

RÁCZ SÁNDOR¹**A jutalmazás és a büntetés alkalmazásának tapasztalatai
csapatszinten****The reward and punishment of the experiences of application
in military units level****Absztrakt**

Tanulmányomban szeretném bemutatni – amely egy empirikus kutatás keretében keresi a választ arra – miként befolyásolja a korosztály, a kiképzési körülmények és a folyamatosan változó szabályzók az optimális légkör kialakulását. A kutatás külön vizsgálja, hogy milyen motivációs tényezők hatnak a vezetői, illetve a beosztott állományra.

Kulcsszavak: túlcentralizált, pedagógiai ismeretek, demotiváltság

Abstract

I would like to present it in my paper, which is an empirical research study seeks to answer what the age group, the training conditions and the continuously changing rules should influence it of the optimal atmosphere. The research examines separately how motivational factors affecting commanders and subordinates.

Keywords: centralized, pedagogic knowledge, demotivation

BEVEZETÉS

A társadalmi érintkezés színterein, majd minden tettünket követi valamilyen visszacsatolás: hol dicséretet kapunk, hol leszidnak vagy éppen megszegyenítenek bennünket. A visszacsatolás mindannyiunk számára nagyon fontos, hiszen ennek kapcsán erősítik meg cselekedeteinket, vagy kapunk információt arról, hogy másképpen kell tevékenykednünk.

A fegyveres erők viszonyrendszerében még inkább felértékelődik a visszacsatolás, a teljesítmény értékelésének fontossága. Az értékelés az egyik legismertebb nevelési és

¹ Nemzeti Közszerzői Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató/National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: raczsanya@freemil.hu

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

oktatási módszer. A nevelés szempontjából értékelésről beszélünk akkor, ha jutalmazunk, elismerünk, vagy büntetünk, elmarasztalunk valakit. A rendszerváltozástól napjainkig a Magyar Honvédség nagy változáson ment keresztül számos meghatározó területen. Az ország NATO, majd EU csatlakozásával a haderő feladata megnőtt, kibővült, képesség-rendszere átalakult, létszámviszonyai, személyi összetételei megváltoztak. A változások sorozatát jól példázza, hogy a jogállásunkat meghatározó törvények és azok módosításai folyamatosak. Katonai zsargonként mondjuk: „Nálunk a változás az állandó.”

Tisztiként, több mint két évtizedes múlttal rendelkezőként és a parancsnoki hierarchiában felelősség teljes beosztásokat betöltőként, az a tapasztalatom, hogy a katonai mikro- és makro környezeti változások hatásai miatt, a szolgálatteljesítés, a napi feladat végrehajtása egyre nagyobb kihívást jelent. A katonák kiképzése, béke- és rendkívüli állapotra való felkészítése, az alárendeltek vezetése, irányítása (command-control), megfelelés a törvényi szabályzóknak mind bonyolultabb körülmények között történik.

Ezen körülmények hatásai miatt, az alegységek összetett, szerteágazó vezetése, irányítása rendszeresen napirendre kerül. Kijelenthetjük, hogy a rendelkezésre álló eszközrendszer nem nyújt megfelelő támaszt. A dolgozat megírásának célja, hogy, képet vázoljak a hatékony vezetés megvalósítását, a parancsnoki hatalomgyakorlás eszközeinek változását, az eszközrendszer létének jogosultságát, szerepét illetően.

A KUTATÁS METODOLÓGIAI KÉRDÉSEI

A KUTATÁS CÉLJA

Kutatásom célja, hogy a Magyar Honvédség alakulatainál szolgálatot teljesítő, a vezetéssel és a kiképzéssel közvetlenül foglalkozó tisztek és altisztek tapasztalatait és véleményét megismerjem, az MSc tanszoporthoz bemutassam. A büntetéssel és jutalmazással kapcsolatosan rendelkezésre álló eszközrendszer alkalmazásával, alkalmazhatóságával összefüggő, az azokat a mindennapi életben valóban alkalmazó állomány gyakorlati ismeretei rávilágíthatnak a változás, változtatás elodázhatatlan szükségszerűségére. A kutatási eredmények értékelése és elemzése pedig segítséget nyújthat konkrét javaslatok kidolgozásához, ami reményeim szerint hozzájárulhat a szervezeti rendszer működési hatékonyságának javításához.

A KUTATÁS KEZDETEKOR AZ ALÁBBI CÉLOKAT FOGALMAZTAM MEG:

- a szakirodalom feldolgozásával deduktív módon következtetéseket levonni a témára vonatkozólag;
- feltárni, elemezni a jutalmazás-büntetés jogi hátterét;
- kérdőív segítségével feltárni kiválasztott minta témával kapcsolatos tapasztalatait;
- statisztikai módszerek alkalmazásával elemezni és értékelni a kutatási eredményeket.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGFOGALMAZÁSA

A katonai szervezetek vezetésével kapcsolatosan több kérdés is felmerül:

- Milyen változások történtek a parancsnok jogi, hatalmi eszközszerét illetően?
- A feltételrendszer átalakulása hogyan érintette az alkalmazó állományt?
- Képes-e a parancsnoki állomány a meglévő eszközök hatékony alkalmazására, birtokolja-e ehhez az ismereteket?

HIPOTÉZISEK

A megfogalmazott kutatási problémával kapcsolatosan az alábbiak a feltételezésem:

1. A jutalmazás és büntetés – mint jogi, hatalmi eszközök – lehetőségeinek biztosítása a parancsnoki állomány részére, *túlcentralizált*.
2. A meglévő eszközök – pedagógiai ismeretek – alkalmazására az állomány egy része *nem kellően felkészült*.
3. A jelenlegi helyzet csökkenti a szervezeti hatékonyságot, illetve jelentős szerepe van az alkalmazók *demotiváltságában*.

A KUTATÁS STRATÉGIÁJA, MÓDSZERE

A kutatás stratégiája induktív, alapkutatást tekintve, összefüggés-feltáró módszert választottam. A feltáró módszerek közül dokumentumelemzést, és írásbeli kikérdezést, a feldolgozó módszerek közül elsősorban statisztikai módszert alkalmaztam az alábbiak szerint:

A kutatás során az elsődleges tájékozódás a saját, illetve szűkebb és tágabb szakmai környezetem empirikus (különös, részleges) vizsgálatán alapult, kérdőíves formában. A módszer választásának elsődleges indoka az volt, hogy az elektronikus terjesztésű kérdőív biztosította a mintául kitűzött terület leghatékonyabb elérését. A hipotézisek alátámasztása, illetve cáfolata a kérdőívek statisztikai feldolgozásával valósult meg. A feltételezések megfogalmazása után, a dokumentumelemzés során a jutalmazással és büntetéssel kapcsolatos pedagógiai, pszichológiai és jogi szakirodalmat feldolgoztam, tanulmányoztam.

A dolgozatot szerkezetileg négy részre osztottam. Az első fejezetben a jutalmazás és a büntetés pedagógiai és pszichológiai alapjait mutatom be. A második fejezet a vezetésméleti háttér és a jogszabályi környezet változásának folyamata bemutatását tartalmazza. A harmadik fejezetben végrehajtom a kérdőív kiértékelését és elemzését. A negyedikben az értékelés tapasztalatait összegzem, illetve javaslatokat fogalmazok meg.

ELMÉLETI NÉZŐPONT

Az állami apparátus részeként a katonai szervezet egy sajátos társadalmi alakulat. Kötelessége és felelőssége, hogy jogszabályban kidolgozott feladatait, destinációit hatékonyan és gazdaságosan hajtsa végre. Tevékenységének, működésének sajátossága, hogy

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

a feladatai teljesítése közben a hatékonyság a lehető legrövidebb időn belül, a lehető legpontosabb végrehajtást jelenti, míg a gazdaságosság a lehető legkisebb személyi és technikai veszteség, ráfizetés nélkül valósuljon meg.

Az alegységeket, egységeket, magasabb egységeket tehát olyan parancsnoki állománynak kell vezetnie, akik tudásuk, felkészültségük, tapasztalatuk alapján képesek az adott szervezet részére meghatározott célok megvalósítására, képesek alárendeltjeiket példamutatóan és hatékonyan irányítani, és befolyásolni őket a szervezeti célok elérése érdekében. A társadalom tennivalója, felelőssége, hogy a különböző szinten parancsnoki beosztást betöltő katonák egyéni felkészültségén felül felhatalmazza őket a szükséges, jogszabályban garantált, az effektív vezetéshez szükséges hatás- és jogkör eszközeivel.

A fenti gondolatmenet alapján a jutalmazás és büntetés témáját két eltérő, de egymástól nem független, egymástól el nem választható irányból közelíthetjük meg.

A pedagógia oldaláról közelítve a jutalmazás, illetve a büntetés olyan nevelési akció, mely célja a konstruktív magatartás és tevékenység formák ösztönzése, méltányolása, megerősítése, illetve a destruktív formák leépítése, szankcionálása.

Vezetélméleti szempontból a jutalmazás és a büntetés a katonai szervezetvezetés rendszerében a vezetés jogi, hatalmi eszközei közé sorolható és a parancsnok dicséret és fenyegető jogkörében testesül meg.

