

Hegedűs Henrik

## A katona kompetencia-készletének folyamatos fejlesztése (képesség – tudás – személyiség – motiváció)

*A katona személyiség-fejlesztése során fel kell tárunk az erősségeket és ezekre építve folyamatában kell figyelmet szentelnünk a gyengeségére is. A tehetséggondozás középpontjába az egészséget, a harmonikus, mindenoldalúan fejlett, kiegyensúlyozott személyiségmodellt kell állítanunk. Egészségesnek tekinthető az a katona, akinek képességei összhangban vannak teljesítményével, fejlett adaptációs képességgel rendelkezik a beilleszkedést illetően. Életvitelét a mértékletesség, az „arany középút” szabályrendszerének belátása és betartása jellemzi. Kommunikatív egyén aki kész és képes a külvilág történéseit érzékelni, a szépet és a jót is észrevenni, érzelemgazdag, pozitív életszemléletű személyiség. Továbbá empátiával, beleérző képességgel rendelkezik. Mindezek közül bármelyik tulajdonság hiánya sikertelenséget eredményezhet, mely az emberi szervezet egyensúlyi állapotának felborulásához vezethet, kompenzációra kényszerítve a pszichét és akár betegséget is előidézhet.*

A NATO-országokban a hadsereg általános jellemzőjeként megfogalmazható, hogy az elmúlt mintegy másfél évtizedben az katonaaállomány feladatrendszere a korábbinál jobban strukturált lett, az a jövőben a rendfokozati, beosztási szinthez fokozottabban igazodó, egymásra épülő követelményeken alapul. Ennek megfelelően változott, illetve folyamatosan változik az egyes állománykategóriák funkciója, szerkezete, továbbá foglalkoztatásának elvei, szabályai és a katonai szervezet képzési igényei. Megjelent tehát az igény a NATO-tagországok hadseregein belül a kompetenciák azonosítására, a munkakörök kompetencia-regiszterének elkészítésére, azok folyamatos fejlesztésére.

A megváltozott és új típusú biztonsági kockázatok kisebb létszámú, de a korábbinál lényegesen több, azonnal és rugalmasan alkalmazható katonai képesség birtokában lévő haderőt követelnek meg. Az ilyen képességek kialakítása olyan, jól képzett katonákat kíván, akik ezt szakmájuknak és egyben hivatásuknak is tekintik és nem csak megélhetésként fogják fel. Vagyis képesek a kor követelményeinek megfelelően, a NATO-szabványok szerint a haditechnika alkalmazására, illetve – összhangban a szövetség célkitűzéseivel – határokon kívül is bármikor bevethetőek.

A védelem új, az ENSZ-ben, a NATO-ban és az EU-ban teret nyerő missziója a „háborúkerülő” konfliktusrendezés (béke-kikényszerítés, békefenntartás, békemegfigyelés stb.) európai, illetve világméretű intézményrendszerének munkájában való szerepvállalás, valamint a felmerülő új fenyegetések elhárításában, vagy legalábbis csökkentésére való törekvésben ölt testet. Ez a katonai szervezeteknél jelentős szerkezeti, működési változásokban jelentkezik, ami nagymértékben kihatott és kihat az állomány elvárt jellemzőire és szolgálata feltételrendszerére is és a közösségi katonai szerepvállalás egyes formáiban vezetési szintenként, sőt munkakörönként más-más kompetencia-készletet követel meg a fegyveres állomány tagjaitól.

Az Európai Uniót tekintve a Lisszaboni Memorandum azt a célt tűzte ki, hogy Európa 2010-re a világ legversenyképesebb, legdinamikusabb, tudásalapú gazdaságává váljon, amely biztosítja a fenntartható fejlődést, a több és jobb munkahelyet, nagyobb társadalmi kohéziót (akkor még a gazdasági válsággal nem számoltak). A Memorandum tartalmazza, hogy a tudásalapú társadalomban a hagyományos alapkompenciák (írás, olvasás, számolás) mellett új készségek (szakismeret; kognitív vezetői, szociális viselkedés stb.) szükségesek, amelyek nélkülözhetetlenek a társadalmi munkamegosztásban, de a honvédelem ügyében való tevékeny részvétel szempontjából is. Ezeket mindenkinek el kell sajátítania. A fiatal nemzedéknek az iskolában, az idősebbeknek a felnőttoktatás keretei között. Az új készségek közül a legfontosabbak az informatikai jártasság, az idegennyelv-ismeret, a műszaki kultúra, a társadalmi ismeretek.

Az oktatás és képzés területére több konkrét munkaprogram készült, melyekhez a honvédelmi tárca is több ütemben csatlakozott az elmúlt évek során. Elengedhetetlenül fontos, hogy az annyiszor emlegetett élethosszig tartó tanulás folyamatába való integrálódást valóban realizálni tudjuk a hétköznapiak során. E vonatkozásban, is mélyreható reformok indultak – politikai döntéshozói elszántsággal – a közszolgálaton belül a védelmi szektorban, így a katonai felsőoktatásban is.

\* \* \*

A jelen tanulmányt felvezetéséül szánom a Magyar Honvédség munkaköri kompetencia-regiszterének elméleti megalapozásához, különös tekintettel a missziós katonai kompetenciák kidolgozására. Figyelembe vettem azt a tényt is, mely szerint az iskolapadban elsajátított tudás 5 év alatt megfeleződik a munkaerőpiacra lépést követően. Erre az elemzések szerint minden munkavállalónak (a katonának is) fel kell készülnie.

### *Bajtárs vagy munkatárs?*

A tiszti alapképzési rendszer jelentősen módosult az utóbbi évek során. A képzés egységesítésére is sor került. A nyolc szemeszterből álló képzésben az első az általános katonai alapozó ismereteket tartalmazza. A következő három azonos katonai alapozó, megfelelő gyakorlat orientáltsággal, majd kettő (a hadmérnöki és katonai vezetői) már eltérő ismeretek és kompetenciák megszerzését teszi lehetővé. Az utolsó kettő pedig szakonként és szakirányonként eltérő tartalommal biztosítja a szakosodást.

A szervezeti kultúraváltást illetően a honvédelmi tárca törekvése a katonai nevelés előtérbe helyezése, a hagyományápolás hangsúlyosabbá tétele, a napirend szerinti élet erősítése. A testületi szellem, a bajtársiasság, a katona erkölcsi, etikai értékeinek a középpontba helyezése az előbbi javára döntötte el a „bajtárs vagy munkatárs” kérdését. Vagyis a „bajtárs” (és nem a megélhetési katona) lehet a harc eredményes megvívásának, a katonai szervezet csoportdinamikájának, csoportkohéziójának és hatékony működésének alapja.

