

Muhoray Róbert András¹

Vezetőképzések összehasonlítása a civil életben és a Magyar Honvédségben

Comparison of Leadership Trainings in Civilian Life and in the Hungarian Defence Forces

Absztrakt

Minden szervezet, vállalkozás élén kell egy vezetőnek lennie, mert vezetés nélkül halálra van ítélve. A 21. század egyik legnagyobb kihívása a gyorsan változó környezet. A vezetői pozícióban, tisztségben lévő személyeknek folyamatosan képezniük kell magukat, hogy olyan vezetői képességekkel rendelkezzenek, amelyekkel javítják saját munkavégzésük és beosztottaik hatékonyságát, illetve csökkentik a fluktuációt és erősítik a csapat-szellemet. Az eltérő vezetői minőség eltérő képzési rendszert igényel. A cikkben a civil szférában és a Magyar Honvédségben alkalmazott vezetőképzéseket hasonlítom össze.

Kulcsszavak: *development center, felsőoktatás, kompetencia, tréning, vezetőképzés*

Abstract

There must be a leader at the top of all organisations and enterprises due to the fact that those without leadership are sentenced to death. One of the greatest challenges of the 21st century is the rapidly changing environment. In order to reduce staff turnover and strengthen team spirit, leaders and people in duties must permanently train themselves to ensure they have appropriate leadership skills, which improve the efficiency of their own as well as their subordinates. Different leadership qualities require different training systems. In this article I compare leadership trainings in the business sector and the Hungarian Defence Forces.

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola, doktorandusz – National University of Public Service, Doctoral School of Military Sciences, PhD student, e-mail: robert.muhoray@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8440-6133>

Keywords: *development centre, higher education, competence, training, leadership training*

Bevezetés

Mint ismert, nem mindenki születik vezetőnek, de mindenki válhat vezetővé. A vezetői készségek és képességek elsajátítása lehetséges tanulás útján is. Az egyik legfontosabb irányelv a vezetésben, hogy a vezető mindig megfelelően bánjon a beosztottakkal. Azok a vezetők lesznek kifejezetten hatékonyak, akik ezt folyamatosan szem előtt tartják. Ugyanis vezetőként nemcsak a saját egyéni feladataik ellátása fontos, hanem a rájuk bízott egyének teljesítményének, lojalitásának, együttműködésének folyamatos fenntartása is.²

A vezetők a legalapvetőbb hibákat pont az emberekkel való bánásmód területén (people management) szokták elkövetni. Nem figyelnek kellőképpen a beosztottjaikra, ami a teljesítmény csökkenéséhez, és egyre növekvő fluktuációhoz vezet. A vezető feladata, hogy megértse, csak annyira lehet jó és eredményes, amennyire az általa vezetett emberek. Ezért a szakmai tudás önmagában nem elég ahhoz, hogy valaki példakép lehessen. A beosztottaknak folyamatosan érezniük kell, hogy a vezetőjük figyel rájuk, meghallgatja őket. A beosztottakkal való törődés, rájuk történő odafigyelés (például betanítás, bevonás a feladatok végrehajtásába, konfliktuskezelés, érdekképviselet) kiteheti akár a vezetői munka 60%-át is. Ebből adódóan egy vezetőnek tudnia kell használnia az „eszét” és a „szívét” (a megfelelő helyen és időben) ahhoz, hogy kimagasló eredményekkel rendelkező vezető lehessen.

A téma aktualitása

A modern kor vívmányai önmagukban nem elegendőek ahhoz, hogy az emberi erőforrást irányítsák. Rendkívül fontos szerep hárul a vezetőkre a civil életben és a honvédségben egyaránt. A gazdasági változás és a verseny felgyorsult. A 21. században a különbség a vállalkozások között nem feltétlenül csak az alkalmazott technológiákban mutatkozik meg, hanem az ott dolgozók képzettségében is. A vezetők képzése pedig kulcsfontosságú a vállalkozás versenyképességének fenntartása, annak növelése, illetve a fluktuáció csökkentése és a csapatösszetartás erősítése érdekében. A vezetői, parancsnoki munka hatalmas felelősséggel jár, mivel a beosztottak mindennapjait a munkahelyükön alapvetően a vezető határozza meg.³

Ahhoz, hogy egy vezető kiemelkedő lehessen a saját területén, folyamatosan fejlesztenie kell szaktudását és az emberekkel való bánásmódját, figyelnie kell a gazdasági környezetre, a beosztottjaira és a vezetőtársakkal történő együttműködésre is. Ez nem lehetséges anélkül, hogy a vezetőkkel szemben megfelelő kompetenciákat ne

² Szelei Ildikó: Motiváció, tudatosság, vezetés, *Hadtudományi Szemle*, 8 (2015/3) 205.