JUTALMAZÁS ÉS BÜNTETÉS, MINT PEDAGÓGIAI ESZKÖZ

A KONSTRUKTÍV ÉLETVEZETÉS

A pedagógiai eszközként való értelmezéshez szükséges tisztázni, hogy mi az a cél, amiért és mi az a folyamat, amiben alkalmazzuk ezeket az eszközöket. A pedagógia tudomány felfogása szerint a nevelés célja, lényege az értékteremtés. Bábosik szerint, az érték a nevelés olyan eredménye, mely célszerű megvalósulása esetén kettős funkciót valósít meg. Egyszerre támogatja a társadalom és az egyén előrejutását, fejlődését, hiszen közösségfejlesztő és individuális fejlesztő funkciókat is betölt. A nevelési érték szerinte az egyén konstruktív életvezetése, ami olyan életvezetést jelent, amely mind a társadalom, mind a szűkebb közösségek számára hasznos, illetve biztosítja az egyéni sikerességet, eredményességét is. A konstruktív életvezetésnek tehát morális (közösségfejlesztő) és önfejlesztő (az egyén eredményességét biztosító) funkciója van, melyek együttes megjelenése, működése képes szavatolni a szociális és individuális szempontból is sikeres életvezetést. (Bábosik, 2004. 9-13)

A külső szemlélő számára úgy tűnhet, hogy a katonai szervezet tagjának életvezetésében elsősorban a közösségfejlesztő komponensnek kell meghatározó szereppel bírnia – hiszen maga a szervezet a társadalom szolgálatára rendeltetett. Ugyanakkor könnyen belátható, hogy az egyéni sikertelenség jelentősen befolyásolhatja negatív irányba a közösségi érdekekhez való hozzájárulást, hiszen létezik-e olyan ember, aki egzisztenciális problémákkal küszködve, vagy kellő iskolázottság, felkészültség híján, esetleg motiválatla-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

nul, aktív és eredményes tagja lehet bármilyen, a társadalom számára fontos közösségnek.

Az egyének konstruktív életvezetésre történő felkészítése a pedagógia, a nevelés feladata. „A globális nevelési érték, a konstruktív életvezetés, a konstruktív magatartás- és tevékenységrepertoárban testesül meg...” – írja Bábosik a „Neveléelmélet” című könyvében. Ez a készlet pedig a magatartási és tevékenységi megnyilvánulások olyan formáiból épül fel, melyeket a nevelés folyamata során a pedagógus megerősített, ezáltal a személyiségbe beépültek. A megerősítés eszközei – egyebek mellett – a jutalmazás és a büntetés. A jutalmazás különböző formáinak alkalmazásával a nevelő a konstruktív viselkedési jelenségeket megszilárdíthatja, a destruktívakat a büntetés eszközeivel leépítheti. A katonai szervezetek tagjai felnőttek, kifejtett személyiségeknek tekinthetők, így jogosan vetődhet fel a kérdés, vajon a nevelési akciók mennyire relevánsak a beosztottak vezetése során. Az andragógia tudomány szerint, a felnőttek személyiségét állandó és változó rendszerek alkotják – míg a gyerekéét csak változók. A konstans rendszereket megállapodott pszichikus sajátosságok alkotják, mint például az érzelmi beállítottság, a szokások, a világkép, vagy az intelligencia. A felnőttek személyisége azonban ezen bázisok alapján ugyan, de továbbra is fejlődésben van, illetve fejleszhető. Egyszerűen fogalmazva a kialakult személyiség továbbra is gazdagodhat. „... az ember felnőtt korban pszichikusan továbbra is fejlődik. Igaz, fejlődése már nem a felnőtté válás folyamatát jelenti, iránya s végpontja nem a felnőtté válás állapota, nem a kifejtett személyiség. De tovább gazdagodhat személyisége: újabb és újabb, a korábbiaknál magasabb szintű pszichikus minőségeket érhet el. Általános megnyilvánulása ennek a pszichikus funkciók, tulajdonságok további differenciálódása, kibővülése, bonyolultabbá válása: a személyiség megismerő és cselekvő apparátusában, s velük összefonódva, a személyiség érzelmi szférájában egyaránt.”

A jutalmazás és büntetés pedagógiai eszközzrendszerének hatékony alkalmazásához tisztában kell lenni azzal, hogyan épül fel, milyen elemekből áll a konstruktív magatartás- és tevékenységrepertoár, vagyis mely elemei érdemesek ösztönzésre, megerősítésre. A neveléelméleti szakirodalom a konstruktív magatartás- és tevékenységrepertoárban két réteget különböztet meg. Az elsőbe azok a magatartás- és tevékenységformák tartoznak, melyek a tágabb szociális környezet, a társadalom szempontjából fontosak, értékesek. Ezeket közösségfejlesztő, vagy morális magatartás- és tevékenységformáknak nevezzük és hozzájárulnak az adott közösség, a társadalom, a nemzet fejlődéséhez, illetve hiányukat, végre nem hajtásukat szankciók kísérhetik. Bábosik, az Európai Unió stratégiai dokumentumai alapján a következő magatartásformákat emeli ki: A szellemi, fizikai vagy közéleti munka, mely tulajdonképpen maga a munka társadalomfejlesztő szerepén alapszik. A funkció létjogosultsága könnyen belátható, hiszen a társadalom alapvető érdeke tagjainak a termelésbe, szolgáltatásba, értékesítésbe, azaz a munka világába történő minél nagyobb arányú foglalkoztatása. Ugyanakkor a részvétel az individuum jól felfogott érdeke is, mivel a munka életvezetése stabilitásának az alapja.

Az értékővő magatartás, aminek célja az adott közösség szellemi, kulturális, és természeti értékeinek védelme. Emellett a szellemi és kulturális örökség fundamentumát képezi

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

az egyén ilyen jellegű fejlődésének is. A katonai közösségekben végzett hadisír gondozás, illetve az alakulatok hagyományápolása, mint alkotó tevékenység kiválóan alkalmas tevékenységforma az értékővő magatartás megerősítésére.

A segítőkészség, vagy karitativitás közösségfejlesztő magatartásformaként önzetlen, honorárium mentes tevékenységet jelent, melynek célja segítségnyújtás a társadalom kiszolgáltatott helyzetbe került tagjai számára, vagy akár a tárgyasult társadalmi értékek megmentése. A hadsereg, mint társadalmi szolgáltató jogszabályban meghatározott kötelessége a bármilyen jellegű katasztrófa miatt ilyen helyzetbe került emberek és értékek mentésében való részvétel, mégis a katona, az egyén fejlődése szempontjából fontos az ilyen jellegű tevékenység társadalmi elismerése.

A toleráns magatartás szintén rendkívül fontos a soknemzetiségű Európai Unióban. Fokozottan érvényes ez a katonai közösségek tagjaira. A szervezetet belülről nézve az látható, hogy a helyőrségek állományai – főképp a Dunántúlon – az ország különböző területeiről, így más és más szociális mikrokörnyezetből kerülnek ki. Külső megközelítésben pedig nem sok olyan társadalmi réteg van, amely valóban multikulturális környezetben kénytelen feladatát végrehajtani, mint teszik ezt a külföldi szolgálatot teljesítő alegységek.

A morális magatartásformák utolsó eleme a fegyelmezetttség. Vannak vélemények, melyek szerint e magatartásforma szükségessége a demokratizálódással veszített jelentőségéből, ám ez a katonai szervezetek tagjai esetében biztosan nem igaz. A fegyelem legnagyobb ellensége a tétlenség és ebben a megvilágításban a kiképzési foglalkozások fontossága egy újabb igazolást nyert. (Bábosik, 2004. 8-13)

A konstruktív magatartás- és tevékenységrepertoár második rétegbe az önfejlesztő magatartás- és tevékenységformák tartoznak. A nevelésméleti szakirodalom ezek fejlesztését önálló nevelési feladatként fogalmazza meg és a következő részterületeket emeli ki: az intellektuális-művelődési tevékenység fejlesztésének célja a tanulás iránti igény megalapozása, az intellektuális nyitottság kialakítása. Jelentőségét folyamatosan változó világunk egyre bővülő ismerethalmaza támasztja alá markánsan. A hadseregben, ezen tevékenységformákat hatékonyan erősítheti meg és egyben kitűnő motivátor lehet, ha a különböző rendfokozatok elérését már a legalacsonyabb, legénységi kategóriában is különböző szintű szakmai tanfolyamok elvégzéséhez kötik. Természetesen ehhez a rendfokozatok mellé rendelt illetmények közötti markáns különbségek létrehozása kell, hogy párosuljon.

Az esztétikai tevékenység megalapozásának célja kettős. Az egyén önmagára irányuló esztétikai tevékenységének színvonala fontos eleme a szociális, társas kapcsolatok kialakításának, folytatásának. A katonai szervezetekben ezt a tevékenységformát tulajdonképpen megkövetelik az öltözet rendezettsége és az egyéni ápoltság megkövetelése során. Lényeges szempont ugyanakkor, hogy a katona ezen tevékenységforma végrehajtását a laktanyán kívül is magáénak érezze, hiszen ezzel képet közvetít a hadseregről a társadalom egyéb tagjai felé, így esetében ez közösségformáló tevékenység forma is egyben. A környezetre irányuló esztétikai tevékenység célja a mikro- és a makro környezet iránti igényesség megalapozása. A környezet tisztasága, ápoltsága, rendezettsége megnyugtató,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

és mások számára attraktív, ezáltal az ilyen tevékenységforma elsajátítása hozzájárul az egyén sikerességéhez.

Az egészséges életmód normáit követő magatartásformák szintén az egyén eredményességének záloga, ahol a sikert az egészség jelenti. Az ezt célzó magatartásformák egyik eleme a mozgás, az ahhoz való pozitív hozzáállás kialakítása. Sajnos a Magyar Honvédségben ez nem az optimális módon működik. A katonák jelentős része számára – akiknél a gyermek- és ifjúkori nevelés során a mozgás szeretetének megalapozása nem volt hatékony – a sport szükségessége rosszat jelent.

Teljesíteniük kell a számukra előírt normákat, de ezt nem a konstruktív magatartás- és tevékenységrepertoár részeként teszik, hanem a szankció elkerülése érdekében. Pedig nem lenne bonyolult dolog egy olyan értékelési rendszer létrehozása, amiben a normán felüli teljesítmény előnyt jelent, elismerésre érdemes, de akár a parancsnoki állomány is alkalmazhatná az egyéb területen jól teljesítő katonák esetében a sportolási lehetőség biztosítását munkaidőben. Az egészséges életmód magatartásformáinak másik eleme a higiéniai szabályokat betartó magatartás. Nem nehéz belátni, hogy az ilyen jellegű magatartásformák elmaradása az egyén vonatkozásában betegségek, a környezet vonatkozásában pedig járványok melegágya lehet. (Bábosik, 2004. 8-30.)