A nevelés nem véletlenül vált a tisztképzés központi kérdésévé, hiszen az a különböző történelmi helyzetekben más-más tartalommal volt jelen. Az ókorban Thuküdidész a peloponnészoszi háború kapcsán azt taglalta, hogy a katonának példaképpül kell szolgálnia másoknak – akár a polgároknak is – és az ő megbecsültségük nem a kötelékben, a hierarchiában elfoglalt helyüktől, hanem az érdemeiktől, az erkölcsi tartásuktól függ. *„A hősiesség, ha tette kerül sor, csakis a gyermekkortól edzett erkölcsből táplálkozhat, és ezt a legfáradságosabb katonai gyakorlatoztatás sem pótolhatja.”*<sup>1</sup> Napjainkban mindezt ötvözve a professzionalizálódás folyamatának kísérő jelenségeivel, megkapjuk a 21. század katonájának hivatástudatával kapcsolatos szakmai és hivatásetikai alapértékeket. A primer szocializáció (család, közoktatás) fontosságát kell itt is hangsúlyozni, már csak a nevelés permanenciáját illetően is.

A honvédségen belül az együttműködésnek a testületi szellem, a csapatmunka az egyik legfontosabb kritériuma. Erről Huntington a következőket írja: *„valamely hivatás tagjainak közös, őket, mint csoportot a laikusoktól elválasztó szerves egység és tudat érzete, a kollektív érzet, a professzionális hozzáértésben, a felelősségben való osztozásban gyökerezik”*.<sup>2</sup>

A fentiekkel összhangban újra kell értelmeznünk az iskolarendszeren kívüli képzés, a felnőttképzés tudományát, az andragógia megváltozott szerepkörét, annak katonai megközelítésében, az élethosszig tartó tanulás, a tanuló és oktató katonai szervezet és a hozzáadott értékalapú munkavégzés vonatkozásában.

A szaktudás, a speciális tudás érték, és mint ilyen, a Magyar Honvédség hatékony működésének, szervezeti kultúrájának alapértéke is egyben. A katonai szervezet számára elsődleges stratégiai sikertényező a humántőke, az állomány tudása, annak folyamatos bővítése. A csapatok, katonai alegységek tanulóhellyé is kell, hogy váljanak, a tudás-menedzsmenedzselést, a tudáskarbantartást, a tudás-kiegészítést, – vagyis a kompetenciák folyamatos fejlesztését illetően. A katonai Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsmenethez (továbbiakban katonai SEEM) a személyzetfejlesztéssel összefüggésben egyre inkább össze kell fonódnia a kompetencia-alapú és a modulrendszerű szakképzés iskolán kívüli rendszerével.

1 Dr. Simon Gábor: Antik görög kultúra. Filozófiai és kultúrtörténeti szöveggyűjtemény. Budapest, 2002. ZMNE. 218. o.

2 Samuel P. Huntington: A katona és az állam. Budapest, 1994. Zrínyi Kiadó–Atlanti Kutató és Kiadó. 15. o.

*A kompetencia-alapú képzés és életpálya tervezés*

Az eredményesség szempontjából nemcsak az a kérdés, hogy hányan tanulnak, hanem az is hogy mit, és hol tanulnak katonáink. Nyilvánvaló összefüggés mutatható ki a tanulás tartalma, módszerei és a katonai szervezet elvárásai között. Figyelembe véve a jövőbeni munkaerő-piaci igényeket is egyértelműen a kompetencia-alapú katonai tanintézeti képzésre, illetve a felnőttképzésre, ezen belül is a szakképzésre kell helyezni a hangsúlyt a Magyar Honvédségen belül is (építve a civil modul-rendszerű szakképzési rendszerre is).

A Magyar Honvédség új humánstratégiájában megfogalmazott elképzelés szerint a személyi kompetenciák, a szakmai, vezetői, kognitív és a szociális kompetenciák fejlesztésének kell a tiszt- és tiszthelyettes-képzés alapját képeznie. A katonai életpálya tervezésen belül külön kell kezelni a vezetői és a szakmai karrierívet. A hagyományokon, a kihívásokon nyugvó többciklusú, lineáris képzési rendszernek rugalmasnak kell lennie, a beosztás szakmai (osztályba sorolás) és vezetői (parancsnoki) előmeneteli követelményeihez kell igazodnia és a vertikális illetve a horizontális állománymozgást kell szolgálnia. A felkészítés középpontjába a katonai szervezet expedíciós képességének növelését kell állítani, összhangban a katonák missziós kompetenciakészletének kialakításával, fejlesztésével.

Magyar Honvédség Összhaderőnemi Parancsnokság *A légénységi állomány helye, szerepe, pályamodellje, a velük szemben támasztott követelmények, valamint a kiképzés vonzóbbá tételének lehetőségeiről* című 2009. évi HÉF-előterjesztése<sup>3</sup> a következőképpen fogalmaz a kiképzést vonatkozásában: „A kiképzés vonzóbbá tételének vizsgálatakor figyelembe vettük, hogy az ennek átalakítását előkészítő tevékenység még folyamatban van, mely következetes végrehajtása megváltoztathatja, a jelen és a közeljövő körülményeihez igazíthatja a kiképzést, illetve a felkészítést. Az azonban egyértelmű, hogy az egyéni felszerelésnek komfortosnak, a harceszközöknek megbízhatóknak kell lennie, a kiképzés körülményeit a valósághoz kell közelíteni, illetve a kiképzés folyamán nyújtott teljesítményt is folyamatosan kell értékelni. Olyan kiképzést kell folytatni, hogy annak alanya – esetünkben a légénységi állományú katona – a felkészítést értelmes, értékes, személyiségét formáló, öt hosszú időre (jelentős életszakaszra), hasznos ismeretekkel, jártasságokkal és készségekkel felruházó, elengedhetetlen folyamatnak tartsa.” Ennek megfelelően a Magyar Honvédségen belül is az oktatás a képzés, a nevelés központi kérdésévé a naprakész tudást kell tenni annak gyakorlati alkalmazással együtt. Meglévő ismereteinket különböző szinteken és különböző életkorban folyamatosan fejleszteni kell, megújítva azokat, elősegítve ezzel a katonai szervezeten belüli mobilitást, a rekonverzió lehetőségét, a későbbi munkanélkülivé válás megelőzését.

---

3 Honvédelmi Érdekegyeztető Fórum – HÉF

### *A katonai humánerőforrás-fejlesztés*

A katonai humánerőforrás-fejlesztéssel szemben jelentkező kihívások:

- az infokommunikációs társadalom (technikai fejlődés, felgyorsult társadalmi változások, szélesedő, de felszínesebb tudástartalom);
- megváltozott humánerőforrás-szemlélet (individualizált SEEM);
- megváltozott a stratégia, megváltozott a háborús és béketevékenység jellege, új, az önkéntességen alapuló haderő-építkezési elv alakult ki, megváltozott, összetettebbé, bonyolultabbá vált az állománykategóriák szerepe és feladatköre.