³ Szelei (2015): i. m. 205.

állapítanak meg. A definiált kompetenciák azonban semmit sem érnek, ha az elmélet csak elmélet marad, és nem ültetik át a gyakorlatba.⁴

A gondolati programozás és tanulás

Többféleképpen lehet elsajátítani ismereteket. Az egyik leghatékonyabb módja az úgynevezett tapasztalati tanulás. A kognitív tanulással szemben, ahol az információ magolása történik, gyakorlati tapasztalás történik, amely szélesebb körű megértést és gyorsabb hibajavítást eredményez.⁵

A tréningek olyan légkört teremtenek, amelyben az ismeretek elsajátítása során rendkívül nagy hangsúly van a gyakorlásra (drillezés). Különböző szituációk keretén belül addig lehet csiszolni a helyzet legjobb megoldását, amíg azt az illető tökélyre nem fejleszti, és bármilyen körülmények között, stresszhelyzetben megfelelően tudja az adott szituációt megoldani. Minél inkább elsajátítja valaki a vezetői készségeket, annál inkább a szokásává válik e készségek alkalmazása.

A szokások nem mások, mint az agy bejáratott ösvényei, amelyek segítenek abban, hogy az agy lekapcsoljon és „robotpilóta” üzemmódban tevékenykedjen, ezzel csökkentve az agy (szervezet) energiafelhasználását.

Miért veszélyes a robotpilóta üzemmód? Egyszerűen azért, mert valós gondolkodás nélkül, rutinszerűen végezzük cselekedeteinket. Ennek tudományos alapjául szolgál Ivan Petrovics Pavlov 19. század végén végzett kísérletsorozata, amelyben kutyák nyálelválasztását figyelte. Ha a kutya éhes, és megindul a nyáladzása, az nem igényel tanulást, ezért ezt feltétlen válasznak nevezzük (unconditioned response, UCR). Önmagában a hang, illetve fényjelzésre (amely a feltétlen inger – unconditioned stimulus, UCS) a kutya nyálelválasztása nem indul meg. De ha a hang- és fényjelzéseket étel adása is követi, akkor egy idő után összekapcsolódik az agyban a hang- és fényjelzés az étellel, ezért már önmagában csak a hang- és fényjelzésre (ebben az esetben a fényjelzés a feltételes inger – conditioned stimulus, CS) is megindul a nyálelválasztás (ebben az esetben a nyálelválasztás feltételes válasz – conditioned response, CR). A tudomány ezt hívja klasszikus kondicionálásnak.⁶ Pavlov az emésztőrendszer idegi szabályozásának, és az emésztés élettanának terén végzett munkásságáért orvosi Nobel-díjat kapott.⁷

A klasszikus kondicionálás természetesen nemcsak a kutyákra érvényes, hanem az emberekre is. Az embernél még nagyobb szerepet játszik a tanulás. Azok a viselkedésformák maradnak ösztönösek, amelyek (kulturális hovatartozástól és időtől függetlenül) létfontosságúak. Azok a gondolati megközelítések, viselkedésminták, és magatartásformák, amelyek a szülőknél és a különböző tekintélyszemélyeknél

⁴ Sári Szabolcs: Fiatal vezetőkkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők, *Hadtudományi Szemle*, 10 (2017/3) szám, 603–604.

⁵ Paksi-Petró Csilla: A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana, Doktori (PhD) értekezés, 2017, 61–62. <https://akk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/paksi-petro-csilla-doktori-ertekezes-1.original.pdf> (Letöltve: 2019. 06. 24.)

⁶ Rescorla, Robert A.: Pavlovian Conditioning and its Proper Control Procedures, *Psychological Review*, 74 (1967/1) 71–80.

⁷ The Nobel Prize, www.nobelprize.org/prizes/medicine/ (Letöltve: 2019. 05. 19.)

(például tanárok, hírességek, vezetők, akikre felnéz az egyén) megfigyelhetők, bevérsődnek a tudatalattiba. Ide beprogramozva azután egész életüket meghatározzák.