AZ EGYÉN SZÜKSÉGLET RENDSZERE

Az eddigiek alapján kijelenthető, hogy olyan katonákra van szükség az adott katonai szervezetben, aki a hadsereg számára hasznos, értékes, illetve önmaga szempontjából is eredményes életvitelt folytat. A különböző szintű parancsnokok vezetési aktusaiban, a vezetés pedagógiai elemeiben tehát a beosztottak konstruktív életvezetés irányába való terelése, az azt megalapozó magatartás- és tevékenységformák megerősítése, illetőleg az ezzel ellentétes megnyilvánulások leépítése kell, hogy célként megjelenjen. Egyszerűbben fogalmazva, a parancsnok is nevel és az általa alkalmazott nevelési eszközök célja olyan hatás elérése, mely a katonai szervezet céljainak megvalósítását szolgálja. De vajon hogyan lehetséges a beosztottakat motiváló pozitív és hatékony munkahelyi légkör kialakítása? „Az emberek neveltetésük okán személyiségükben különböznek egymástól, vannak, akik több elismerést, megerősítést igényelnek, mert önbecsülésük esetleg alacsonyabb szinten áll. A jó vezető, ha akarja, észreveszi, ki az, aki jobban igényli a megerősítést és ki az, aki kevésbé, de a visszacsatolás, az értékelés mindenképpen szükséges. (Szelei, 2012. 56-59.)

Hogyan tudja a parancsnok észlelni, és megfelelően értékelni beosztottjai visszacsatolását?

Bábosik szerint a kapcsolat építés alapja az empátikus bánásmód, mely során az egyik ember beleéli magát a másik helyzetébe, lelki állapotába, igyekszik megérteni tetteinek hátterét, okát. Az empátikus bánásmód nem jelent mást, mint a másik ember szükségletrendszerének feltérképezését és az egyéni sajátosságoknak megfelelő hatások tudatos működtetését. Az egyén szociális szükségletrendszere az a tényező, amely vezérli, irányít

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

ja és megszilárdítja az életvezetést, a hozzá kapcsolódó magatartás- és tevékenységrendszer.

E rendszer ismerete szükséges ahhoz, hogy a jutalmazás és a büntetés eszközei célravezetően kerüljenek alkalmazásra, hiszen pl. a jutalom csak akkor éri el a kívánt hatást, javítja a jutalmazó és a jutalmazott közötti kapcsolatot, ha egybe esik az egyén valamelyik szükségletével.

A pedagógia tudomány a szükségletek két rétegét különbözteti meg. Az első a közösségfejlesztő magatartás és tevékenység-szükségletek rendszere, mely a következő elemekből áll:

- a szellemi, fizikai és közéleti munka szükséglete;
- a közösség szellemi, kulturális és természeti értékeinek védelmére, óvására irányuló szükséglet;
- a segítségnyújtás, karitativitás szükséglete;
- a toleráns magatartás szükséglete;
- a fegyelmezett magatartás szükséglete.⁶

Látható, hogy a rendszer tartalmilag tulajdonképpen lefedi a fentebb említett és az Európai Unió által hangsúlyozott morális magatartás- és tevékenységformákat. Mivel a közösségfejlesztő szükségletrendszer a társadalmi elvárások megfogalmazásaként fogható fel, fejlesztésük a nevelési folyamat elsődleges célja.

A szükségletek következő rétege az önfejlesztő magatartás- és tevékenységformák iránti szükségletek:

- intellektuális-művelődési szükségletek;
- esztétikai szükségletek;
- egészséges életmód iránti szükségletek. (Bábosik, 2004. 43-63.)

Bár, e szükségletek kialakítása nem elsődleges nevelési cél, rájuk épülnek a morális szükségletek, illetve elengedhetetlen alapját képezik az iskola-rendszert követő önképző, önfejlesztő tevékenységnek.

Az egyén szükségletrendszerének létezik más típusú felosztása is, mely lényeges tartalmi különbségeket ugyan nem mutat, mégis a jutalmazás és büntetés szempontjából talán könnyebben értelmezhető, kezelhető. Ahhoz, hogy az adott személy a fenti magatartás- és tevékenységformákat beépítse, magáévá tegye, azaz szívesen csinálja, motiválnak kell lennie. A tevékenység motivált jellege alapvető kritériuma annak elsajátításához, hiszen a motiváció teszi a cselekvést vonzóvá.

A jutalmazás is akkor lehet célravezető, ha az általa kifejtett érzelem pozitív töltetű. A motiváció tudatos alkalmazásához a személyiség evolúciós alapú szükségletrendszere ad támpontot.

E megközelítés első szükségleti csoportja a biogén szükségletek. Olyan velünk született, az emberről válás folyamán kialakult igények ezek, melyek minden emberben egyformán jelen vannak, mint például a mozgás, a táplálkozás, a pihenés szükséglete, vagy az eredményesség, a változatosság és a szabadság iránti igény. Mivel ezek gyakorlatilag a létfenntartáshoz köthető, alapvető szükségletek, frusztrációjuk rendkívül erős ellenállást

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

válthat ki az egyén részéről, ezért a pedagógia tudomány határozottan el is utasítja e szükségletek korlátozását, sőt a kielégítésükhöz szükséges feltételek megteremtése az eredményes munka alapja. A katonai kiképzésben ugyanakkor találkozhatunk a biogén szükségletek szándékos frusztrációjával.

Látni kell azonban, hogy az ilyen extrém technikák alkalmazásának nem a nevelési hatás elérése a célja, hanem az egyén tűréshatárának kitolása, a szélsőséges helyzetekre való felkészítés.

Az evolúciós felosztás következő csoportja a szociogén szükségletek. Ezek az igények a társadalmi fejlődés során, a különböző környezeti és nevelési hatások eredményeként alakultak ki, ide tartoznak például a szokások, az életvezetési modellek és a meggyőződések. Az életkorral, vagyis az egyén személyiségének fejlődésével párhuzamosan a szokások rendszere is egyre stabilabb, így frusztrációja is egyre inkább demotiváló hatású. A kialakult szokásokkal nem tud senki „parancsra” felhagyni, az ilyen irányú törekvés tehát a kialakult kapcsolati viszony súlyos romlását eredményezheti. Az életvezetési modellek nehezen megfogható szükségletek, ám jól megfigyelhető tevékenységformákban nyilvánulnak meg. Ilyen például az egyén életcélja, melyben életútja eredményességének lehetőségét látja. E szükséglet meggondolatlan frusztrációjának jó példája, amikor a parancsnok nem támogatja, vagy kifejezetten gátolja beosztottjának továbbtanulási szándékát. Nincs tisztában azzal, hogy a katona által sikeresnek, ezért megvalósítandónak tartott élettervbe avatkozik bele, és ezzel nem csak a személyes kapcsolatban okoz visszafordíthatatlan kárt, hanem a katonai szervezettel szemben is a kiábrándultság érzését kelti az illetőben. Az emberi kapcsolatok minőségének szempontjából a legérzékenyebb szükségleti forma a meggyőződések struktúrája. Ide tartozik az eszmei-ideológiai, illetve az egyén sajátmagára vonatkozó meggyőződése, az énkép. Ezek frusztrációját minden ember támadásnak éli meg, ezért természetes, hogy eredménye rendkívül negatív hatással van a személyes kapcsolatok minőségére. Korunkban a mindennapi politizálás a katonai szervezeteken belül is elkerülhetetlenül jelen van, ezért tudatában kell lenni annak, hogy egy ártatlan munkahelyi beszélgetés során az „erősebb” pozíciójából való véleményformálásnak is rendkívül káros következményei lehetnek. Általános gyakorlat a katonai közösségekben, a fegyelemsértés és az annak következményeként kiszabott fenyítés nyilvánosság előtti ismertetése. A módszer elrettentő hatása vitán felül áll, de tisztában kell lenni azzal a ténnyel, hogy a „nyilvános megszégyenítés” a katona énképére is hatással van. Az egészséges énkép rendszerint pozitív tartalmú, ilyen jellegű frusztrációja az egyént szembe fordítja az eljárást kezdeményező parancsnokkal, a fenyítést kiszabó előljárával és magával a szervezettel is. Úgy vélem, a szervezeti érdek azt kívánja, hogy a büntetés ilyen formájával csak legvégső esetben, az érintett személy állományból való eltávolításakor szabad élni.

A FELTÉRKÉPEZÉS LEHETSÉGES MÓDJAI

A fentiekből látható, hogy a jutalmazás és büntetés eszköztandszere eredményes alkalmazásának, a hatékony motiválásnak alapja az egyén szükségletrendszerének megismerése.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A parancsnoki hierarchiában az első valós felelősséggel rendelkező személy a századparancsnok, neki pedig a kötelék típusától függően több mint száz beosztottja lehet.