Mindannyian érezzük, hogy a világ egyre gyorsabban változik körülöttünk. Akarva-akaratlanul magunk is részesei (okozói, elszenvedői, haszonélvezői) vagyunk ezeknek a változásoknak, melyek következtében a katonák jellemének, erkölcsi és etikai tartásának, viselkedésének, képességeinek és az érzelmi intelligenciához kapcsolódó kompetenciakészlet fejlesztésének jelentősége minden eddiginél jobban felértékelődött. *„Újra kell tehát gondolnunk, milyen életvezetési stílusra van szüksége az egyénnek és a szervezetnek ebben a változó világban. »Hatékonyság«, »kompetencia« és »érzelmi intelligencia« ...három olyan fogalom, amely talán jó kiindulópont lehet a válasz megadásában.”*<sup>4</sup>

Daniel Golemannak *Az érzelmi intelligencia a munkahelyen* című könyvében, de Klein Sándor professzor úr fent hivatkozott könyvében is fellelhető az érzelmi intelligenciáról (továbbiakban: EQ) való gondolkodás. A tudományos megalapozottságú humántevékenység újragondolásánál mindkét könyvre joggal támaszkodhatunk.

Napjaink korszerű humánerőforrás-gazdálkodásának, a tudásmenedzselésnek nagy kérdése, milyen mértékben ismerhető meg maga katona és mennyiben fejleszthetőek képességei, tudva azt, hogy a személyiség fejleszthetősége a munkavégzéssel kapcsolatosan – különösen a vezetésre, a parancsnoklásra vonatkoztatva – nem korfüggő. Mindezekhez új kompetenciákat kell kifejleszteni, illetve életkorunktól függetlenül továbbfejleszteni a meglévőket.<sup>5</sup> Mit is jelent mindez? Talán azt, hogy el kell fogadni és el kell viselni a káoszt úgy, hogy közben a katona rendpárti és szabálykövető maradjon; azt, hogy átmeneti korban élünk és el kell fogadni önmagunkat olyanak, amilyenek vagyunk; továbbá meg kell ismerni a katonai szolgálat során megszerzett tapasztalatalapú erősségeinket és meglévő gyengeségeinket, fejlődési lehetőségeinket, illetve azok korlátait.

### *Kompetenciák a hadseregben*

A jövőben várhatóan megnő a Nemzeti Közszerződési Egyetemen belül megszerzhető kompetenciák iránti érdeklődés a Magyar Honvédségen esetében is. A kompetencia egyébiránt különbségtétel az elvárható és az elvárt teljesítmény között mennyiségi és

4 Klein Sándor – Klein Balázs: *A szervezet lelke*. Budapest, 2006. Edge, 2000 Kft.

5 Ilyenek például az önismeret, az önbizalom, az asszertivitás, a fejlett adaptációs képesség, a feltétlen engedelmisség, a felelősségtudat.

minőségi szempontból is. Mindez megkülönbözteti a lemaradót a legjobbtól, tehát a teljesítményértékelés viszonyítási pontja is egyben. A kompetencia lényegét „... az elsajátított szakmai ismeretanyag, a tapasztalat és a magatartás (motiváltság, viselkedés) adja meg. Lényege az az át nem ruházható felelősség, mely etikai értelemben is hangsúlyozza a hiteles »énkép«, a reális önismeret fontosságát.”<sup>6</sup>

A katona tudásával, a tudástechnológián alapuló munkaképességével válik a legfontosabb tényezőjévé aegységének. A hadseregen belül, a szervezet működésének hatékonysága szempontjából – ugyan úgy, mint a versenyszférában – megkülönböztetünk:

- *alapvető tudást*, mint a munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek összességét;
- *továbbfejlesztett tudást*, mint a beosztáshoz kapcsolódó viselkedési kompetenciák fejlesztését, a minőségi munkavégzés, a személyes hatékonyság javítása, a szakmai, illetve vezetői előmenetel érdekében megszerzendő tudást;
- *innovatív tudást*, mint a tudományos, illetve a vezetői (parancsnoki) szervezetfejlesztői tevékenységhez kapcsolódó, tudományos alapokon nyugvó tudást tartalmat.

#### *Gazdálkodás a humánerőforrásokkal*

A Magyar Honvédség esetében ez azt jelenti, hogy az *alapvető tudás* a katonai pályára lépéskor alapkövetelményként, munkaköri követelményprofilként jelenik meg. A *továbbfejlesztett tudás* az, ami a beosztott és a vezető állományt alkalmasabbá teszi a feladat eredményesebb végrehajtására és a feladat végrehajtásának megszervezésére. Az *innovatív tudás* az, ami lehetővé teszi a tudásbővítést, tudásátadást, tudásáramlást és a legkülönbözőbb kutatások végig-vitelét a fegyveres erők vonatkozásában, segítve ezzel a stratégiai döntések meghozatalát, majd azok maradéktalan végrehajtását.

A 21. század hadseregeinek vezetése és az azokban folyó emberierőforrás-gazdálkodás akkor lehet eredményes és hatékony, ha megfelelnek az új belső és külső kihívásoknak. Ezek a következők:

- A katonai szervezet tanulórendszerre alakítása, amelyben mindenki folyamatosan tanul, képzzi önmagát.
- Olyan szakembercsoport kialakítása, illetve alkalmazása, akik figyelemmel kísérik a környezeti változásokat, és erről folyamatosan tájékoztatják a vezetést, alternatívákkal segítve őket a döntés meghozatalában, a parancsnoklásban.

6 A kompetenciák az intelligenciához hasonló módon mérhetőek. Erre a Klein Sándor professzor és munkatársai a kiválasztás módszereinek bemutatásakor ki is térnek SHL-kiadványaikban. A kompetenciamérés során vizsgálják az érintett személy ítélőképességét, szakmai tudását, stratégiai látásmódját, üzleti szemléletét, szervezeti tudatosságát, határozottságát, önbizalmát, kezdeményező-készségét, nyitottságát más kultúrák iránt. Prespectives on management competencies, SHL Group plc 2–17. p. (PMC standard teszt)

- A szervezet rugalmasságát és megfelelő alkalmazkodását biztosító „többszakmás” munkaerő-állomány kialakítása a szerződéses állományon belül is.
- Szakmai tapasztalatokkal és vezetési ismeretekkel bíró „kulcsemberek” megfelelő motiválása és hosszú távú megtartása, egyéni karrierjük menedzselése.

