehajtani a fő (átjághatatlan) szabályok körének meghatározásában (csökkentésében) és a parancsnoki „mozgástér” bővítésében.

ben. Emellett a parancsnok keményen és következetesen tegye magáévá és tartsa, tartassa be azt elvet, miszerint: „amit szabad, azt nagyon szabad, amit tilos, azt nagyon tilos”.

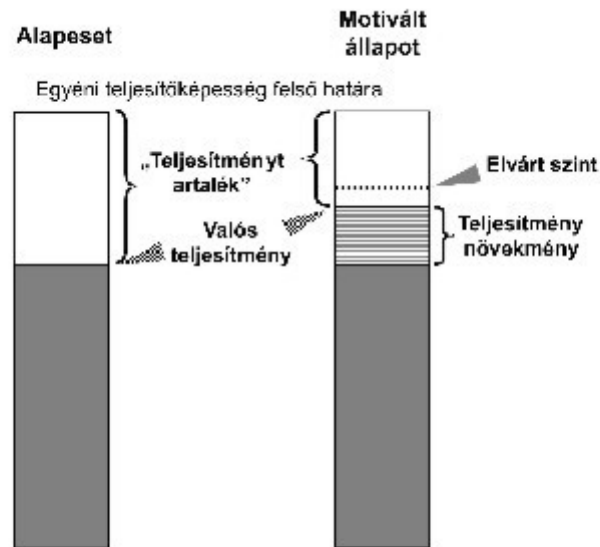
Etikus magatartás: a parancsnoknak és beosztottainak az értékek tekintetében azonos hullámhosszon kell mozogniuk, ezt pedig azzal kell kezdeni, hogy az első adandó alkalommal tisztázni kell a főbb elvárásokat mindkét részről. A szervezeti egység vezetőjének meg kell tudnia értetni az általa vallott és követett értékek jelentőségét, érvekkel alá kell tudnia támasztani betartásuk fontosságát. Az általa képviselt szervezeti értékek sohasem kérdőjelezhetők meg, ehhez konzekvensen tartania kell magát, és legalább ilyen szigorúsággal kell megkövetelni betartásukat nem csak beosztottaitól, hanem munkatársaitól és feljebbvalóitól is. A haderőben lévő etikai kódex általánosságokat fogalmaz meg, s ez kell, hogy alapját képezze az alegységnél élő kimondott és kimondatlan etikai normáknak. Az etikai fegyelemsértések bomlasztólag hatnak a közösségre, ezért a közösséggel konszenzus alapján meghatározott és következetesen (de nem automatikusan) alkalmazott büntetésüknek súlyosnak kell lennie. Az etikai normáknak összhangban kell lenniük a formális szabályokkal, s mivel szélsőséges esetekben nem lehet szabályt alkalmazni, ezért akár a szabály, akár a norma megsértését egyedileg kell vizsgálni és szankcionálni.

Az eddig leírtak tükrében nézzük meg azokat a lehetőségeket, amelyek a parancsnok rendelkezésére állnak az alárendeltek ösztönzésére. Előrebocsátom, el kell, hogy keserítsem azokat (elsősorban az alegységparancsnokokat), akik azt remélik, hogy valamilyen tárgyi vagy pénzügyi motivációs eszköz megszerzésére adok tippeket a következőkben. Sajnos erre nincs lehetőségem. Mégis javaslom, ők is olvassák el a következő rövid részt, s mielőtt legyintenének, hogy megint csak „üres frázisokkal” untatják őket, gondolkodjanak el a következőn: *a valóban értékes dolgok pénzben nem fejezhetők ki!*

Az alegységparancsnok saját (ennek értelmében alegység-specifikus) kafetériája kialakításában a jelen helyzetben csak személyes tulajdonságaira és képességeire, személyiségére hagyatkozhat. A következőkben felsorolt elemek közül egyesek illegitímek, vagyis olyan lehetőségek, amelyre valójában nincs jog- és hatásköre a parancsnoknak, ebből adódóan alkalmazásuk kockázatot jelent. Azt, hogy mégis megemlítem ezeket, az indokolja, hogy a napi gyakorlatban alkalmazásra kerülnek a civil és a katonai szférában egyaránt. A rövid lista nem — és nem is lehet — teljes, kiegészítésére határtalan lehetőséget biztosít az alegységek állományának és vezetőinek találékonysága és kreativitása.