Szociálpszichológiai kutatások igazolják, hogy egy ember hat-hét beosztottnál többet nem képes megfelelő hatékonysággal vezetni. Felmerül a kérdés, hogyan várható el mégis, hogyan követelhető meg reálisan az alegységek hatékony vezetése. Csak és kizárólag kellőképpen felkészült, a jutalmazás jogkörével és a büntetés eszközeivel felruházott beosztott parancsnoki állományon keresztül. A legalsóbb parancsnoki szinten tisztában kell lenni például az egyén szükségletrendszerével és feltérképezésének lehetséges módjaival. Az egyén szükségletrendszerének feltérképezése nem egy misztikus ködbe burkolózó, bonyolult, csak a legképzettebb pedagógusok és pszichológusok által végrehajtható feladat. Teljesen leegyszerűsítve a dolgot, azt lehet mondani, hogy kommunikálni kell az emberekkel és oda kell figyelni rájuk. Bábozik gondolatmenetét követve, az alábbi négy lehetséges útvonalon, csatornán nyerhetünk információt az egyén szükségletrendszeréről. Az első és legkézenfekvőbb a verbális kommunikáció. Egyszerűen alkalmazható és szinte önmagától rendelkezésre áll, hiszen kevés kivételtől eltekintve az emberek jelentős része szeret önmagáról beszélni, sikereivel eldicsekedni, vagy éppen panaszkodni. A verbális kommunikáció résztvevői akaratlagosan továbbítanak információt egymás felé, ám az interakció során a megértést befolyásolja a szereplők hangulata, egyéni, illetve közös ismereteik, tapasztalataik, valamint a szövegkörnyezet. Az autokratikus vezetők jellemzően önmaguk korlátozzák távolságtartásukkal ezt az információs csatornát, a helyzetet pedig tovább súlyosbitja, hogy klikkesedést generálva, az általuk kivételezett csoport – pozíciójának erősítése, fenntartása érdekében – hamis információkat közvetíthet felé. A szükségletrendszer feltérképezése során ugyanakkor tisztában kell lenni azzal a ténnyel is, hogy a verbális kommunikáció aránya a személyek közötti interakció során lényegesen kevesebb, mint a metakommunikációé és megbízhatósága is alacsonyabb annál. A második lehetséges csatorna tehát, a non-verbális, vagy metakommunikáció. Az emberek egymásközi kommunikációjuk során rengeteg akaratlagos és öntudatlan jelzést közvetítenek a másik irányába, melyek felfedhetik az információ valóságtartalmát, a partner hangulatát, érzelmeit, szándékát, önértékelését. Mivel az akaratlan non-verbális jelzések befolyásolása rendkívüli képzettséget igényel, igazságtartalmuk meggyőzőbb a beszédénél, így ha a kettő között ellentmondás merül fel célszerűbb az elsőnek hinni. A harmadik információs lehetőség az egyén tárgyi rekvizitumai, kelléktára. A katonai szervezetek uniformizált világában célszerű odafigyelni a katona civil ruházatára, annak ápoltságára. A ruházat, az olvasott könyvek témája, a kedvenc zenekarok stílusa, az esetleges ékszerek, tetoválások mind-mind a személyiségről mesélnek. Információt adnak a szociális háttérrel, az érdeklődési körrel, így akár a szélsőséges nézetek is tetten érhetők bennük. Az utolsó információs csatorna a személyi rekvizitumok köre. A katonák munkahelyi és azon kívüli személyes kapcsolatrendszerük is rendkívül beszédes, főképp, ha átfedés van a kettő között. Az egymással szoros kapcsolatban lévő emberek értékrendje, érdeklődése, szociális helyzete sokszor hasonló, így a velük kapcsolatos pedagógiai eszközök alkalmazására is hasonló reakciókkal lehet számolni. (Aronson, 1997.)

A JUTALMAZÁS ÉS BÜNTETÉS PSZICHOLÓGIAI HÁTTERE

A viselkedépszichológiai a tanulási folyamatot három szakaszra bontja:

- a klasszikus kondicionálás;
- az operáns kondicionálás és
- a modelltanulás formáira.

Nem egymástól élesen elválasztható, egymástól független folyamatokról van szó, éppen ellenkezőleg: a különböző magatartás- és tevékenységformák kialakításában mindhárom működési jelenség együttesen fejti ki hatását. A klasszikus kondicionálás olyan tanulási formát jelent, melynek alapja a környezetből származó ingerekre adott viselkedésbeli válasz.

A modelltanulás, ahogy a neve is mutatja, a szociális tanuláshoz köthető, mely során egy választott, modell szerepet betöltő személy viselkedésének utánzásával, egyéb külső megerősítés nélkül valósul meg az elsajátítási folyamat. A jutalmazás és büntetés szempontjából az operáns kondicionálás a meghatározó. Az operáns kondicionálás lényege, hogy a környezeti ingerekre adott viselkedésbeli válasz jutalmazással megerősíthető, büntetéssel pedig visszaszorítható. A viselkedépszichológia értelmezésében a jutalmazás nem más, mint pozitív, azaz megerősítő inger közvetítése, vagy pedig egy negatív, szankcionáló inger közvetítésének elmaradása egy adott cselekvés megnyilvánulására. Ekként értelmezhető a büntetés is, ami a viselkedésre reagáló negatív ingert, illetve a pozitív inger elmaradását jelenti. Nevelési célként a behaviorizmus a társadalmilag elfogadott és a társadalmi normákkal ellentétes viselkedési formák közötti különbségtétel megtanítását fogalmazza meg. (Pléh, 1990.)

Ahogy a nevelés, úgy más emberek vezetése, a parancsnoklás is az emberek – adott célnak megfelelő – befolyásolásán alapszik. A sikeres befolyásoláshoz hasznos információkat nyújt a szociálpszichológia tudomány. A befolyásolás elfogadása a személy részéről három féleképpen mehet végbe. Amikor valaki azért produkálja az elvárt magatartási és tevékenységi formát, mert fél az esetleges büntetés elszenvetésétől, vagy éppen a kilátásba helyezett jutalom megszerzése hat rá motiváló tényezőként, akkor behódolásról beszélhetünk. A behódolás hatékonysága rövid időintervallumon belül magas lehet, ám a szankció veszélyének múlása, illetve a jutalom lehetőségének megszűnése gyorsan a kívánt viselkedés megszűnéséhez vezet. A jutalmazás és a büntetés alkalmazása tehát hatékony motivációs eszköz, amennyiben a cél valamilyen magatartás és tevékenységforma megtanítása, de az eredményes befolyásoláshoz folyamatosan jelen kell lennie. A behódolás az, ami katonai környezetre, mint szervezetre jellemző befolyásolási forma, hiszen alapja a jutalmat és a büntetést kezében tartó hatalom. Az azonosulás – mint második lehetséges reakció – akkor valósul meg, amikor a személy az általa elfogadott, rá szuggesztív hatással lévő egyénre bizonyos szempontból hasonlítani szeretne, azonosul vele. A befolyás elfogadása itt sem belső kényszer, inkább a példaképpel való azonosulás vágya, ami arra készteti az illetőt, hogy a másik értékrendjét átvegye, viselkedési formáit

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

másolja. Lényegi eleme a befolyásoló személyes vonzereje. Az internalizáció, vagy beépítés a befolyásolás elfogadásának legintenzívebb és legidőállóbb módja. Ilyenkor a szakértőnek, hitelesnek tekintett személy valamihez való hozzáállása a másik értékrendjének részévé válik. Kulcsszó a hitelesség.

A szakmailag felkészült, erkölcsileg feddhetetlen embertől érkező információ, az általa közvetített viselkedési formák hatalmas befolyással vannak a másokra, mivel az igazságra, valós ismeretekre való törekvés belülről fakad. (Aronson, 1997.)

A szociálpszichológia a jutalmazás és a büntetés alkalmazására vonatkozóan is hasznos tanácsokat ad. A kiindulási pont az, hogy az ember nem racionális, hanem racionalizáló lény, azaz nem racionálisan cselekszik, hanem cselekedeteit, tetteit igyekszik utólag racionálissá tenni, igazolni. Aki mások hatékony befolyásolására törekszik, a kognitív disszonancia elméletének felhasználásával növelheti hatékonyságát. A kognitív disszonancia azt jelenti, hogy az ember az egymással ellentétes, összeegyeztethetetlen tudattartalmakat nem, vagy csak nehézségek árán képes elviselni, az így keletkező belső feszültséget, ellentmondást igyekszik feloldani, vagyis a disszonanciát csökkenteni. Ez a tény segítséget nyújthat mások nézeteinek, véleményeinek, cselekedeteinek, magatartásának megváltoztatásához. Saját véleményünk, hozzáállásunk, viselkedésünk stb. megváltoztatása ugyanis a disszonancia csökkentésének egyik lehetséges módja. A nevelés során alkalmazott jutalmazás mértékére vonatkozó iránymutatás is ebből következik. A túlságosan magas, tárgyi jutalom alkalmazása csökkenti az elvégzett feladat „élvezeti értékét”. A feladat sikeres végrehajtásának, megoldásának belső öröme csökken a magas jutalom megszerzésére irányuló motivációval szemben, így az adott magatartás- és tevékenységforma nem szilárdul meg, értékét veszti az egyén számára. A nagymértékű külső igazolás (a jutalom) tehát akadályozza a tanulás felett érzett öröm kialakulását. A jutalomhoz hasonlóan a túlzott büntetés sem éri el a kívánt pedagógiai célt. A kemény retorzió lehetősége által érzett fenyegetettség csak addig hatásos, amíg az emberek annak tudatában végzik tevékenységüket, hogy figyelik őket, ha folyamatosan rájuk szólnak. Vagyis a szigorú szankció erős külső igazolás. Az enyhe büntetéssel való fenyegetés viszont arra ösztönzi az egyént, hogy disszonanciáját másképpen csökkentse, a tiltott tevékenységhez, viselkedési formához való hozzáállását módosítsa, vagyis belső igazolást találjon. (Aronson, 1997)

A fenti megállapítások alapján tehát fontos a gyakorlatban az elvégzett feladat súlya, és az azért kapott jutalom értéke közötti egyensúly. Érték alatt nem csak az ára gondolkodok. A jutalomban részesülő katonának tudnia kell, hogy miért kapja, mivel szolgált rá a jutalomra.

Mennyi értelme van vajon az „egész évben végzett kiemelkedő munkája elismeréseként...” kezdetű mondatnak? Lehet értelme akkor, ha az alakulat parancsnoka valamelyik közvetlen beosztottjára vonatkozó elismerési parancs kezdődik így.

A legénységi állományú lövész katona viszont semmit nem tud kezdeni vele, hiszen honnan tudja a parancsnok, hogy ő hogy dolgozott, milyen eredménnyel teljesítette a lövegyakorlatait, hogyan tevékenykedett a harcászati foglalkozásokon stb.? Vagyis, miért kapja ő most ezt a jutalmat, mi az a tevékenység, amit a jövőben is így kell csinálni? Meglátásom szerint a jutalmazó és a jutalmazott közötti távolság áthidalása – a katonai szervezetben –

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

csak akkor lehetséges és hiteles, ha a jutalom egy konkrét cselekedet, esemény elismerése. Az általános érvényű, adott időszakot lefedő teljesítmény elismerésére csak a közvetlen előjáró képes hitelesen, csak az ő által adott jutalom képes ilyenkor nevelő hatást kifejteni. Ugyanígy nem mellékes, hogy ki torolja meg az elkövetett fegyelemsértést. Az alakulat parancsnoka által kiszabott fenyítés szintén disszonanciát kelthet a katonában. Honnan tudja ő hogy mit csináltam, miért tettem? Lehet, hogy nem is hibáztam akkorát, de ő nem adhat kisebb büntetést? Felvetődik a kérdés, hogy a szigorú büntetéssel való fenyegetettség alatt, ki az, aki folyamatosan figyel, fegyelmez és ki az, aki meg is büntet? Úgy látom, hogy a büntetés lehetőségének egy kézben és nagyon magas szinten való összpontosulása a beosztott parancsnokok befolyásolási képességét ássa alá – hiszen csak a hatalmat gyakorló személyt ismerik el valós parancsnokként – miközben beosztásukból adódó felelősségük változatlan.