Ehhez átgondolt, hatékony, új szemléletű és tartalmú oktatási-képzési, valamint folyamatos továbbképzési rendszer szükséges, amely egyaránt szolgálja a szervezet és az egyén érdekeit. Ma az eredményes működés fontos tényezője az innovációban is szerepet vállaló humánerőforrás. Megszerzése és megtartása nehéz feladat, motiválása és fejlesztése folyamatos parancsnoki tevékenységet jelent. Olyan katonára van tehát szükség, aki képes a szervezeti célokkal azonosulni, lojális a vezetők és a szervezet iránt, munkájával maximálisan hozzájárul a szervezeti sikerhez. Mindközben motiválható önmaga fejlesztésére, saját céljai elérésére, az önmenedzselésre. Az utánpótlás megtalálása és kiválasztása egyik legnagyobb kihívása a minőségi toborzást illetően személyzeti munkának. A feladat nem kisebb, mint annak biztosítása, hogy megfelelő időben, megfelelő helyen rendelkezésre álljon a megfelelő katona.

#### *A humánerőforrás-fejlesztés kulcskérdései*

A hatékony szervezeti működést illetően, a parancsnok tevékenységének eredményessége elválaszthatatlan az általa vezetett szervezet sikereitől. Ez döntően függ a vezető szakmai felkészültségétől, emberi tulajdonságaitól, vezetői képességétől. A szervezetek eredményességének másik fontos tényezője a szervezet humántőkéjének hatékony felhasználása, megtartása és folyamatos fejlesztése.

A Magyar Honvédség új humánstratégiája – összhangban a tudásalapúság igényével – a képességalapú haderő célkitűzéseinek megvalósítása érdekében a kor kihívásának megfelelően kiemelten kezeli a humánerőforrás-fejlesztést; integráns részévé téve mindezt az új közszolgálati pályamodellnek. A humánerőforrás-fejlesztés egy olyan intenzív folyamat, amely kiterjed a katonai szolgálat egészét megalapozó integrált egyéni felkészítési, képzési és kiképzési rendszerre. Tartalmában összekapcsolja az elméleti alapokat a gyakorlattal és lehetőséget teremt az egyéni fejlődési törekvések rendszerbe integrálására a személyi állomány vertikális és horizontális mobilitása, mobilizálhatósága érdekében. A honvédelmi tárca által létrehozott előmeneteli vizsgaközpont éppen ezt a folyamatot fogja mérni, értékelni a katonánál, megteremtve az egészséges versenyszelem objektív kereteit, kialakítva az előmenetel saját döntésen alapuló rendszerét.

A humánerőforrás-fejlesztés ki kell, hogy terjedjen az egyén, a csoport és a szervezet összekovácsolására, az egyéni érdekek, személyes döntések összehangolására a katonai szervezet érdekeivel. Ebben hangsúlyos elemként jelenik meg a szervezeti szocializáció támogatása és a szervezeti kultúrát erősítő értékek, rendszerek és szabályzók megismertetése, interiorizációja. A személyi állomány fejlesztésének összhangban kell lennie a szervezeti feladatokkal és követelményekkel, valamint biztosítani kell a különböző képzési és továbbképzési rendszerek egységes kezelését. Központi elemként kell kezelnünk a tervszerű vezetői utánpótlás rendszerének kiépítését és működtetését, a valamennyi állománykategóriát átfogó,

összhaderónemi és fegyvernemi igényekhez igazodó felkészítés és kiképzés átfogó működtetését. A vezetőképzést – megfelelően a közszolgálati új elvárásainak – új alapokra kell helyezni a védelmi szférában is.

A humánerőforrás-fejlesztés során a Magyar Honvédség fontos szempontként kezeli, hogy annak tartalma a haderóból kiválók részére olyan alapismereteket is nyújtson, amelyek egyaránt elősegítik úgy a közszolgálatban maradási, mint a versenyszférába való visszatérést, megfelelően a munkaerőpiac aktuális igényeinek. A szervezeti és az egyéni érdekek összhangjának elősegítése érdekében a Magyar Honvédség tudomásul veszi a személyi állomány önmegvalósítási törekvéseit.

A Magyar Honvédség humánerőforrás-fejlesztésének az alábbi tartalmi elemekre kell kiterjednie:

- Iskolarendszerű képzések (alapvető tudás megszerzése).
- Iskolarendszeren kívüli képzések, felnőtt képzés (OKJ-s képzés, nyelvképzés, ECDL-képzés, kompetenciák fejlesztése).
- Tréningek (vezetőképzés, személyiségfejlesztés, önismeret, konfliktuskezelés; problémamegoldás, esélyegyenlőség).
- Intézményfelügyelet (tiszt-, tiszthelyettes-képzés, szerződéses képzés).
- Tudományszervezés (MH ÖHP, mint kutató hely; innovatív tudás és a gyakorlati tapasztalat szinergiájának megteremtése).

A szakmai képzéssel párhuzamosan kell fejlesztenünk a jövő tisztjének, mint „menedzser parancsnoknak” kompetenciakészletét. Ennek lényege: az az át nem ruházható felelősség, mely szakmaetikai értelemben is hangsúlyozza a hiteles énkép, a reális önismeret fontosságát.

#### *A katona kompetenciamodellje*

A személyiség fejleszthetősége szempontjából a legfontosabb sikertényező a kompetencia. Már csak a meglévő és differenciáltan fejlesztendő kompetenciák okán is különbözünk egymástól, attól függően is, hogy milyen kompetencia-készlettel rendelkezünk. Mérő László szavait idézve, tudnunk kell ugyanakkor azt is, hogy „mindenki másként egyforma”. A kompetencia lényegét éppen az elsajátított szakmai ismeretanyag, a tapasztalat és a magatartás, a viselkedés, illetve annak színvonala adja meg.

Az önmagát megvalósítani kész és képes, motivált, hivatása jelentőségének tudatában lévő katona kompetenciamodelljének a tartalmát kell tehát meghatározni. Ami a katona és az erkölcs összefüggéseit, a hivatásetika aktuális problémáit illeti – tudomásul véve a katonai professzió foglalkozásjellegűvé válását is –, látnunk kell, hogy katonák esetében a különböző történelmi helyzetekben mindez más-más tartalommal bírt. A közösségi szellem, a bajtársiasság, az önfeláldozás, a hősiesség fontos elemei a hivatásetikáknak. A katonai hivatásnak vannak és kell, hogy legyenek írott és íratlan szabályai.

A tisztői kompetenciák körében meghatározottak elérésére szolgál a katonai alapfelkészítő félév (benne az alapképzés, a tisztői pályára irányuló szocializációs tevékenység), az alap- és mesterképzés (az azokhoz kapcsolódó változó helyszínű, hosszabb-rövidebb idejű gyakorlatok), a Ludovika Zászlóalj által folytatott nevelőmunka, a tanórákon és a tanórákon túl folyó felkészítés, a katonai szocializációs folyamat.