ESETI MUNKAI DŐ-KEDVEZMÉNY

Minden munkakörben vannak olyan időszakok, amelyekben kevésbé intenzív a leterheltség, a munkahelyi fegyelem érdekében mégis megkövetelik a dolgozó jelenlétét, még akkor is, ha ennek senki nem látja értelmét. Az ilyen időszakok részben a természetszerűleg jelentkező szervezési anomáliáknak, másrészt a rossz és pontatlan tervezésnek tudhatók be. Abban az esetben, ha a parancsnok ellenőrzésén keresztül meggyőződött arról, hogy beosztottjai időarányosan minden olyan feladatot megoldottak, amely elvárható tőlük így semmi nem indokolja munkahelyi jelenlétüket jutalomképpen a nap egy részéről vagy egészéről elengedheti őket anélkül, hogy ennek hivatalosan nyoma lenne. Meg kell jegyezni, csakis megérdemelt kompenzációról lehet szó, s ennek megtörténtét a parancsnoknak feljegyzéseiben rögzítenie kell. Veszélye egyrészt, hogy a beosztott hivatalosan a munkahelyén tartózkodik így, ha bármi történik vele (akár csak az elöljáróval találkozik az utcán) a parancsnok felel tetteért, másrészt a távollét időtartama alatt bármilyen feladatot elrendelhetnek, s akkor megint csak a parancsnokot vonják felelősségre a jogkör túllépéséért, nem beszélve a szervezet (esetleg súlyos) képességcsökkenéséről. Ebben az esetben (is) ne szociális szempontok, hanem az érdekek szerint kell döntenet, ugyanis akinek valóban indokolt a távollét, de nem „érdemli meg” a legális utat is elfogadja.



SZEMÉLYES KÉPESSÉGEKHEZ SZABOTT FELADATOK

Alapelv, hogy csak olyan feladatot határozzunk meg, amelyet beosztottunk teljesíteni is tud. A határvonalakat a személy megismerésével tudjuk meghúzni, de azt is figyelembe kell venni, hogy a napi életben a beosztottak „alapszinten” teljesítenek, így ahhoz, hogy valódi kihívást (és teljesülésével sikerélményt) jelentsen számukra a feladat, a megismert szint felett kell kijelölni az elvárás. Az esetleges nehézségekre nem megoldásokat kell nyújtania, hanem segítséget a megoldások önálló kialakításában. Ehhez kapcsolódik a következőben tárgyalt mentorálás lehetőségének biztosítása is.

MENTORÁLÁS

A rendszer elvi szinten megvalósult a Magyar Honvédségben, azonban működtetésének hatékonyságát jelentősen csökkentti, néhány apró, de semmiképpen sem jelentéktelennek tekinthető körülmény. A mentorálás tartalma bármennyire is szakmai jellegű, mégis hatékonyságának egyik fontos meghatározója az, az egyéni szimpátia, amelynek minősége döntően befolyásolja az alaposítást, odafigyelést és lelkiismeretességet. Itt is előjön a közösség szerepe, hiszen a személyek megnyílása illetve a parancsnok részéről ennek mentális és fizikai biztosítása, mutathatja csak meg azt, hogy a szakmai segítő (tanácsadó, konzultáns) kiválasztásánál az adott személy esetében emberileg ki jöhet szóba. Nyilvánvalóan szakmai szempontból jól meghatározható azok köre, akik eddigi munkájukkal bizonyították az erre a szerepre való alkalmasságukat, azonban a szakmai tudást csak megfelelő pedagógiai felkészültség birtokában lehet hiánytalanul átadni. Mivel e téren csak kevés tapasztalattal rendelkezik a parancsnok, ezért az erre alkalmasnak tartott személyeket (központilag) pedagógiaileg (módszertanilag) fel kell készíteni. A mentori pozíciónak a megbecsülést kell tükröznie, mind erkölcsileg, mind anyagilag is, ezért kiválasztásuknál nagyon körültekintőnek kell lenni, tevékenységük színvonalát pedig folyamatosan ellenőrizni kell személyesen, önértékelő és értékelő lapon illetve beválás vizsgálaton keresztül. A mentori tevékenységet az alapfeladat teljes megtartása mellett csak akkor szabad „rátestálni” a „szakemberre”, ha azt ő is elfogadja, és bizonyíthatóan képes mindkét feladatának maradéktalanul megfelelni. A mentor véleményét minden esetben komolyan kell venni, hiszen az ő „munkakapcsolata” mélyebb az átlagosnál, így észrevételei megalapozottabbak akár szakmai, akár emberi vonatkozásban. Azzal, hogy adunk szavára, véleményének valós súlyt és jelentőséget tulajdonítunk, növelhetjük önbizalmát, saját értékességébe vetett hitét. A mentorálás nem csak szükségszerűség a szervezeti hatékonyság növelésére, hanem megelégedett jutalom is a mentorált számára, hiszen azzal, hogy törődünk az ő személyes fejlődésével, a szervezet általi kötődést jelezzük. Ennélfogva, aki nem hajlandó a men-