A JUTALMAZÁS ÉS BÜNTETÉS VEZETÉSELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSE

Vezetéselméleti szempontból a jutalmazás és büntetés a vezetés jogi és hatalmi, illetve pszichológiai és pedagógiai eszközrendszerében jelenik meg. A vezetési rendszer struktúrájának egyik eleme azon eszközök, melyek alkalmazásával a vezető, parancsnok képes elérni a szervezet elé kitűzött célokat. Ezen eszközrendszer célja, hogy alkalmazásukkal a vezető, parancsnok képes legyen alárendeltjei, beosztottai tevékenységének oly mértékű és irányú befolyásolására, mellyel végső soron a szervezeti folyamatokat eredményesen teljesítheti. Napjainkban az eszközrendszer anyagi és technikai elemei meglehetősen korlátozottak, a jogi és hatalmi elemek szintén jelentősen beszűkültek, így a vezető, parancsnok szakmai felkészültsége, pedagógiai érzéke és empátiája a korábbinál lényegesen nagyobb súllyal esik a latba.

A katonai szervezetvezetés rendszere:

- a vezetés elemei;
- a vezetési folyamat;
- a vezetés eszközei: jogi és hatalmi, logikai és intellektuális, erkölcsi, pszichológiai és pedagógiai, valamint anyagi és technikai eszközök;
- a vezetés módszerei;
- a vezetési szervezeti kultúra;
- a célrendszer/feladat. (Czuprák, 2003)

A jutalmazás és büntetés pedagógiai háttere fentebb már bemutatásra került, ezért most, mint jogi, hatalmi aspektusának megvilágítása a cél. A hatalom azt a képességet vagy erőt jelenti, amely alapján valaki vagy valami akaratát vagy szándékát másra, másokra rá tudja testálni.

„Hatalomnak azt a társadalmi kapcsolatokban rejlő lehetőséget nevezzük, amely megengedi, hogy az egyik ember akár a másik ellenállása ellenére is véghezvigye akaratát, függetlenül attól, hogy erre a lehetőségre mik, vagy milyen eszközök adnak módot” – Max Weber. Ahhoz, hogy az egyik ember alávesse magát, engedelmessédjön, a másik akaratának valójában nem kell erőszak, vagy erőszakkal való fenyegetés. Így szociológiai érte-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

lemben a hatalom fogalma nem azonos a fizikai hatalommal vagy a politikai hatalommal. Bizonyos értelemben, a mindennapi életben a befolyásnak vagy hatásnak nevezett jelenséggel rokon.

Szociálpszichológiai kutatások hatalom megnyilvánulásainak hat lehetséges forrását különböztetik meg.

A kényszerítő jellegű hatalom célja a beosztottak, alárendeltek feltétlen szolgálatkészségének elérése. Az ilyen típusú vezetők gyakorta alkalmaznak fenyegetést, hogy a várható következményeket demonstrálják az általuk vezetett emberek számára. Ez a vezetési stílus megmérgezi a munkahelyi légkört, mentális problémát okozhat a beosztottak számára és csökkenti a munkavégzés hatékonyságát. A jutalmazó jellegű hatalom olyan képességet feltételez, amely lehetővé teszi a beosztottak bizonyos vágyainak, elképzeléseinek teljesítését, vagy éppen az őket frusztráló, kellemetlenül érintő dolgok, körülmények megszüntetését. Ezt a stílust képviselő vezetők gyakran alkalmazzák a dicséret, előléptetés, fizetésemelés által nyújtott lehetőségeket, ami természetesen pozitívan hat a morálra és javítja az eredményességet.

Ugyanakkor túlzott és egyoldalú alkalmazása megnöveli a beosztottak elvárásait is, a korábbi jutalmak, elismerések értéke devalválódik, az alárendeltek így kialakuló elégedetlensége következtében a módszer teljesen elveszítheti korábbi eredményességét. Természetesen az elismeréseknek nem csak a tárgyiasult jutalmazási formák a kizárólagos lehetőségei, a szóbeli vagy metakommunikációs eszközök is ide sorolandók. A jogi, vagy hivatali hatalom alapja a vezető adott beosztásba történő kinevezése, illetve a beosztással járó, jogszabályok által biztosított jutalmazási és büntetési eszközök. A hivatali hatalom kizárólagos használata, azzal jár, hogy a beosztottak engedelmségének tárgyává egyre inkább az adott pozíció, rendfokozat, illetve beosztás válik, a hatalom birtokosa, maga az ember egyre inkább elveszti tekintélyét és komoly meglepetések érhetik egy másik beosztásba történő áthelyezéssel.

A negyedik fajta a karizmatikus hatalom. A karizmatikus vezető személyiségéből, megjelenéséből adódóan erőt sugároz, tiszteletet parancsol. Ez a fajta hatalom leggyakrabban a politikusok, illetve a katonai vezetők sajátja, ám igazi eredményességét csak a többi hatalmi típussal való megfelelő kombináció jelenthet. A szakértelemből adódó hatalom feltétele, hogy a vezető meg tudja győzni alárendeltjeit hozzáértéséről, szaktudásáról. Ugyanakkor a szakértelemnek nem kell feltétlenül valósnak, hitelesnek lennie. Gyakran a beosztásba való kinevezés pusztán tényéből automatikusan feltételezik a beosztottak, és ők azok, akik felruházzák a vezetőt a hatalom e típusával. A hatalom eredetének hatodik formája az informális hatalom. Ahogy a szólás tartja: az információ hatalom. Pusztán birtoklása is előnyt jelen, melyet torzítása, manipulálása csak tovább fokoz. Elitkolása, a kiválasztottak körének megválasztása – akikkel az információ megosztásra kerül – könnyen átstrukturálhatja a munkahelyi hatalmi viszonyokat.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A JUTALMAZÁS ÉS BÜNTETÉS JOGSZABÁLYI HÁTTERE AZ MH-BAN

Czuprák Ottó szerint a katonai szervezetben a hatalmi viszony a parancsnok személyén keresztül, az általa betöltött pozíción keresztül valósul meg. A parancsnok beosztottai felett hatalmat gyakorol, annak érdekében, hogy a katonai szervezet elé az előljáró által kitűzött, vagy az önmaga által meghatározott célokat az általa vezetett alegység, egység, magasabb egység megvalósítsa. A katonai szervezetvezetés egyik sajátossága, hogy a szervezet élén egyszemélyi vezető áll, aki a szervezeti célok eléréséért teljes és osztatlan felelősséggel tartozik.

Beosztásából és rendfokozatából adódó, törvények által garantált hatalma kiterjed a szervezet teljes állományára. A vezetési folyamat megvalósulása, vagyis a parancsnoklás a parancsnoki hatalom gyakorlásával valósul meg. A parancsnoki hatalom a parancsnok személyiségéből, illetve a szervezet (az előljáró) a törvények általi felhatalmazásból fakad. A szervezeti hatalom, jutalmazó és kényszerítő hatalomban nyilvánul meg. A parancsnok olyan rendfokozattal és beosztással rendelkező törvényes joggal felruházott személy, aki a rá rótt felelősséggel, és a számára előírt kötelezettséggel biztosítja a neki alárendelt személyek, szervezetek alaprendeltetésének teljesülését, meghatározza a célt, gondoskodik a feltételekről, a működésről, a szervezeti kultúra alakításáról, a tagok ösztönzéséről, és más szervezetekkel való együttműködésről. (Czuprák, 2003. 53-58.)

A JUTALMAZÁS ÉS BÜNTETÉS ALKALMAZÁSÁNAK EMPIRIKUS ELEMZÉSE

Az előző fejezetekben bemutatásra került a jutalmazás és büntetés tudomány elméleti háttere. Az általam kijelölt kutatási célok elérése és a megfogalmazott hipotézisek bizonyítása érdekében elektronikus kérdőívet töltöttem ki. A mintavételt az MSc tancsoport és az MH Altiszti Akadémia meghatározott köréből hajtottam végre. A felmérés nem tekinthető reprezentatívnak.

A kérdőív, melyet 26 fő töltött ki, négy részre tagolódik. Az első részben a válaszadónak a kutatás témájával kapcsolatos tapasztalati hátterére voltam kíváncsi, azaz arra, hogy milyen régen és milyen beosztásban alkalmazza a jutalmazás és a büntetés eszközeit. A második részben a jutalmazással kapcsolatos szokásokat és az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat, véleményeket vizsgáltam. A kérdőív harmadik területe a büntetéssel összefüggő ismeretekre és tapasztalatokra kérdez rá. A negyedik rész kérdései annak kiderítésére irányulnak, hogy az alkalmazó állomány motiváltságára milyen hatással van az eszközrendszer körülményeinek változása.

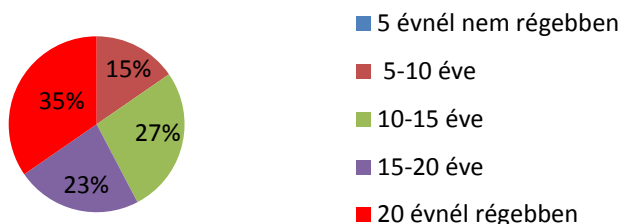
A TAPASZTALATI HÁTTER

Kérdéseim a következők voltak:

1. Mióta teljesít szolgálatot a MH-ban?

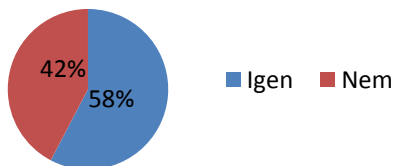
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



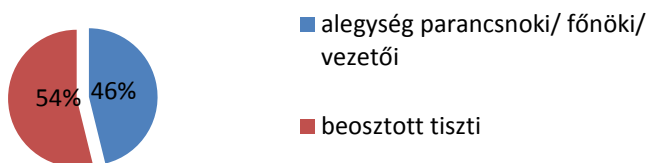
A diagramon látható, hogy a válaszadók többsége, 35%-a komoly, a véleményalkotást megalapozó „csapat tapasztalattal” rendelkezik.