Meglévő ismereteinket különböző szinteken, különböző életkorban és élethelyzetben folyamatosan fejleszteni kell, elősegítve ezzel a pályamódosítást, a rekonverziót, mint lehetőséget a szolgálati viszony megszűnése esetén. A katonai SEEM értékteremtő tevékenységével meg kell ismertetnünk hivatásos katonáinkat erősségeikkel, gyengeségeikkel egyaránt, meghatározva a munkakörök kompetencia-regiszteréhez viszonyítottan meglévő és fejlesztendő képességeiket is.

A Magyar Honvédség saját, speciális munkaerőpiaccal rendelkező szervezet. A szervezet hatékony működése szempontjából az emberierőforrás-menedzselés akkor színvonalas, ha az a szervezet speciális szakemberszükségletének kielégítését szolgálja minden állománykategória szintjén, természetesen a szerződéses legénységi állomány esetében is.

### *A hivatásos katona sikerkompetenciái*

A tiszt sikerkompetenciáit az általam kidolgozott modellel szeretném szemléltetni. A tisztképzés (és differenciáltan a tiszthelyettes-képzés) alapját a személyi kompetenciák fejlesztésének kell képeznie. Munkám során a korábban elvégzett munkakörelemzés, a munkakör-azonosító kódrendszer kialakítása alkalmával is volt módom az adott beosztásokhoz kapcsolódó kompetenciák beazonosítására.

Elemelve az azóta eltelt időszak kutatási eredményeit, sikerült az egyes állománykategóriához kapcsolódóan az alábbi kompetencia modelleket kialakítanom. Tudom, hogy ezek tartalma vitatható, de úgy vélem, a továbbgondolásra mindenképpen alkalmasak és lehetővé teszik a téma elméleti megalapozását. A tiszt- és a tiszthelyettes kompetencia modelljéből az alábbiakat szeretném kiemelni:

#### *Képesség mások vezetésére*

A korszerű vezetői alapkészségek összessége:

- Tudatos, pozitív módon kezelt és kellő rugalmassággal társuló dominancia (nem erőfölény, nem autokratizmus, nem agresszív, despota hatalomgyakorlás).
- Mások motiválása; a feladatok, a felelősség, a hatáskör szabályzóiban megengedett módon történő, ésszerű delegálása egy csapaton belül; empátia; mások iránt érzett felelősség; döntésképeség; bátorság; humanizmus.
- A személyes kisugárzás (karizma) és az ennek révén kivívott tisztelet ereje ösztönösen hat a többiekre.
- „Én megyek, elől” mint parancsnok; személyes példa/modell vagyok, példaképpé válhatok, mintaként szolgállok.

Ezek, többek között ma a korszerű vezetés alappillérei.

#### *Problémamegoldás*

A kauzalitás elvének érvényre juttatása, vagyis az ok-okozati összefüggések felismerése: a hatékony problémamegoldásban a végső siker/eredményesség záloga, hogy helyes-e a problémadefiníció? Ezt követően egy hatlépcsős megoldási szisztéma további alkalmazása:

1. döntés előkészítés/információgyűjtés;
2. alternatívák kidolgozása;

3. döntés;
4. akcióterv/feladatok delegálása;
5. végrehajtás/ kontrollpontok/ határidők, célba érés;
6. a probléma felszámolása.

Tudni kell ugyanakkor azt is, hogy egy probléma megoldása újabb problémákat szülhet és döntéseinkben sem lehetünk tisztán racionálisak – tehát elvárásainknak megfelelő döntést hozhatok. Nagy szerepe kell, hogy legyen ebben a folyamatban a heurisztikának, az intuíciónak, a vezető megérzéseinek, a gyors helyzetfelismerésnek, hiszen a „nagyemester” tudja, hogy mit tud (de nem tudja, hogy honnan tudja). Ezek is – úgy gondolom – a parancsnok személyes hatékonyságát biztosító készség-csoportjába kell, hogy tartozzanak.

#### *Szaktudás, folyamatos tanulás*

Ez van akinek örömhír, van akinek óriási óriási teher. Utóbbiak bizonyára soha nem élték át azt, hogy új ismereteket szerezni öröm, egyben élvezetes kaland.

Lényeges motivációs különbség, hogy valaki hogyan éli meg a saját pozícióját: pénzszerzési kényszerként, vagy választott, örömteli hivatásként. A katona az utóbbiban, a hivatásos szolgálatban teljesedik ki és naponta új energiákkal tölti fel magát és a környezetét. Ezzel szemben megélhetési munkavállalóként (megélhetési katonaként) előbb lelkileg, majd testileg is, lassú és csöndes agóniával „belehal” saját életébe, miközben nagy készletet érez arra, hogy áldozatként tüntesse fel magát, vagy naponta agresszíven és destruktív módon megtámadjon másokat, ezzel kompenzálva saját boldogtalanságát. Ez nagy csapda: a negatív energia/agresszió ugyanis az energiaforrást emészti fel anélkül, hogy az egyén tudna róla és minden betegség alapvetően pszichoszomatikus eredetű. A megoldás tehát természetesen a katona személyiségének folyamatos fejlesztése. Mindezt kutatásaim eredményeit összefoglalva a tanulmány hátra levő részében próbálom meg összefoglalóan szemléltetni a kompetenciákkal összefüggésben, a béke- és a missziós működés keretei között.

A katonatiszt sikerkompetenciái első megközelítésben, a teljesség igénye nélkül, az alábbiakban foglalhatók össze:

- tudatos önmagával szemben, tudatos a társas kapcsolataiban;
- kiválóan menedzseli kapcsolatait, kiváló önmenedzselés képességei vannak.

A fentiek alapján néhány – általam fontosnak tartott – kommunikációs és viselkedési kompetenciát határozok meg, melyek alapján, adott esetben, a versenyszférában is keresetté válhat a tiszt.

- Határozott, egészséges önbizalommal rendelkezik.
- Stabil az önismerete, önértékelése és mások értékelésének képessége, melynek alapja a magas fokú szakmai felkészültség
- Tettre kész, jól terhelhető.
- Gondos munkát végez, és ez fontos számára.
- A szervezeti tudatosság, lojalitás, a szervezet iránti elkötelezettség jellemzi.
- Kritikus szemléletű, de betartja a szabályokat és az utasításokat.
- Dinamikus, helyzetfelismerése gyors.
- Tisztelettudó.