torával együttműködni, és ez bizonyíthatóan nem a személyes kapcsolat, hanem az akarat és szándék hiányosságaira vezethető vissza, azzal szemben alapos vizsgálatot követően — akár a szervezetből történő eltávolítása árán is — el kell járni. Hangsúlyozni kell, hogy ebben a szélsőséges esetben a haderő egyik intézményében, alakulatánál sem szabadna helyet kapnia.

PÉLDAMUTATÁS

A személyes példamutatás jelentőségét nem lehet eléggé hangsúlyozni. Bármennyire is felnőttekkel kell foglalkozni az alegységparancsnoknak, indirekt módszerekkel az ő személyiségük is befolyásolható. A példamutatásnak csak akkor van motiváló értéke, ha a beosztott magatartásán és megnyilvánulásain keresztül egyértelműen látszik, hogy a parancsnok személyét és tekintélyét tekinti „másolandó” mintának. Ekkor, a beosztott számára az „ideált” megtestesítő parancsnok minden megnyilvánulása „szent”. A személyes kapcsolat, az érdeklődés, a kötetlen beszélgetés mind-mind apró jutalomnak számít. Ennek a pozíciónak az ilyen szintű kivívása nagyon nehéz, és nem is lehet cél, mert sokszor kellemetlen lehet a parancsnoknak, hogy őt „Szupermennek” tekintve, sok „kicsi Robin” veszi körül. De ennek kevésbé „kiélezett” megnyilvánulása, a tekintély megszerzése is biztosítja azokat a pozitív hatásokat, amelyek a vezető személyiségéből fakadhatnak. Ehhez kapcsolódik a karizmatikusság, mint olyan értékes tulajdonságcsoporthoz, amelyek birtoklása révén tömegeket lehet követővé tenni. Nem lehet elvárás a parancsnokkal szemben, hogy természetes karizmával rendelkezzen, de személyiségét az idők során alakíthatja olyanná, hogy megjelenése magabiztosságot sugározzon. Ehhez, azonban neki is olyan vezetőkkal kell találkoznia, akik elősegítik ezt.

„LÁTSZATTEVÉKENYSÉGEK” KERÜLÉSE

A napi gyakorlatban sok helyen előfordul az, hogy valós problémák helyett, pusztán a munkaidő kitéltésére „látzatproblémák” megoldását kell végrehajtani nemcsak a beosztottaknak, hanem a parancsnoknak is. S, hogy ez valóban az-e, aminek tartják, abból szűrhető le, hogy az érintettek mit gondolnak róla. Elkerülhető az ilyen szituáció, ha értelmet adva tevékenységüknek, megindokoljuk azt, hogy miért is kell ezt végrehajtaniuk. Nem kell az indokokat mindenkivel megértetni, elég, ha csak az alegység informális hatalommal rendelkező tagjait győzzük meg végrehajtandó tevékenységük jelentős és értelmes voltáról, a többi az ő tekintélyük megoldja. Feltételezzük persze, hogy a parancsnok által meghatározott feladatnak ténylegesen (általa is elfogadottan) van értelme. Irritálónak tűnhet az, hogy miért kell egy katonai szervezetben megmagyarázni a miérteket, de ne felejtsük el, hogy a fegyelem a beosztottak többségénél kezdetben csak addig tart, amíg a parancsnok által kontrollálható körülmények között vannak, viszont tevékenységük jelentős részét vezetői „felügyelet” nélkül hajtják végre, így csak a szigor és a hosszútávon jobban működő bizalom és megbízhatóság garantálhatja az általuk megoldott feladatok elért színvonalát. Amennyiben a parancsnok érthető és logikus magyarázatot ad a sokszor meg sem fogalmazott „miértekre?”, a beosztottak a későbbiekben már úgymond tudják, hogy mindennek meg van a magyarázata, így bizalmi alapon elfogadják a döntést. Az eljárás jelentőségét növeli az oksági összefüggések feltárása, vagyis az állomány gondolkodásának illetően történő fejlesztése. A magyarázat kérése a vezetőtől a beosztott irányába is működik, s mindkét eset lehetőséget biztosít az „észjárás” megismerésére, amely harchelyzetben bármelyikük életét megmentheti. Pozitív oldala még a magyarázat adásának, hogy a beosztott érzi emberként, gondolkodó lényként tekintenek rá, és nem tudattalan robotként kezelik, figyelmet fordítanak arra, hogy ő is megértse az okokat és indokokat. A rideg elutasításnak számtalan negatív (nem azonnal jelentkező, hanem halmozódó) vonzata lehet, így kerülni kell. Abban az esetben, ha a parancsnok nem akarja feltárni indítékait, jelezze ezt, a beosztottak kreativitása úgymond számtalan érdekes megoldást produkál majd, amelyek ismeretében a vezető is értékes információkat nyerhet beosztottai gondolkodási mechanizmusáról. Valójában nem hiszem, hogy egy jól szervezett és a vezetője által kézben tartott alegységnél az unatkozás és semmittevés előfordulhat, de ha mégis ezt tapasztalunk, inkább a sportolást és művelődést támogassuk, mint a felesleges leterhelést. Ebbe a toleranciába az is belefér, hogy a parancsnok által legalizáltan beszélgetnek, újságot vagy könyvet olvasnak, de ismételt hangsúlyozom, ez csak akkor engedhető meg, ha a parancsnok is úgy ítéli meg, minden rendben van.