2. Voltak sorkatonna beosztottjai?



A válaszadók jelentős részének volt lehetősége mind sorállományú, mind pedig szerződéses (önkéntes) állományú beosztottak vezetésére.

3. Pályafutásom során döntően:



A felmérésben részt vevő állomány több mint fele – jelenlegi beosztásától függetlenül – többnyire parancsnoki beosztásokban szolgált.

A tapasztalati háttér összegzéseként megállapítható, hogy a felmérésben részvevő állomány rendelkezik a témával kapcsolatosan a korrekt véleményalkotáshoz szükséges háttérrel.

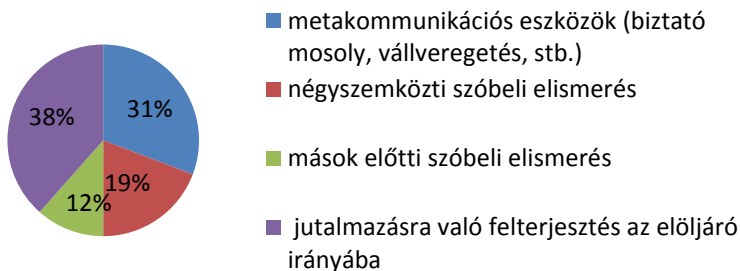
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A JUTALMAZÁS ALKALMAZÁSA

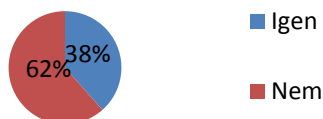
Az alábbi területekre kérdeztem rá:

4. A jutalmazás melyik lehetséges formáját alkalmazza az alábbiak közül beosztottai teljesítményének elismerésére? (többet is megjelölhet)



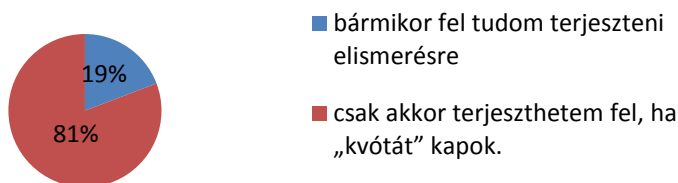
A válaszok eredménye azt mutatja, hogy jutalmazás vonatkozásában az előjáróra való utaltság meglehetősen nagy. Emellett látható, hogy a zöm törekszik a pedagógiai eszközök alkalmazására is.

5. Amennyiben beosztottját jutalmazásra felterjeszti, van-e bármilyen ráhatása a jutalom formájára, az elismerés típusára?



Azt eredmény önmagáért beszél. A munkát, kiképzést közvetlenül vezető parancsnokok – saját véleményük szerint – alapvetően semmilyen ráhatással nincsenek az általuk elismerésre felterjesztett, tehát kimagaslóan teljesítő beosztottak jutalmára.

6. Kiemelkedően teljesítő beosztottamat:

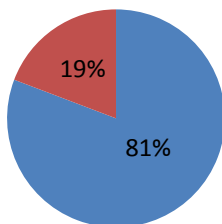


HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

Az egyéni teljesítmény elismerése, a beosztottak motiválásának lehetősége gyakorlatilag attól függ, hogy van-e rá „keret”. Az állományilletékes parancsnok lehetőségei által behatárolt keret.

7. Az általam elismerésre felterjesztettek:

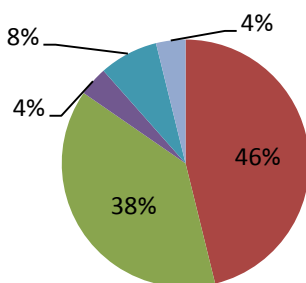


■ zömében meg is kapják az elismerést

■ általában nem kapnak semmit.

Az előljáró irányába történő felterjesztések megvalósulása 81%-os, ami éppúgy adódhat a szervezeti rendszer nem kellően hatékony működéséből, mint a jutalmazási keret szükségéből.

8. Úgy érzem beosztottaimat sikeresen tudom motiválni a rendelkezésemre álló jutalmazási lehetőségekkel, módszerekkel.



■ teljes mértékben egyetértek

■ nagyrészt egyet értek

■ csak kis mértékben értek egyet

■ közömbös számomra

■ nem túlságosan értek egyet

■ nagyrészt nem értek egyet

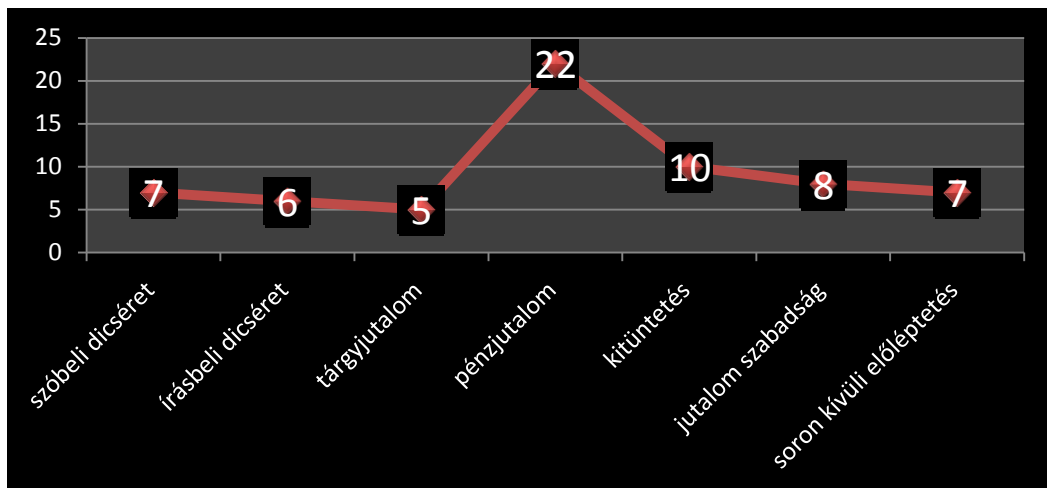
■ egyáltalán nem értek egyet

Az itt megfigyelhető 46%-os eredmény meglepő számomra, de az előző kérdések alternatívái nagyban benne vannak ebben a válaszban.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

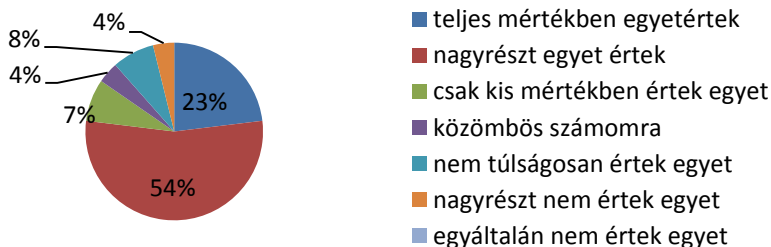
2016. IX. évfolyam 1. szám

9. Ön szerint melyik lehet a leginkább motiváló elismerési típus az alábbiak közül? (többet is megjelölhet)



A válaszadók kiemelkedő része, olyan elismerési formákat – pénzjutalom, jutalomszabadság és soron kívüli előléptetés – gondol motiváló hatásúnak, melyek alakulat szinten nem léteznek. Mindenki egyetért azzal, hogy, ha a szakasz-, század-, zászlóaljparancsnokok, részlegvezetők, főnökök jogosultak lennének jutalomszabadság elismerésként való odaítélésére, az nagy motiváló eszköz lenne a kezükben, és gyakorlatilag nem kerülne semmibe.

10. Ha az alegységparancsnokok, vezénylő zászlósok kezében „kézzelfogható” jutalmazási lehetőség lenne (pl. kis összegű pénzjutalom, jutalom szabadság) az jelentősen növelné a beosztottak motiválásának lehetőségét.

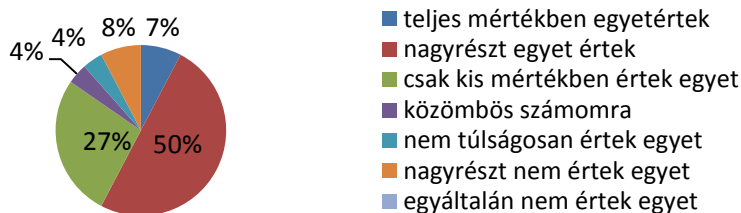


HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

A megkérdezettek kivétel nélkül úgy vélik, hogy a jutalmazás jogszabályok által biztosított különböző lehetőségeknek az alegységeket közvetlenül vezető, azokért személyükben is felelős személyek kezében is meg kellene jelennie.

11. Úgy vélem a sorkatonák jutalmazásának rendszere, lehetőségei hatékonyabb motiválást tettek lehetővé.



Nyilvánvaló, hogy a megkérdezettek döntő hányada a jelenlegi eszközrendszert nem tartja hatékonynak, illetve a korábbi jogszabályi környezetet alkalmasabbnak látta.

A jutalmazással kapcsolatos tapasztalatok összegzéseként elmondható, hogy a beosztottakkal közvetlen kapcsolatban lévő parancsnoki, vezetői állomány nem rendelkezik a jutalmazás, mint a jogi, hatalmi eszközrendszer részét képező, motivációs lehetőséggel. Ugyanakkor egyértelműen látható, hogy azok fontosságának, nélkülözhetetlenségének tudatában van, a valós eszközrendszer megjelenésére határozott igény van. Úgy tűnik, a katonai szervezetek ilyen irányú eredményes működését nagymértékben befolyásolja a tiszti és altiszti állomány elméleti felkészültsége, az irányítással, vezetéssel kapcsolatos tapasztalata. Amennyiben az előző megállapítás helyes, és a jutalmazási lehetőségekkel kapcsolatos jogszabályi környezet változatlan marad, egyre nagyobb jelentőséggel fog bírni az alegység parancsnoki állomány ilyen irányú felkészültsége, tehát a honvédtiszt- és altisztjelöltek képzésében egyre hangsúlyosabb szerepet kell kapnia a pedagógiai, pszichológiai felkészítésnek.