**1. táblázat. A tiszt és a tiszthelyettes kompetencia-modellje  
A XXI. századi katonai vezető sikerkompetenciái**

<i>Terület</i>	<i>Kompetencia</i>	<i>Meghatározás</i>
Vezetői képessegek	Vezetés	Ösztönöz másokat a szervezeti célok elérésére, és megteremti a feltételeket ennek érdekében. Rugalmasan kezeli a változásokat, menedzser-parancsnoki ismeretekkel rendelkezik.
	Szakmai tudás	Ért munkájának szakmai vonatkozásaihoz, és folyamatosan gondoskodik technikai tudása színvonalának megőrzéséről. Képes az alapfokozat (OKJ, BSc) birtokában tovább folytatni tanulmányait. A képzés második ciklusában (BSc, MSc, PhD) képes a következő vezetői szintre felkészülni. Alkalmos szakmai feladatainak magas színvonalú ellátására, a modern haderő funkcióinak ismeretében.
	Tervezés, szervezés	Képes a feladatok erőforrás alapú, az adott stratégia mentén való megtervezésére, megszervezi azok végrehajtását és ellenőrzi, értékeli.
	Probléma-megoldás innováció	Kreatív, konstruktív, kezdeményező, és lényeges információkra alapozva kész és képes ésszerű parancsnoki döntést hozni.
Szakmai képessegek	Szóbeli kommunikáció	Világosan, gördülékenyen és hatásosan beszél az egyes katonához vagy a katonai alegységhez, a katonai nyelvezet és érintkezés szabályait betartva.
	Írásbeli kommunikáció	Világosan és tömören ír, az olvasóhoz tudja igazítani a szöveg nyelvtani felépítését, stílusát, nyelvezetét. Jelentései tömörek.
Személyiség- vonások	Stressztűrő-képesség	Harci körülmények között vagy akár feszült helyzetben is hatékonyan dolgozik, megőrzi nyugalmát, kiegyensúlyozottságát, vitalitását.
	Motiváltság	Keményen és lelkesen dolgozik a célok eléréseért, sikeres akar lenni a pályán.
	Szabálykövető és minőségközpontú magatartás	Érvényt tud szerezni a jogszabályokban, rendeletekben, szabályozókban, parancsokban meghatározottaknak. Legjobb tudása szerint teljesíti küldetését.

- Türelmes.
- Megbecsülést vár az elvégzett munkáért.
- Hagyománytisztelő.
- Figyelmes és együtt érző másokkal szemben.
- Az érzelmek széles skáláját tudja beazonosítani önmagában és másokban.
- Hiteles és lelkesítő, fontos számára mások fejlesztése. Menedzseli beosztottait.
- Optimista, objektívan méri fel a helyzeteket, gyakorlatias a probléma megoldásban.
- Szeret emberekkel dolgozni, igazi csapatjátékos.
- Szakmaetikai és erkölcsi értékek mentén cselekszik, stabil moralitás jellemzi.

## 2. táblázat. A szerződéses légénységi állományú katona kompetencia-modellje

1.	<p><b>EREDMÉNYORIENTÁCIÓ, ISMERETEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSA, MONOTÓNIA TŰRÉS:</b></p> <p>Fontos számára a jó eredmény, hiszen a célba érés sikerélmény is, ezért keményen küzd, és végigviszi, amit elkezdett, nem adja fel. Csak az tud eredményorientáltan gondolkodni és működni, aki képes önmagát motiválni, aki azonosult a céllal, akinek stabil jövőképe van, illetve aki emellé kellő vezetői támogatást, folyamatos pozitív megerősítést és visszajelzést kap. A csapatban/szervezetben végzett szakmai munka, a figyelemösszpontosítás, a pontosság a precizitás képessége és ezek folyamatos fenntartása is az értékelés tárgyát kell, hogy képezze.</p>
2.	<p><b>SZEMÉLYES FELELŐSÉG, A KÖVETKEZMÉNYEK VÁLLALÁSA, MEGBÍZHATÓSÁG:</b></p> <p>A döntéshozatalhoz kapcsolódó képesség, illetve követelmény. Megléte tudatosságot, érett személyiséget feltételez. Vezetőknél ez szervezeti követelmény (hard kompetencia), de mindenkinél jól érzékelhető „mértékegység” a személyiségjegyekben, hogy mennyire autonóm, és hogy mennyire tartja kézben, önálló irányítás alatt a saját életét. (Nem a külső elvárások és a konvenciók rabja, nem „távirányított”.) Kiszámítható.</p>
3.	<p><b>CÉLKITŰZÉS, A CÉLOK ELÉRÉSE, ÖNFEGYELEM:</b></p> <p>Pozitív jövőkép, eredményorientáció, önrányítás és önfelelősség kell, hogy jellemezze, annak tudata, hogy a cél elérése érdekében energiát, időt és tudást kell invesztálni. Akaraterő és kockázat-, illetve áldozatvállalás katonatársaiért és önmagáért.</p>
4.	<p><b>FELELŐSÉGVÁLLALÁS MÁSOKÉRT:</b></p> <p>Szervezetekben és a mindennapokban, a privát életünkben is folyamatosan jelen kell (kellene) lennie. Annak tudatos kezelése, hogy saját döntéseinknek és cselekedeteinknek, közvetve vagy közvetlenül milyen hatása van mások életére a katonai szervezeten belül.</p>
5.	<p><b>ÖNMENEDZSELÉS ÉS AMBÍCIÓ:</b></p> <p>Pozitív jövőkép, eredményorientáció, önrányítás és önfelelősség, kérdése, tehát, tudom, hogy hová akarok eljutni, egyáltalán, el akarok jutni valahová, de nem oly módon, hogy ezt mások rovására tegyem. Pozitív személyes beállítottság, magas önértékelés, pozitív kommunikáció, kapcsolati tőkénk hatékony működtetése, nyitottság, őszinteség, diplomáciai érzék, lobbizás önmagunkért. értékeink és erősségeink bátor felvállalása, és érvényre juttatása. A bajtársiasság tudatos megélése.</p>
6.	<p><b>LELKESEDÉS:</b></p> <p>Az örömmel végzett tevékenység (ek) közben örömhormonok (endorfin, szerotonin és dopamin) szabadulnak fel az agyban. Pozitív célfókusz, önbizalom, pozitív önérvényesítés, társas nyitottság, mások támogatása, energiáink és pozitív erőink megmozdítása, elégedettség.</p>
7.	<p><b>KITARTÁS, TERHELHETŐSÉG ÉS STABIL CÉLFÓKUSZ:</b></p> <p>A kitartás, azért pozitív tulajdonság a katonánál, mivel küzdés közben egyszer csak felismerjük a saját erősségeinket és gyengeségeinket. Ez pedig anatómiailag annak köszönhető, hogy az örömmel végzett tevékenység(ek) közben örömhormonok (endorfin, szerotonin és dopamin) szabadulnak fel az agyban.</p>
8.	<p><b>FOLYAMATOS TANULÁS, ÖNKÉPZÉS:</b></p> <p>Lényeges különbség van a pénzszerző-kényszer, vagy a választott hivatás között. Utóbbiban kiteljesedik a katona és naponta új energiákkal tölti fel saját magát és a környezetét, míg a „csak pénzszerző-kényszer” státuszba – előbb lelkileg, majd testileg is – lassú és csöndes agóniával belehalunk, miközben nagy készletet érzünk arra, hogy áldozatként tüntessük fel magunkat, vagy agresszíven és destruktív módon megtámadjunk másokat, ezzel kompenzálva saját boldogtalanságunkat.</p> <p>Tény: az infokommunikációs robbanás miatt a XXI. században 4–6 évenként elévülnek és lecserelődnek az információk, ezzel párhuzamosan saját tudásbázisunk is devalválódik. Ezt pedig minden szerződéses katonának tudnia kell.</p>