Az agy nem tudatos szinten 10^9 bit, míg tudatos szinten 10^2 bit információt dolgoz fel másodpercenként. Az érzékelést külső és belső ingerekre lehet bontani. A külvilágból érkező ingerek feldolgozása nagyságrendileg 83% látás, 11% hallás, 3,5% szaglás, 1,5% tapintás, 1% ízlelés alapján történik.⁸ Ez azt jelenti, hogy a minket érő információknak, ingereknek kevesebb mint 1%-ának vagyunk tudatában.

A gondolatok programozása történhet tudatosan (tanulás, ismétlés révén) és nem tudatosan (a beérkező információkra nem figyelve). A tréningek segítenek abban, hogy tudatosan programozzák a vezetők az agyukat, ezáltal elérhető, hogy normális és stresszhelyzetben egyaránt a legjobb megoldást válasszák, és a legmegfelelőbb módon kommunikáljanak munkatársaikkal.

Vezetőképzés a civil életben

A piaccgazdaság megköveteli, hogy a vállalkozások a változásokkal együtt haladjanak. Magyarországon a vezetési ismeretek elsajátítása nem tartozik az elsődleges tantárgyak közé sem a középiskolákban, sem a felsőoktatási intézményekben alap- és mesterszakon. Az intézmények tanrendjeiben a vezetői kompetenciák fejlesztése elvétve szerepel.⁹

A megfelelő vezetői kompetenciák nélkül viszont lehetetlen nagy vállalkozásokat létrehozni vagy azokat irányítani. Ebből adódóan a start upok, kisvállalkozások növekedése korlátozva van, hiszen ha az alapító (aki többnyire a legmagasabb szintű vezető is), nem feltétlenül rendelkezik a megfelelő vezetői képességekkel (nem született vezetőnek), és nem tanulta azokat, akkor nem fogja tudni a munkatársait megfelelően menedzselni, kontrollálni, támogatni. Ez pedig (bizonyos idő elteltével) a vállalkozás teljesítményére lesz kihatással.

Az MBA az a szint – amely elvileg a mesterképzésre épül –, ahol a vezetőképzés valójában megjelenik a formális oktatás részeként. Itt a hallgatók valós üzleti helyzeteket elemeznek, saját cégük adatait dolgozzák fel, és emellett sajátítják el a vállalatvezetés (főleg pénzügyi alapú) ismereteit.

A vezetőképzések szempontjából érdemes különválasztani a KKV-szektor és a multinacionális cégeket, mivel jelentős eltérés van mind az emberi erőforrásban, mind a képzésekben, és azon belül is a vezetők fejlesztésében. Míg az előbbi esetekben főleg a szervezeten kívüli (informális, non-formális) oktatások dominálnak, addig a multinacionális szervezetek rendelkeznek belső tréningekkel, így ott belső és külső képzések egyaránt megvalósulnak.

⁸ Az érzékelés, www.bibl.u-szeged.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/informat/azinformat/html/erzekel.html (Letöltve: 2019. 05. 20.); Bruce Lipton szerint 40 millió bit/s mennyiségű az a környezetből érkező inger, amelyet a tudatalattink feldolgoz. Rewrite Your MIND (40 Million Bits/Second), Dr. Bruce Lipton "It Takes 15 Minutes" www.youtube.com/watch?v=eB-vh6VWdcM (Letöltve: 2019. 05. 20.)

⁹ Vaszari Tamás: A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben, *Vezetéstudomány*, (2016/7) 54–55.

A KKV-szektor

A KKV-szektorban többnyire egyéni vállalkozásokat, kis (családi) vállalatokat találunk. Ezek a vállalkozások átlagosan 1-25 fős létszámmal rendelkeznek. A kis- és mikrovállalkozások kevésbé hierarchizáltak, egy pozíció több feladatkörért is felelős. Az erőforrások többnyire teljesen kihasználtak, ezért kevés lehetőség marad a fejlődésre. A kis létszám miatt nem tudnak belső képzési munkatársat foglalkoztatni.

A KKV-re jellemző, hogy a kisebb cégek vezetőképzésekre, úgynevezett nyílt tréningekre járnak, amely során más cégek vezetőivel találkoznak. Ezeket a nyílt képzéseket általában szervezetfejlesztési tanácsadók tartják. A tréning révén alapvető ismeretekkel fognak rendelkezni a vezetői feladatokat illetően, viszont ezek a képzések nagy létszámmal folynak 20-200 fő, ezért kevesebb fog megmaradni a résztvevőben az ott elhangzottakból. Az ilyen nagy létszámú tréning elősegíti a felismeréseket, de nem feltétlenül ad választ az egyéni szituációkra, így a vezetők nagy része csak kevés változást tud bevinni saját cégébe.¹⁰

Az egyéni vállalkozók

Az egyéni vállalkozók nagy csoportját alkotják azok a kényszervállalkozók, akik alapvetően munkatársaként dolgoznak (például biztosítási tanácsadók), de az elvégzett munkáért cserébe fizetett jutalékot vagy megbízási díjat céges formában kapnak.