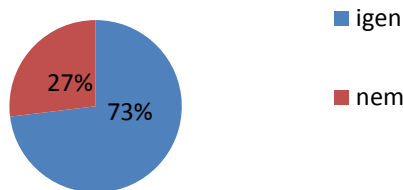
A BÜNTETÉS ALKALMAZÁSA

A következő kérdéseket tettem fel:

12. Amennyiben beosztottja ellen fegyelmi eljárást kezdeményez, meg szokták-e kérdezni a véleményét az eljárás során?

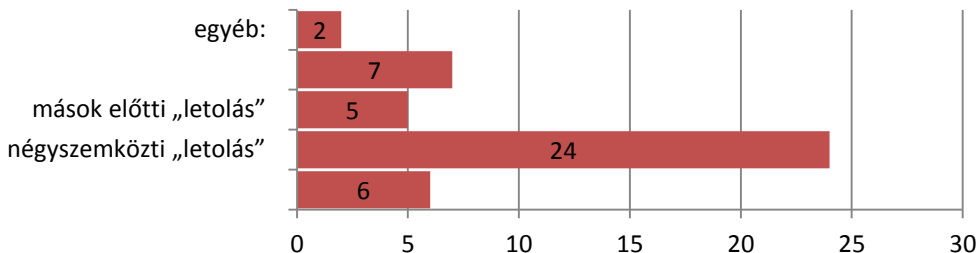
HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



A válaszadók majd háromnegyedének a véleményét figyelembe veszik az általuk kezdeményezett fegyelmi eljárások lefolytatása során. Az eredmény arra enged következtetni, hogy az eljárásért felelős személyek, illetve az állományilletékes parancsnokok a büntetések alkalmazása során igyekeznek csökkenteni, áthidalni a vétkessel közvetlenül alá-főlé rendeltségben lévő és a döntéshozásra jogosult vezető közötti távolságot.

13. A büntetés melyik lehetséges formáját alkalmazza beosztottai nem kívánatos cselekedeteinek korlátozására? (többet is megjelölhet)

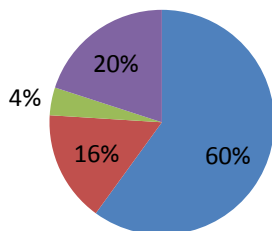


A fegyelmi eljárások kezdeményezésének viszonylag alacsony preferálása véleményem szerint azt jelzi, hogy a válaszadók a büntetés területén igyekeznek saját hatalmuk megőrzésére, azaz mintegy parancsnoki gyengeségként, végső eszközként élik meg az előjáró bevonását. A beosztott nyilvános megszégyenítésének eszköze, adódhat a hiányos pedagógiai felkészültségből, a következmények nem kellő ismeretéből éppúgy, mint a hatalomnélküliség okozta frusztrációból.

14. Az általam kezdeményezett fegyelmi eljárások:

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

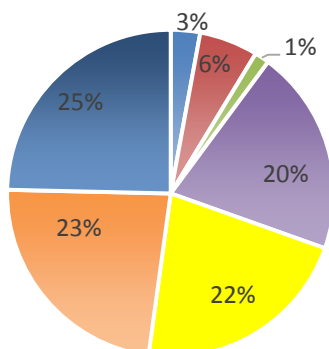
2016. IX. évfolyam 1. szám



- többnyire elindulnak és eredményesen le is zárulnak
- elindulnak, de az általam „elvártnál” enyhébb a büntetés
- elindulnak, de az általam „elvártnál” szigorúbb a büntetés
- legtöbbször az eljárás meg sem kezdődik.

Ebben az esetben a kérdésselvetés arra irányult, vajon az állományilletékes parancsnokok mennyire partnerek beosztott parancsnokaik számára a büntetési formák alkalmazása során. A 20%-os eredményből sok mindenre lehet következtetni. Egyrészt a felterjesztett ügy nem éri el a parancsnoki ingerküszöböt, ez hiba, mert a következetességnek itt is meg kellene valósulnia. Másrészt a túlzott döntési centralizáció következtében, az eljárások lefolytatásáért felelős jogi- és igazgatási főnökségek leterheltsége van a háttérben.

15. Ön szerint melyik lehet a leginkább elrettentő hatású az alábbi büntetési formák közül? (többet is megjelölhet)



- szóbeli feddés, megrovás
- írásbeli feddés, megrovás
- rendfokozati várakozási idő meghosszabbítása
- alacsonyabb fizetési kategóriába sorolás meghatározott időre
- alacsonyabb beosztásba helyezés

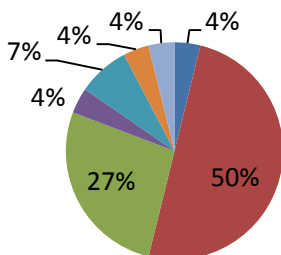
A megkérdezettek többsége az anyagi (20-22-23%) természetű büntetési módszereket érzi célravezetőnek, hiszen az alacsonyabb beosztásba helyezés is illetménycsökkenéssel jár.

Lényeges ugyanakkor, hogy 25% preferálná az eljárás alá vont személy szervezetből való eltávolítását. Tekintettel arra, hogy a kérdés az elkövetett fejelemisértés súlyára nem tér ki, ez mindenféleképpen azt jelzi, a válaszadók kellő saját eszköz híján, a későbbiekben már nem akarnak a reitens beosztottal együtt dolgozni.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

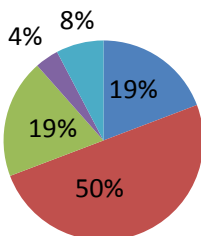
16. Úgy érzem beosztottaim nem kívánatos cselekedeteit sikeresen tudom korlátozni a rendelkezésemre álló büntetési lehetőségekkel, módszerekkel.



- teljes mértékben egyetértek
- nagy részt egyet értek
- csak kis mértékben értek egyet
- közömbös számomra
- nem túlságosan értek egyet
- nagy részt nem értek egyet
- egyáltalán nem értek egyet

A megkérdezettek 50%-os nagy részt egyet értése megnyugtató. Érdekes ugyanakkor a közömbösség 4%-os megjelenése, véleményem szerint az állomány beletörődése, a témával kapcsolatos fásultsága mutatkozik meg ebben.

17. Úgy vélem a sorkatonák büntetésének rendszere, lehetőségei hatékonyabb fegyelmezést tettek lehetővé.



- teljes mértékben egyetértek
- nagy részt egyet értek
- csak kis mértékben értek egyet
- közömbös számomra
- nem túlságosan értek egyet

Az állítás mellett egyértelműen pozitívan állást foglalók aránya meggyőző 50%. A vélemény ilyen markáns megjelenése nyilvánvalóan arra utal, hogy az állomány nagy része a jelenlegi helyzettel elégedetlen, a korábbi körülményekkel összehasonlítva a rendelkezésére álló eszközöket nem tekinti elégségesnek.

18. Ha az alegségparancsnokok, vezénylő zászlósok kezében „kézzelfogható” büntetési, fegyelmezési lehetőség lenne (például kis összegű pénzbüntetés) az jelentősen növelné a fegyelem fenntartásának lehetőségét.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



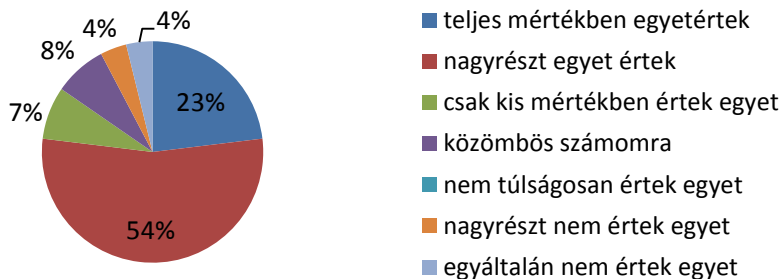
Láthatjuk azt, hogy a válaszadók nagy többsége egyetért a büntetés jogi, hatalmi eszközeinek alsóbb parancsnoki szintekre való delegálásával. A beosztottakkal közvetlenül érintkező, a direkt vezetést végrehajtó és azért felelősséggel tartozó állomány joggal tart igényt a parancsnoki beosztás ellátásához szükséges, élhető hatalmi környezet kialakítására.

A büntetés alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok összegzéseként megállapítható, hogy a parancsnoki láncolat középső és alsó szintjén szolgálatot teljesítők a büntetés jogi, hatalmi eszközrendszerével nem rendelkeznek. A jutalmazással kapcsolatos kérdések eredményeihez hasonlóan, itt is csak egyéni felkészültségükre és tapasztalataikra támaszkodhatnak.

A MOTIVÁCIÓS HATÁS FELMÉRÉSE

Az alábbi két kérdést fogalmaztam meg:

19. A katonai vezetési eszközrendszerének egyik eleme a jogi, hatalmi eszközök. Ezek nagyrészt a jutalmazás és a büntetés törvényes lehetőségeiben testesülnek meg. Jelenleg ezen eszközökkel csak az állományilletékes parancsnok rendelkezik, és ez negatívan befolyásolja a MH morális és fegyelmi helyzetét.



A diagram alapján a megkérdezettek több mint háromnegyede elkötelezett az állítás helyessége mellett. A döntő többség tehát úgy gondolja, nem szerencsés a jogi, hatalmi eszközök jelenlegi centralizációja, illetve egyértelműen káros hatásúnak tekintik azt. A hatalom

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

nélküli felelősség érzése káros hatással lehet, illetve van a különböző parancsnoki, vezetői beosztásokat ellátó katonák motivációjára.

20. A fenti állításban szereplő állapot megszüntetésére már történtek alulról jövő kezdeményezések, de nem történt semmi és ezután sem fog.