*A legénységi állomány kompetenciái*

A legénységi állomány kompetenciái (személyes, társas, módszertani, szakismereti) tartalmát tekintve abban tér el a hivatásos állományétól, hogy határozott idejű munkaviszonyról, és alapvetően végrehajtó állományról van szó. A kompetenciák beazonosítása nagyban segítheti a szerződéses pályakép kidolgozását. A funkcionális kompetenciák meghatározása a minőségi toborzás, kiválasztás időszakában kiemelkedő jelentőséggel bír a katonai pályára lépést illetően.

A funkcionális kompetenciákon itt az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedési repertoárt és a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást értem. A pályakép megvalósulása érdekében – a jogszabályi háttér módosítása mellett – elengedhetetlen a jelenlegi, munkakörökhöz kapcsolódó feladat- és képzési követelményrendszer átdolgozása, a munkakörök kompetencia-regiszterének elkészítése, a munkakör-azonosító kódrendszer felülvizsgálata, mert a dinamikus változó környezetre, illetve a munkaerő-piaci hatásokra történő reagálás csak ilyen formában valósulhat meg.

*Missziós kompetenciák*

A missziós kompetenciákat (ti. műveleti területen való, személyes eredményességet biztosító katonai tevékenység személyiség-kompetenciáit) annak érdekében foglaltam össze, hogy alapjául szolgálhassanak az említett kompetenciakutatásnak a béke-kikényszerítő, a béketámogató katonai tevékenység kompetencia-modelljének differenciált kialakításához.

\* \* \*

Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy a kompetencia a kiemelkedő teljesítmény kulcsa. Ezért fontos minden állománykategóriánál az egyes munkakörök alap, generikus (munkaköröcsaládra vonatkozó viselkedés-együttesét) és foglalkozási kompetenciáit meghatározni. Ez által válik lehetővé a kiemelkedően teljesítő állomány azonosítása is.

A kompetencia tehát a feladatok ellátásához szükséges tudás, képességek, készségek, valamint az alkalmazást segítő viselkedéselemek és a szervezeti hatékonysági motiváció együttese, ami biztosítja a katona vertikális és horizontális karrierjének az objektivitáson, illetve a teljesítményelvűségen nyugvó keretrendszerét.

Adottak a feladatok a Magyar Honvédségen belül is a katonai SEEM számára, vagyis az emberi képességek fejlesztésnek, folyamatosan kell lennie és ennek az életpálya tervezésében, az éves beiskolázási, illetve a hosszabb távra szóló előmeneteli tervekben kell realizálódniuk.

Az iskolarendszeren kívüli képzésben való részvételnek, az önképzésnek, a tanulásnak egyszerűen szokássá kell válnia a katonai szervezeten belül is. Az állomány mobilitásának növelése, a belső tudásáramlás elősegítése érdekében előtérbe kell kerülnie a tehetséggondozásnak, a tudásmenedzselésnek, a jól képzett állomány megtartásának, a karrierfejlesztésnek. A versenyképességünket erősítendő, illetve a kompetencia fejlesztés vonatkozásában az alábbi táblázat jól szemlélteti ennek civil értelmezését.

**3. táblázat. A katonai állomány missziós személyiség-kompetenciái**

1.	<p style="text-align: center;"><b>KÜZDŐSZELLEM, ISMERETEK SZITUATÍV ALKALMAZÁSA, MONOTÓNIA TŰRÉS:</b></p> <p>Fontos számára a jó eredmény, hiszen a célba érés sikerélmény is, ezért állhatatosan (keményen) küzd, végigviszi azt, amit a parancs meghatároz a legyőzése számára. Soha nem adja fel, de természetesen a harc megvívása során kész- és képes a „helyzet orientált” cselekvésre. Az elsajátított ismereteket válsághelyzetben kreatív módon alkalmazni képes. A veszélyhelyzet itt nem bénít meg, hanem kihívásként megélve azt, cselekvésre sarkal. A feladatok egymás utánisága, rendszeres ismétlődése nem tompítja éberségét.</p>
2.	<p style="text-align: center;"><b>SZEMÉLYES FELELŐSSÉG TÁRSAIMÉRT, MEGBÍZHATÓSÁG:</b></p> <p>Megléte tudatosságot, érett/felnőtt személyiséget feltételez, mely a katonai kiképzés, a katonai nevelés, tehát a felkészítés időszakában teljesebben ki és erős csoport kohéziót eredményezve, a csoportdinamika szabályai szerint az alulteljesítőket folyamatos kontroll alatt tartja. A bizalmi elv lapkérése, feltétel nélkül megbízni parancsnokaimban, társaimban. Kicsit bízni nem lehet és nem is érdemes a harctéren. A viselkedésünk ez irányú erkölcsi, etikai alapjai már a gyermekkortól folytatott nevelésből származtathatóak.</p>
3.	<p style="text-align: center;"><b>ÖNFEGYELEM, FOLYAMATOS ÖNKONTROLL:</b></p> <p>A túlélni akarásnak itt a tudatos önfeláldozással kell párosulnia, elfogadva azt, hogy nem hősök kellene alapvetően a társadalomnak, hanem kreatív módon túlélők. Az eredményorientáció, önirányítás és a folyamatos önkontroll kell, hogy jellemezze a katonát, annak tudata, hogy a cél elérése érdekében energiát, időt és tudást kell befektetni, amely hatványozódik a hatékony csoportmunka eredményeként. Akaraterő és kockázat-, illetve áldozatvállalás, a tűrőképesség, a katonai siker eléréseért.</p>
4.	<p style="text-align: center;"><b>KONSTRUKTÍV ÉLETVEZETÉSI STÍLUS A HARCTÉREN IS:</b></p> <p>Egyéni életvezetési stratégia kialakítása szükséges műveleti területen, a túlélést illetően. Ebben meghatározó szerepe van a katonának fizikális és mentális, megújulási képességének, annak, hogy a katonának ismerje saját teljesítő képességének határait, ismerje fel napi életviteléből adódó rendkívüli megterhelést okozó jelenségeket. A kiegészítő helyett az újra feltöltés lelki megoldásait keresve fordítson kiemelt figyelmet a sportolásra, mint a feszültség levezetésére, az állóképesség fokozására. Pozitív személyes beállítottsággal, pozitív kommunikációval és a társakkal folytatott beszélgetésekkel, lehetővé téve akár az otthoni problémák kezelését is. A bajtársiasság tudatos megélése itt, fokozottabban nyilvánul meg, mint az otthoni környezetben.</p>
5.	<p style="text-align: center;"><b>ARÁNYOSSÁG, MÉRTÉKLETESÉG ELVE:</b></p> <p>Az egészséges személyiséget többek között a mértékletesség, az arany középút betartása jellemzi életvitelében. Ennek katonai vonatkozása lehet, hogy az engem illetve az a legyőzést ért támadás erejével arányosan mérjek válaszcsepást az ellenségre. A válaszcsepásnak elrettentőnek kell lennie ugyan, de nem veszélyeztethet a kelletnél nagyobb mértékben a civil lakosságot. Különösen igaz mindez a béke fenntartói tevékenységre. A mértékletesség pedig akár a mindennapi sport tevékenységben is meg kell nyilvánulnia, hiszen a túledzettség akár szív nagyobbodást, magas vérnyomást okozhat és további szervi megbetegedést is eredményezhet.</p>
6.	<p style="text-align: center;"><b>SZABÁLYKÖVETŐ MAGATARTÁS, KISZÁMÍTHATÓSÁG:</b></p> <p>Lényeges különbség van a békeállapot és a műveleti területen megélt események között, hiszen itt az önfeláldozás, a testi-lelki szelem, az asszertív magatartás (érdekeimnek alávetése a csoportérdeknek) erős intenzitással lényegülnek át és adnak új értelmet a túlélés problematikájának. A változó környezet inspirációjának teret adva, intenzíven, de nem túlpörögve kell reagálnunk a kihívásokra. A szabályok betartása vagy be nem tartása itt akár életet is menthet, vagy veszélyeztethet. Nincs jogom a magam figyelmetlenségével, a szabályok megszegésével a feladat végrehajtását, vagy mások testi épségét veszélyeztetni. A katonának, cselekedeteimben, krízis helyzetben is kiszámíthatónak kell lennie.</p>