KARRIER-TANÁCSADÁS

Jellemzően személyügyi feladatként határozzák meg, s ez igaz is lehet, ha csak a technikai oldalát tekintjük. Nem szánva rosszindulatúnak a megjegyzést, de a beosztott (és ugyanígy minden más szervezeti alkalmazott) csak sajátos azonosítókkal és paraméterekkel rendelkező „munkadarab” a személyügy számára. A karriernek annál sokkal nagyobb a jelentősége az emberek életében, hogy parancsnokként „felszínesen” foglalkozunk vele, az egyik legfőbb motivátornak tekinthető akár a pálya kapcsán, akár pedig az egész életút tekintetében. A beosztottak karrierjére vonatkozó vezetői döntések az egész életre kihathatnak, így minden esetben megalapozottnak kell lennie. Vezetői oldalról fel kell mérni a szervezeti és személyi lehetőségeket, ismerni kell a horizontális és vertikális karrier megvalósításának kritériumrendszerét. Ezt önállóan nem lesz képes feltárni, segítséget kell kérnie – és kapnia – az illetékes személyügyi szervtől, emellett itt, lehetőséget kellene kapnia arra, hogy tájékozódjon az érintett beosztott(ak) által lehetségesen betölthető beosztások köréről.[3] Az itt meglévő bizonytalanságok miatt, a karrier lehetőségeinek megteremtésére, vagyis a képességek specializálására illetve bővítésére kell helyezni a hangsúlyt, egyeztetve az érintett beosztott személyi képességeivel és szándékaival. Mint ismeretes, a Magyar Honvédség teljesítményértékelési rendszere lenne hivatott a „karrierre” alkalmasok körének meghatározására, de ez, a jelen állapotban elégtelenül működik, így az ebben megjelenített (meglehetősen szubjektív) vélemény még akkor sem garancia az előmenetelre, ha az említett rendszer mutatói szerint a beosztott arra alkalmas lenne. A valóságban, az egyetlen valóban értékes segítség a magasabb beosztásba kerülés érdekében, az informális kapcsolati rendszer lehet. A parancsnok ezt felhasználva, saját tekintélyével garantálhatja beosztottja előmenetelre való alkalmasságát, ezért csak az arra valóban érdemesek esetében szabad ezt az eszközt alkalmaznia. A karrier-tanácsadás a civil életre is irányulhat, s ebben egyaránt szerepet kaphat a vezető személyes tapasztalata és kapcsolattrendszere.