Az állítást a megkérdezettek mintegy 77%-a igaznak tartja, tehát a morális helyzet is elgondolkodtató.

A motivációs hatás kutatásának összegzéseként úgy vélem, a jutalmazás és büntetés rendelkezésre álló jogi, hatalmi eszközrendszerének változtatásának igénye, illetve a változás lehetőségével kapcsolatos vélemények az alkalmazó személyek frusztrációjára mutatnak rá. Az alegységek vezetésével, felkészítésével foglalkozó állományban a kutatás témájával összefüggő negatív megnyilvánulása mindenképpen alulmotiváltságot jelez. A meglévő körülmények tehát, sajnálatos módon nem tudják pozitívan befolyásolni az érintettek szervezeti célokkal való azonulását, a megvalósításukra irányuló törekvést, ez a hatékonyságra komoly hatással van.

ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A következőkben a kérdőívek kiértékelése során levont következtetések felhasználásával a korábban megfogalmazott feltételezések helyességének vizsgálatát teszem meg.

1. A jutalmazás és büntetés – mint jogi, hatalmi eszközök – lehetőségeinek biztosítása a parancsnoki állomány részére, túlcenzalizált.

A jutalmazási módszerekre vonatkozó kutatás eredményeinek vizsgálatakor megállapítható, hogy a csapatoknál szolgálatot teljesítő állomány saját beosztottai tevékenységének elismerése során közvetlenül függ az alakulat parancsnokától. A jogi, hatalmi eszközként értelmezett jutalmazási módszerekből semmi nem áll rendelkezésére. A megkérdezettek tapasztalatai szerint az elismerések odaítélése és a teljesítmény között nincs szoros összefüggés, döntő többségük úgy véli, beosztottai jutalmazására csak akkor van lehetőség, ha az állományilletékes parancsnok „kvótát” biztosít számára. A jutalmazási lehetőség tehát az arra biztosított kerettől, illetve a beosztott vezető lobbitevékenységének sikerességétől függ. A kutatás figyelemre méltó eredményt mutat a hatékonynak vélt elismerési formák vonatkozásában. A három leginkább motiváló hatásúnak ítélt fajta közül kettővel az

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

állományilletékes parancsnok sem élhet – csak nála magasabb szintű előljáró –, a harmadik pedig jogszabályi szinten nem is létezik. A válaszokból így az a következtetés vonható le, hogy míg az alakulatok alsó- és közép szintű vezetői semmilyen eszközzel nem rendelkeznek, addig a parancsnok nem rendelkezik hatékony eszközökkel. Megállapítható továbbá, hogy a megkérdezettek problémásnak ítélik meg a jelenlegi helyzetet, egységesen állást foglalnak a jutalmazás jogi, hatalmi eszközeinek alacsonyabb szintekre való delegálása mellett.

A büntetési módszerek alkalmazásának felmérése arra enged következtetni, hogy a beosztott vezetők sokkal inkább igyekeznek hatalmi pozíciójuk megtartására és csak indokolt esetben viszik ügyüket az állományilletékes előljáró elé. Ezzel párhuzamosan az is látható, hogy a megindított fegyelmi eljárásokba, úgy érzik, sokkal inkább bevonásra kerülnek, véleményükre szüksége van a döntéshozó parancsnoknak. Ez az eredmény arra utal, hogy a büntetési lehetőségek hibás vagy téves alkalmazásának jogi következményei okán, az állományilletékes parancsnokok jobban támaszkodnak beosztottaikra, nagyobb mértékben vonják be őket döntéseikbe, mint a jutalmazással kapcsolatban. A preferált szankcionálási eszközök egyértelműen az anyagi hátrányt okozó fajták, ugyanakkor a leginkább hatékonynak tartott módszer a „jogviszony megszüntetése”. Ez arra enged következtetni, hogy bár a megkérdezettek zöme igyekszik önmaga megoldani a felmerült problémát, az előljáró bevonását frusztrációként, tekintélye csökkenéseként éli meg, ezért célravezetőnek tartja, ha az eljárás alá vontat végleg eltávolítják a szervezetből. A válaszok azt mutatják, hogy ezen a területen is nyilvánvaló igény mutatkozik a jogkörök lefelé irányuló megosztására.

A fentiek összegzéseként, egyes számú hipotézisem igazolást nyert. A jutalmazás és büntetés jogi, hatalmi eszközrendszere valóban túlcentralizált. Míg az egyik oldalon az látszik, hogy az állományilletékes parancsnok indokolatlanul nagy terhet kénytelen elviselni, addig a másik oldalon az alacsonyabb szintű vezetők részére a hatalom nélküli felelősség jut. Könnyen belátható, hogy az ilyen szervezeti környezet semmi képen sincs pozitív hatással a működési hatékonyságra.

2. A meglévő eszközök – pedagógiai ismeretek – alkalmazására az állomány egy része nem kellően felkészült.

A jutalmazás pedagógiai, pszichológiai eszközeinek alkalmazására adott válaszok azt mutatják, hogy a felmérésben részt vevők nagy többsége él ezekkel a lehetőségekkel. A kiemelkedő teljesítményt jelentős százalékban díjazták mind metakommunikációs eszközök, mind pedig a mások előtti elismerés használatával. A megkérdezettek által megfogalmazott egyéb lehetőségekből az látszik, hogy a beosztottak szükségletrendszerének felmérése létező jelenség és van törekvés a rendelkezésre álló eszközökkel való kielégítésükre.

A szankcionálási szokások vizsgálatából az a következtetés vonható le, hogy az alkalmazók sokkal inkább támaszkodnak a pedagógiai, pszichológiai eszközökre, mint az előljáró kezében lévő jogi, hatalmi eszközrendszerre. A megkérdezettek meghatározó hányada

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

képes tudását és tapasztalatát hozzáértő módon alkalmazni. Kis részük azonban egyértelműen hibás pedagógiai eszközt alkalmaz, melynek hatása a személyes kapcsolatokra rendkívül romboló hatású. Sajnos tény, hogy a megszegényítésnek a katonai szervezetek legmagasabb szintjein is hagyománya van.

Összefoglalva elmondható, hogy a kettes számú hipotézisem nem állja meg maradéktalanul a helyét. A felmérésben részt vevő személyek képesek pedagógiai, pszichológiai tudásuk, vagy tapasztalatuk alkalmazására.

3. A jelenlegi helyzet csökkenti a szervezeti hatékonyságot, illetve jelentős szerepe van az alkalmazók demotiváltságában.

Az állítás a katonai szervezetet működtető személyek motivációs szintje, és a hatékony működés összefüggését feltételezi. A kérdőív jutalmazási szokások tapasztalataira vonatkozó részéből az derül ki, hogy az állomány jelentős hányada nem érzi hatékonynak, sikeresnek beosztottjai ösztönzésére irányuló tevékenységét, illetve nem rendelkezik olyan eszközökkel, ami véleményük szerint kellő hatásfokkal alkalmazható lenne. A büntetéssel kapcsolatos válaszok hasonló eredményre engednek következtetni, azzal a kiegészítéssel, hogy az előljáró által elrendelt és lefolytatott fegyelmi eljárások eredményével való elégedetlenség további bizonyítékkal szolgál megkérdezettek frusztrációjára vonatkozóan. Látható bizonyos fásultság, vagy talán reménytelenség is, amit a változás lehetőségére vonatkozó vélemények mutatnak.

Összességében megállapítható, hogy a katonai szervezetek részegységeinek működése, az azokat vezető, illetve az azokban szolgálatot teljesítők szerint, nem kellő képen hatékony. A jelenlegi rendelkezésre álló jutalmazási, büntetési eszközrendszerrel való elégedetlenség, a korábban létező lehetőségek utáni nosztalgikus vágy, az állományilletékes parancsnoktól való nagyfokú függés, a hatalom nélküli felelősség érzésének megmutatkozása mind - mind frusztrációs tünetnek tekinthetők.

VÉLEMÉNYEK, JAVASLATOK

Azt gondolom a kutatás eredményei és az abból levonható következtetések, alkalmasak arra, hogy meggyőzzenek bennünket a változtatás szükségszerűségéről. Mindenképpen szükséges a jelenlegi jogszabályi környezet felülvizsgálata, olyan jogi, hatalmi eszközrendszer kialakítása, mely az alsóbb vezetői szintek kezébe is eszközöket delegál. Valós, hiteles vezetés ezek hiányában nem valósulhat meg. A rendszer elemi érdeke, hogy minél kevesebb tiszt és altiszt nőjön fel a jelenlegi keretek között, hiszen a valós hatalom gyakorlását nem csak tanulni, hanem tapasztalni is kell. Mivel napjainkban láthatóan ez az egyetlen eszközrendszer, amely az alakulatok alsó és közép szintű vezetőinek rendelkezésére áll, jelentősége felbecsülhetetlen. A kellő mennyiségű elméleti óraszám mellett nagy hangsúlyt kellene, hogy kapjon a honvédtiszt- és altisztjelöltek képzésében a valós körülmények közti tapasztalat szerzés, a csapatgyakoroltatás (amelyben, még én szocializálódtam).

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bábosik István: Neveléelmélet. Budapest: OSIRIS Kiadó, 2004.
2. <http://www.ofi.hu/tudastar/kihivasok-valaszok/csooma-gyula-andragogiai> 2015.11.15.
3. Szelei Ildikó: A mindennapok pedagógiája a parancsnoki, vezetői munkában, Honvédségi Szemle 140. évfolyam, 2012/6. szám 56-59. o.
4. http://kisebbsegtudomany.ektf.hu/func/getFiles.php?domain=kisebbsegtudomany_ektf_hu&page=kallai_erno_szeminariumi_segedanyagok&file=babosik_istvan_szemelyisegismeret.pdf2015.11.15.
5. Pléh Csaba: A nevelési folyamat pszichológiája. Budapest: AULA Kiadó, 1990.
6. Elliot Aronson: A társas lény Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997.
7. Czuprák Ottó: Katonai szervezetvezetés. Egyetemi jegyzet, ZMNE Vezetés és Szervezésstudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszék Budapest 2003.
8. http://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_five_bases_of_power 2015.11.15.