A 2008. évi Cranet-kutatás egyik kérdéscsoportban azt vizsgálta, hogy Magyarországon, milyen mértékben használják a különböző módszereket (hálózatépítés, formális karriertervek, utódlási tervek, tervezett munkaköri rotáció, coaching, mentorálás stb.) karrierfejlesztésre.<sup>7</sup> A módszerek közül jó néhányat alkalmaz a Magyar Honvédség is. A tréningek (ti. az önismereti, a kommunikációs, a vezetői stb. tréningek) ezt a célt szolgálják, vagyis ezek segítségével világossá válik az, hogyan egészíthető ki, illetve fejleszhető tovább az egyén kompetenciakészlete.

A kreativitás, a tárgyalóképesség, a reagálóképesség, a kommunikációs készség, a kooperációs készség az együttműködésnek a feladatmegoldásnak, vagyis túlélőképességüknek alap kérdései a katonai szervezeten belül. Viselkedéskultúránk olyan képességeit kell kifejlesztenünk magunkban, mint a többoldalúságra törekvés, a problémamegoldás, a konstruktív életvezetés stílus kialakítása. A konfliktuskerülő magatartás helyett a konfliktusok felvállalására, azok valamilyen szinten való megoldására kell törekednünk. Tudnunk kell azt, hogy jó döntés nemigen hozható, maximum a körülmények figyelembevételével alakítható ki és az elvárásainknak megfelelő döntés.

Az új alapokra helyezett katonai vezetőképzésben a jövőben előtérbe kell kerülnie a kognitív pszichológia (gondolkodás lélektan), illetve döntépszichológia oktatásának, a stratégia-alapú gondolkodásnak. A tisztképzésben nagyobb hangsúlyt kell kapnia az elitszemléletnek, hiszen a tömeges tisztképzés kora rég lejárt. A katonai felsőoktatásnak mindezt tudatosan – a bevezetőben említett NATO- és EU-normák alapján – kell felvállalnia. A tréningekre, illetve a jól felkészült trénerekre is nagy feladat vár. Nem az iskolarendszerű és a felnőttképzés, valamint az önképzés helyett, hanem azokat jól kiegészítve, komplex módon kell a katona személyiségét fejleszteni.

#### IRODALOMJEGYZÉK

- A Magyar Honvédség humánstratégiája 2012–2021. Budapest, 2011. HM
- Bakaci – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapest, 2006. Akadémiai Kiadó
- Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest, 2002. EDGE 2000 Kft.,
- Francis Fukuyama: A nagy szétbomlás. Budapest, 2000. Európa Kiadó
- Karoliny Mártonné – Lévai Zoltán – Poór József: Emberi Erőforrás Menedzsment a közszolgálatban. Módszertani kézikönyv. Budapest, 2005. Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Klein Sándor: Munkapszichológia. Budapest, 2004. EDGE 2000 Kft.
- Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest, 2006. EDGE 2000 Kft.

<sup>7</sup> CRANET kutatási zárójelentés: Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata Magyarországon. 2008. PTK KTK Menedzsment Kutató Csoport, A karrierfejlesztésre használt módszerek közül a „részvétel projekt team-munkában” és a „speciális feladatok/projektek a tanulás ösztönzésére/munkahelyi képzés az utódlási tervek kidolgozása” tűnik a legelterjedtebbnek, a kutatásban részt vevő szervezetek kb. 70%-a ugyanis alkalmazza azokat.

- Magyarí Bech István: Kreatológiai vázlatok. Budapest, 1997. Aula Kiadó,  
Pintér Zsolt: Hogyan csináljunk karriert? Budapest, 2001. Horton Books,  
Robert Gandossy – Elissa Tucker – Nidhi Verma: Gazdálkodj okosan a tehetséggel. Budapest, 2007. Döntéshozóknak és humán szakembereknek. HVG Kiadó Zrt.  
Samuel. P. Huntington: A katona és az állam. Budapest, 1994. Zrínyi Kiadó-Atlanti Kutató és Kiadó  
Simon Gábor: Antik görög kultúra. Filozófiai és kultúrtörténeti szöveggyűjtemény. Budapest, 2002. ZMNE  
HEGEDŰS Henrik alezredes: Tudásmenedzselés, humánerőforrás-fejlesztés a Magyar Honvédségben. Doktori (PhD) értekezés. Budapest, 2010. ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola,  
Az emberi erőforrás menedzselés gyakorlata Magyarországon. CRANET kutatási zárójelentés. 2008. PTK KTK Menedzsment Kutató Csoport