Az egyéni vállalkozók tulajdonképpen gyakran „alkalmazottak”, és alkalmazotti (beosztotti) gondolkodásmóddal rendelkeznek, ezért nem tudnak vállalkozásukban egy bizonyos szint fölé növekedni. Ezzel pedig előrevetítik, hogy nem fog bővülni csapatuk, azaz csak saját maguk vezetésével, fejlesztésével kell foglalkozniuk. Az egyéni vállalkozók többsége szakmai képzéseken, illetve értékesítési, közösségimédia-használati képzéseken vesz részt, mivel ezek szükségesek leginkább feladataik ellátásához, saját maguk és szolgáltatásaik népszerűsítéséhez.

A családi cégek

A családi cégek jellemzői, hogy általában 4-30 fősek, többnyire a családból 2-3-an is a cégben dolgoznak. A családi cégek jellegzetessége, hogy nem különülnek el élesen az egyes feladatkörök, ezért egy személy többet is betölt. Ebből adódóan gyakran előfordul, hogy a cég vezetője nem feltétlenül csak az ügyvezetői feladatokat látja el, hanem gyakran „mindenes”. Ez viszont jelentősen csökkenti a hatékonyságot, így nagyon nehézé válik a cég továbbfejlődése, növekedése.

¹⁰ Poór József et al.: Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében, *Vezetéstudomány/ Budapest Management Review*, 49 (2018/10–11) 41–43.

Ezek a cégek már megengedhetik maguknak, hogy akár egy-egy szervezetfejlesztési tanácsadót, tréneret felkérjenek arra, hogy képezze a cég munkatársait. Sajnálatos módon a lapos hierarchiának köszönhetően pont a vezetőképzések maradnak el, mivel egy-két ember miatt nem fognak vezetői tréninget kérni.

A családi cégek jó részénél, ha formális keretek között nem is történik meg a vezetők képzése, azért már van akkora árbevétel, illetve igény, amely elősegíti a business coach-ok, szervezetfejlesztési tanácsadók bevonását. Ezek a külső támogatók nagy hatással tudnak lenni az első számú vezetőre, segítségükkel tovább növelhető a cég mérete, amely elősegíti a családi vállalkozások vállalattá fejlődését.

Középvállalatok és nagyvállalatok

A közepes és nagyméretű vállalatok már 25-500, illetve 500 feletti létszámú munkavállalóval rendelkeznek. Ezek a vállalatok leginkább a termelő és szolgáltató szektorban találhatóak meg. Termelési ágazatban lévő vállalkozásokban több műszak van, a szolgáltató szektorban lévő vállalatokat általában egyműszakos munkarend jellemzi. Többnyire hierarchikusak, alsó-, közép-, és felsővezetői szintekkel tagolt.

A vállalatokon belül már van saját képzéssel foglalkozó részleg/osztály. Az itt dolgozók többnyire szakmai képzéseket tartanak, illetve jelentősek a kommunikációs és teljesítménymenedzsmenthez kapcsolódó képzések.

Sajnálatos módon még ezekben a cégekben sem fordítanak jelentős erőforrásokat a vezetők fejlesztésére. A belső képzési kollégák az alsóvezetőket, jobb esetben a középsővezetőket képezik. Ez valamilyen szinten érthető is, hiszen egyrészt a trénerek többségének nincs kellő tapasztalata a nagy felelősséggel járó pozíciók vezetési nehézségeit illetően, másrészt semelyik felsővezető sem szeretné szívesen megmutatni egy alsóbb beosztásban lévő számára saját vezetési hiányosságait.

A felsővezetők képzésére vagy külsős tréningcéget alkalmaznak, vagy a tanácsadócégek által szervezett tréningekre járnak, ahol az ismeretek elsajátítása mellett más felsővezetőkkel is találkozhatnak és tapasztalatot is cserélhetnek. Emellett a tudatosabb felsővezetőknek (külső) coach is a segítségére lehet.