KOMPETENCIA-FEJLESZTÉS

A karriernek a birtokolt kompetenciákon kellene alapulnia, így elválaszthatatlan a kompetenciafejlesztés a karrier megvalósításában nyújtott segítségtől. Az alegységparancsnok személyes kapcsolattartáson és alárendelt parancsnoki állományának jelentéseinek keresztül meghatározhatja beosztottainak érdeklődési körét, szakmai és általános kompetenciáik tartalmi összetevőinek mennyiségi és minőségi mutatóit. Ezek birtokában lehetősége van az adott (és az előmenetelt jelentő) beosztáshoz szükséges és a pillanatnyilag birtokolt képességek körének összevetésére, ezzel, a fejlesztendő területek meghatározására. A fejlesztés helyszíne alapvetően az alakulat illetve annak bázisai, a fejlesztést végrehajtó szakemberek pedig azok a beosztottak és munkatársak, akik ezt felvállalják, de lehet a parancsnok is. Mivel nem szervezett képzésről van szó, az ismeretek és gyakorlati fogások nem előre megtervezett tanmenet szerint kerülnek „oktatásra” így bőven adódik lehetőség az alapos elsajátításra. Módszerét tekintve, a szakmai kontroll melletti autodidakta próbálkozás ötvözésével az egyik leghatékonyabb egyszemélyi eljárást alkalmazhatjuk. Parancsnokként ennek jutalom jellege abban érvényesül, hogy egyrészt kapcsolataival megteremti a szakmai hátteret a fejlesztésre, másrészt lehetővé teszi a munkaidő egy részének felhasználását erre a célra.

A parancsnok saját motivációs rendszerének kialakításánál vegye figyelembe a már említett fontos tényezőt, miszerint csak az képes motiválni, ami az egyén számára fontos. Annak ellenére, hogy nem rendelkezik pénzbeli jutalmazási kerettel, lehetőségeinek korlátozottságát meg lehet értetni a beosztottakkal, így valódi értelmet és jelentőséget nyerhetnek azok a hosszútávon érvényesülő eszközök, amelyek alkalmazására – kellő akarat és szándék mellett – minden parancsnoknak lehetősége van. Amennyiben sikerül a gondolkodásmódot, legalább az alakulat szintjén elfogadtatni és elterjeszteni, olyan belső képzési rendszert lehet kialakítani, amellyel nem csak az egységen belül, hanem a haderő egészében és a civil munkaerőpiacon is megnyithatjuk a lehetőséget a fejlődésre, illetve a továbblépésre.

Kulcsszavak: ösztönzés, parancsnok, példamutatás, karrier-tanácsadás, mentor.

Keywords: stimulation, commander, guide, career guidance, mentor.

JEGYZETEK

[1] Ehhez természetesen a szervezet egészének és az adott helyőrség intézményeinek is hozzá kell járulnia legalább információs kapcsolatok kialakításával. Ebben a tekintetben célszerű lenne visszamenni a rendszerváltás előtti időszak gyakorlatára, amelyben az adott helyőrség fontosabb intézményei bemutatásra kerültek az alakulathoz került hivatásos állomány részére.

[2] A parancsnoknak ehhez tisztában kell lennie a beosztottait érintő tanfolyamok, továbbképzések tartalmával, annak gyakorlati alkalmazhatóságával. Ismernie kell a beosztottakat érintő előmeneteli rendszer kritériumhierarchiáját, a vertikális és horizontális karrier megvalósításának lehetőségeit.

[3] A feltételes mód különösen indokolt, mert sajnos a segítség inkább elvi jelentőséggel bír, hiszen a leépítések és átalakítások mértékéről és módjáról a szakirányú szervek sem rendelkeznek valódi információkkal azon a szinten, ahol esetleg érdemben tudnák tájékoztatni az érdeklődőket, formális szabályokra hivatkozva elutasítják a kérést. Az erre vonatkozó információk pletyka szintjén keringenek a szervezetben, s erre nem lehet és nem is szabad alapozni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ADAIR, John: *Hatékony motiválás*. -Network Twenty One, Budapest, 1997.

BOLGÁR Judit, MAJOR László: *Humánpolitika „alulnézetben”*. -In: Humán Szemle, 2002/4.

DEME Balázs: *A teljesítményértékelésen alapuló előmeneteli rendszer jellemzői*. -In: Humán Szemle, 2005/4. és 2006/1–2. szám

FEKETE Rita: *Ösztönzés, kompenzáció*. - In: Humán Szemle, 2004/3.

KRIZBAI János: *Pálya- és karriertervek a megvalósulás útján*. -In: Humán Szemle, 2001.

LÁSZLÓ Gyula: *Munkaerőpiaci marketing*. -Bp.: KJK–Kerszöv, 2002.