Multinacionális vállalkozások

A multinacionális vállalatok általában rendelkeznek belső képzésért és fejlesztésért felelős szervezeti egységgel (a továbbiakban: K + F), ahol belső trénerek dolgoznak. A K + F feladata a szervezeti igényeknek megfelelő képzési struktúra kialakítása, a képzések megtartása, a beszámoló készítése képzési eredményeikről az oktatást megrendelő szervezeti egység-, illetve a menedzsment részére.¹¹

¹¹ Poór József et al.: A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, (2018/1) 45.

A K + F munkatársak többnyire az értékesítési hálózatot és központ dolgozóit oktatják. A képzések széles spektrumon mozognak. A K + F munkatársak valamilyen releváns szakismerettel (például értékesítés, programhasználat, adminisztráció) rendelkeznek, és előfordulhat, hogy még vezetői tapasztalatuk is van. Ez lehetőséget biztosít számukra, hogy az alsó- és középvezetőket oktathassák. A vezetőképzési programok jelentős része az anyacégtől kapott módszereken, elméleteken alapulnak, amelyeket magyar nyelvre fordítanak. Sajnálatos módon az anyacég által biztosított tréninganyagokat ritkán szabják rá a hazai sajátosságokra.¹²

A felsővezetők képzése regionális workshopok keretein belül zajlik, az anyavállalat által kijelölt facilitátorral, aki vagy valamilyen felsővezető az anyavállalat központjában, esetleg más régiójában, vagy egy külső tanácsadó cég senior tanácsadója, partnere. A felsővezetőket csak kivételes esetben képzik a K + F vezető.

A felsővezetők sok esetben rendelkeznek saját coach-csal, aki kérdéseivel segíti a vezetőt az egyes szituációk feldolgozásában, a különböző érzelmi hátterek megértésében, és ehhez kapcsolódóan a beosztottakkal, kollégákkal történő hatékony együttműködésben.

MLM – Multi Level Marketing, Network Marketing

A Network Marketing olyan típusú vállalkozás, amelyben az elért eredmények utáni kifizetést (karrierrendszer) úgy alakították ki, hogy a felsőbb szinten lévő (a továbbiakban: szponzor) jutalékérdekltségben legyen az alsóbb szinten lévő (a továbbiakban: szponzorált) teljesítménye után. Ennek köszönhetően a szponzornak elemi érdeke, hogy jó kapcsolatot alakítson ki a szponzorálttal, és támogassa abban, hogy minél nagyobb teljesítményre legyen képes.

A Network Marketingben alkalmazott karrierrendszerek alapján lehet lineáris, bináris, trináris, kvadrális, penta, jogdíjas, hibrid stb. a kifizetési rendszer.

Az MLM-ben nincs vagy csak elvétve van dedikált vezetői képzés. Az MLM jellegzetessége, hogy vannak központi rendezvények, amelyeken a különböző hálózati vezetők tartanak rövidebb-hosszabb előadásokat. Ezekben bemutatják saját történetüket, sikerük kulcsát, gondolatokat osztanak meg a vezetési elveket illetően, és időnként vendégelőadók tartanak előadásokat vezetéselmélettel kapcsolatban. Itt a résztvevők annyit és olyan minőségben jegyzetelnek az elhangzottak alapján, amennyit ők gondolnak, a tudatosabb szponzorok a következő értekezletükön át is beszélik az elhangzottakat a szponzoráltakkal, de konkrét gyakorlati átültetés, feladatkiadás és gyakorlás csak a legritkább esetben történik.

A képzéseket – és így a vezetőképzéseket is – az egyes csoportok egyénileg oldják meg. Vannak olyan csoportok, ahol a vezetők külsős tanácsadót/trénert hívnak, hogy egy-egy kommunikációs vagy vezetői szakterületre vonatkozóan tartson képzést számukra (kis csoportban, sok gyakorlattal, szituációval). De a legtöbb esetben a vezetőképzés kimerül a menedzser/vezetői könyvek olvasásában, hanganyagok hallgatásában.

¹² Vaszari (2016): i. m. 56.

Fejlesztési központok (Development Center – DC) szerepe a képzésben

A fejlesztési igények rendkívül alapos és időigényes beazonosításának lehetősége a fejlesztési központ (a továbbiakban: DC). A DC során egy vagy több napon keresztül különböző feladatokat kell egyénileg és csoportosan megoldani a résztvevőknek (maximum 6-8 fő). Ezek a feladatok az adott (vezetői) pozícióval szemben támasztott kompetenciák (viselkedésformák, megközelítések, gondolkodásmód,) meglétét hivatottak vizsgálni. A DC során a résztvevőket több (általában 3-7) tagú bizottság figyeli, akik elemzik, hogy a résztvevők az egyes feladatokat hogyan oldották meg, és hol, milyen szituációkban voltak megfigyelhetők az előzőleg meghatározott kompetenciák, illetve hogy melyek voltak azok a kompetenciák, amelyek nem vagy kevésbé jelentek meg.¹³

A DC után a résztvevők részletes visszajelzést kapnak a DC-n mutatott teljesítményüket illetően, egyértelműen meghatározzák a fejlesztési területeket. A DC-t követően a vállalati K + F felelős azért, hogy a meghatározott fejlesztési igényeknek megfelelő képzéseket megszervezzék, hogy a fejlesztést igénylők azokon részt vehessenek.

A DC ráadásul az egyik legköltségesebb megfigyelési, mérési módszer, mivel nemcsak a résztvevőnek, hanem a megfigyelőknek is extra energiabefektetés a meglévő feladataik ellátása mellett. Az a vállalkozás, amelyik DC-t szervez munkavállalói kompetenciáinak fejlesztése érdekében, rendkívül elkötelezett a munkavállalói mellett. Ugyanis a DC-n mutatott viselkedés megmutatja a résztvevő gyengeségeit, hiányosságait, de senkit sem bocsátanak el a cégtől emiatt, hanem cselekvési tervet dolgoznak ki a hiányosságok mihamarabbi csökkentése, fejlesztése érdekében.

Vezetőképzések témakörei

A vezetőképzések az úgynevezett People Management (emberekkel való bánásmód) köré épülnek. Ezen belül is kiemelt hangsúllyal bírnak a vezetői megközelítésekhez kapcsolódó kommunikációs képzések. A teljesítménymenedzsment (célkitűzés–támogatás–kontroll/visszajelzés/elismerés), a delegálás, a helyettesítés, illetve kontrolltevékenységek sikere nagymértékben azon múlik, hogy a vezető megfelelően tud-e kommunikálni a beosztottjaival. Ehhez szükséges, hogy ismerje és megfelelően alkalmazza például a szituatív (helyzetfüggő) vezetést, és kellőképpen asszertívan kommunikáljon a beosztottal konfliktushelyzetekben is. Mindemellett természetesen képes legyen önmagát és munkatársait motiválni, még a nehéz helyzetekben is.

A másokkal történő együttműködés önmagában nem elegendő. Akkor lesz hiteles vezető, ha példaképként is megmutatkozik: rendelkezik vízióval, következetes, meghallgatja, bevonja, és szakmailag is segíti beosztottjait.

¹³ Poór Ferenc: A "development center – DC" – az értékelő központ alapkérdései 1., 2015, www.hrportal.hu/hr/a-development-center-dc-az-ertekelo-kozpont-alapkerdesei-1-20150810.html (Letöltve: 2019. 06. 24.)

A vezetőképzés további fontos területei közé tartoznak a toborzás, kiválasztás, az új munkatárs beillesztése, a munkatársak fejlesztése (egyéni fejlesztési tervek, karrier- és utódlástervezés/kinevelés), és az inspiráló munkahelyi légkör megteremtése is.

Az előzőekben felsoroltakon kívül a vezetőképzéseken nagy hangsúlyt fektetnek az adott munkakör sikeres betöltéséhez szükséges szakismeretek fejlesztésére. Hiszen minél magasabb pozícióban van valaki, annál fontosabb a stratégiai szemléletmód elsajátítása és különböző szintű tervezési feladatok ellátása is. Ez pedig akkor működik a legjobban, ha a vezető érti és érzékeli az általa irányított szervezeti egység elhelyezkedését az adott szervezeten belül, illetve látja az összefüggéseket, és ismeri a vállalat eredményességét befolyásoló hatásokat.

Vezetőképzések a honvédségben

Aki katona lesz, elkötelezett a haza iránt. Ez kimagasló erkölcsi tett.

A honvédség és a civil élet között az egyik leglényegesebb különbség, hogy aki elvégzi az alapszintű honvédségi (tiszt, zászlós, altiszt, tisztos) tanulmányait és esküt tesz, már vezetőként kerül a kijelölt helyőrséghez. Ezért a tanulmányok ideje alatt létfontosságú, hogy vezetőképzésben részesüljenek, hiszen „zöldfülként” már azonnal rajt/szakaszt kell irányítaniuk.

A Nemzeti Közszerződés Egyetem katonai vezetői alapképzési szakán a hallgatók már megkezdik a vezetői ismeretek elsajátítását. A diploma megszerzésével olyan kiváló parancsnokok lehetnek, akik képesek a megszerzett általános katonai, differenciált szakmai és vezetői ismeretek birtokában alegységeket irányítani.

A katonai vezetői mesterképzési szakon pedig olyan katonai vezetőket (főtisztek) képeznek, akik korszerű hadtudományi, vezetés- és szervezéstudományi, társadalomtudományi, természettudományi, műszaki tudományi, elméleti és gyakorlati módszertani ismeretek, szakmai képességek birtokában vezetni tudják a rájuk bízott katonai szervezetet. Ezenfelül képesek a nemzetközi szervezetek (NATO, EU, ENSZ, EBESZ stb.) keretében törzstiszti és egyéb vezetői beosztásokat ellátni, Magyarország nemzeti érdekeit képviselni.¹⁴

A tisztek mellett a tisztosok, altisztek, zászlósok képzése is kiemelkedő szereppel bír, mert rájuk hárul a legnagyobb felelősség a harci helyzetekben. Ők vannak a frontvonalban, az ő közvetlen vezényletükkel hajtják végre az egyes harcászati cselekményeket. Ezért részükre külön képzési rendszert alakítottak ki a Magyar Honvédség Altiszti Akadémiáján.

Az Acélkocka Altisztképzési Rendszer célja, hogy különböző szakirányokon (a páncéltörőrakéta-műszerésztől kezdve az elektronikai hadviselésen keresztül egészen a különleges műveletig) tudjon olyan altiszteket kiképezni, akik szakmailag is megfelelő ismeretekkel rendelkeznek, és a rájuk bízott rajokat megfelelően tudják irányítani.

¹⁴ Nemzeti Közszerződés Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, <https://felveteli.uni-nke.hu/hhk/mesterkepzes/katonai-vezeto/> (Letöltve: 2019. 06. 08.)

Mindemellett a Magyar Honvédség Altiszti Akadémiájának feladata, hogy a Magyar Honvédség állományába felvételt nyert szerződéses legénységi állományú katonák, honvédaltiszt- és tisztjelöltek alapkiképzését, valamint a Magyar Honvédség állományában szolgáló, katonai végzettséggel nem rendelkező tiszthelyettesek és tisztek alapkiképzését végrehajtsa. Ezenfelül nemzetközi tanfolyamokat, katonai testnevelési és katonai közelharc-módszertani foglalkozásokat, valamint terepvezetési gyakorlatokat vezet, szervez és irányít; és aktívan részt vesz az önkéntes művelési tartalékosok kiképzésében is.¹⁵

Az előzőkben felsorolt képzések mellett a tisztek, a zászlósok, az altisztek és a tisztesekek is rendfokozatuknak megfelelő továbbképzésen vehetnek részt, illetve a parancsnokokkal egyeztetve, karrierpályájuk betöltéséhez szükséges tanfolyamokat is elvégzik.

A Magyar Honvédség állományának képzése nemcsak Magyarországon folyik, hanem a különböző nemzetközi szervezetekkel (például NATO, EU) létrejött megállapodások alapján több hetes/hónapos külföldi tanfolyamokon tehetnek szert (a programokban részt vevő személyek) vezetői, harcászati, hadművelési ismeretekre.

Összegzés

A vezetés tudatos tevékenység. Ennek elsajátításához tanulásra van szükség. A tanulás történhet kognitív vagy tapasztalati úton. A vezetés kulcseleme, hogy a feladat szabás mindig a beosztott feladattal kapcsolatos tudásszintjéhez alkalmazkodik. Ennek segítségével lehet elérni, hogy a delegált feladatok abban a formában és határidőben, illetve minőségben készüljenek el, mint ahogy azt a vezető (feladatot kiadó személy) elképzelte. Ettől lesz hatékony együttműködés mindkét fél részéről.

A civil életben, a felsőoktatásban minimális hangsúly van a vezetői készségek elsajátításán. Elsődleges szempont a szakterületi ismeretek megtanulása. A formális képzési rendszer (alap és mester szak) nem készíti fel a hallgatókat a vezetésre. Az iskolapadokból kikerülő friss munkaerő elsődlegesen beosztotti pozíciók betöltésére alkalmas tudással rendelkezik.

Ahhoz, hogy valakiből vezető válhasson, egyéb segítséget kell igénybe vennie. Ez történhet tanfolyamok segítségével (cégen belüli vagy külsős tréner, tanácsadók, coach-ok bevonásával) vagy magasabb szintű képzések elvégzésével (például MBA). Azonban egyre inkább növekszik azok száma, akik az iskolapadból kikerülve saját vállalkozást alapítanak, így a vezetőképzések beágyazása az oktatási rendszerbe hamarosan elengedhetetlen lesz.

A Magyar Honvédségben biztosított formális képzésekben – a civil oktatással szemben – már alapfokon is megjelenik a vezetés. Mind a tiszti, altiszti, zászlós, tisztességi képzésekben jelentős szerepet kap az elméleti oktatás mellett a gyakorlat. Ez elengedhetetlen, mivel a friss munkaerőt a tanulmányai befejeztével egységéhez vezénylik, ahol vezetőként azonnal helyt kell állnia. A Magyar Honvédség az alapképzésen felül mesterképzéssel, tanfolyamok segítségével biztosítja azt, hogy

¹⁵ Magyar Honvédség Altiszti Akadémia, https://honvedelem.hu/szervezet/altiszti_akademia (Letöltve: 2019. 06. 18.)

az állomány folyamatosan új és új szakismeretekre tehessen szert, és kipróbálhassa magát különböző (a szokásostól eltérő) szituációkban. A tanfolyamok különlegessége, hogy rendkívül nagy hangsúlyt fektetnek a drillezésre. Teszik mindezt azért, hogy a résztvevők a legváratlanabb helyzetekben is készségszinten alkalmazzák a tanultakat.

Összeségében megállapítható, hogy a civil szféra és a Magyar Honvédség képzéseiben nagy különbség van a vezetői kompetenciák oktatását és elsajátítását illetően. Míg a civil szférában ez egy fakultatív lehetőség, addig a Magyar Honvédségben a vezetés kötelezettség.

Felhasznált irodalom

- Poór József – Kollár Péter – Kovács Ildikó Éva – Suhajda Csilla Judit – Farkas Péter – Tóth Katalin – Szabó Katalin: Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (2018/10–11) 34–44. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03>
- Poór József – Juhász Tímea – Szabó Katalin – Kovács Ildikó Éva – Karoliny Mártonné: A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, (2018/1) 40–52. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.05>
- Rescorla, Robert A.: Pavlovian Conditioning and Its Proper Control Procedures, *Psychological Review*, 74 (1967/1), 71–80. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0024109>
- Sári Szabolcs: Fiatalkorú vezetőkkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők, *Hadtudományi Szemle*, 10 (2017/3) 602–612., ISSN 2060-0437
- Szelei Ildikó: Motiváció, tudatosság, vezetés, *Hadtudományi Szemle*, 8 (2015/3) 205.
- Vaszari Tamás: A vezetőképzések szerepe a gazdasági versenyképességben, *Vezetéstudomány*, 47 (2016/7) 54–65.

Internetes források

- Az érzékelés, www.bibl.u-szeged.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/informat/azinformat/html/erzeker.html (Letöltve: 2019. 05. 20.)
- Magyar Honvédség Altszti Akadémia, https://honvedelem.hu/szervezet/altiszti_akademia (Letöltve: 2019. 06. 18.)
- Nemzeti Közszerzői Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, <https://felveteli.uni-nke.hu/hhk/mesterkepzes/katonai-vezeto/> (Letöltve: 2019. 06. 08.)
- The Nobel Prize, www.nobelprize.org/prizes/medicine/ (Letöltve: 2019. 05. 19.)
- Paksi-Petró Csilla: A közigazgatási vezetőfejlesztés oktatásmódszertana, Doktori (PhD) értekezés, 2017, <https://akk.uni-nke.hu/document/akk-uni-nke-hu/paksi-petro-csilla-doktori-ertekezes-1.original.pdf> (Letöltve: 2019. 06. 24.)

- Poór Ferenc: A "development center – DC" – az értékelő központ alapkérdései 1., 2015, www.hrportal.hu/hr/a-development-center-dc-az-ertekelo-kozpont-alapkerde-sei-1-20150810.html (Letöltve: 2019. 06. 24.)
- Rewrite Your MIND (40 Million Bits/Second), Dr. Bruce Lipton "It Takes 15 Minutes", www.youtube.com/watch?v=eB-vh6VWdcM (Letöltve: 2019. 05. 20.)