

Tóth Eszter<sup>1</sup>

# Vezetőkiválasztás a Magyar Honvédségben

## A katonai vezetők pszichikai alkalmasságvizsgálatáról

### Leader Selection in the Hungarian Defence Forces

#### On the Psychological Fitness Test of Military Leaders

#### Absztrakt

*Cikkemben arra a kérdésre keresem a választ, hogy a Magyar Honvédségben belül létezik-e vezetőkiválasztó rendszer. Annak érdekében, hogy választ találjak a címben szereplő kérdésre, tisztázom, hogy milyen állományra gondolok a vezető kifejezés alatt. Leírom, mit jelent a pszichikai kiválasztás, és milyen eszközei vannak. Ezután bemutatom a rendőrség vezetőkiválasztó rendszerét, majd néhány külföldi példát mutatok a tisztek kiválasztására. Leírom, hol tart a Magyar Honvédség a vezetőkiválasztásban.*

*Kulcsszavak: kiválasztás, vezetők, tiszt*

#### Abstract

*In my article, I am looking for the answer to the question whether there is a system of leadership selection within the Hungarian Defence Forces. In order to find an answer to the question in the title, I will clarify what kind of personnel/staff(?) I mean by the term leader. I will describe what is meant by selection and what tools it has. I will then describe the police selection system and show some examples of officer selection abroad. I will describe where the Hungarian Defence Forces are in the selection of senior officers.*

*Keywords: selection, leaders, officer*

<sup>1</sup> Százados, MH Egészségügyi Központ, Védelem-egészségügyi szervek, Pszichológiai Osztály, Szervezetlélektani Alosztály, e-mail: [sztr.tth@gmail.com](mailto:sztr.tth@gmail.com)

## Bevezetés

Ha szóba kerül a vezetőkiválasztás témája a Magyar Honvédségben, először fontos tisztázni, kikre is vonatkozik ez. Mivel a tiszti és altiszti állomány egyaránt végez vezetői feladatokat, ők egyaránt vezetők. Ugyanakkor a téma nagysága miatt cikkemben csak a tiszti állomány kiválasztásával foglalkozom. További kérdés a témával kapcsolatban, hogy minden tiszt vezető-e. Úgy gondolom, ha valaki tiszti rendfokozatot visel, akkor kerülhet olyan helyzetbe, hogy vezetői feladatokat kell végezni. Például egy orvos esetében előfordulhat, hogy az Egészségügyi Központ parancsnoka lesz, így nemcsak orvosként, vezetőként is kell tevékenykednie.

A vezetés és az ehhez kapcsolódó kompetenciák vizsgálata releváns téma a humán tudományok, valamint a pszichológia területén. Az, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek a jó vezetőt jellemzik, valamint milyen kritériumok alapján lehet hatékony és jó vezetőket kiválasztani pszichológiai tulajdonságaik alapján, fontos kérdések. A hatékony vezetők kiválasztása a bizonytalan, változó körülmények miatt még inkább felértékelődik.

Az évszázadok alatt a katonai vezetőket sokfajta szempont szerint választották ki: katonai készségek, nemesi származás, gazdagság, fizikai vagy politikai erő stb. Jelenleg a katonai parancsnokok azok köréből kerülnek ki, akik részt vesznek az egyetemi tiszti képzésben. Egy frissen kinevezett, kezdő tisztből sokezer katonáért felelős tábornok válhat. Nyilvánvaló, hogy a kezdő tisztek kiválasztásának hosszú távú következményei vannak.

## Pszichikai kiválasztás

Pszichikai kiválasztáson olyan szűrőt kell érteni, amely a beosztás követelményeinek és a jelölt tulajdonságainak és elvárásainak megfelelését vizsgálja, ezáltal képes megbízhatóan rangsorolni a beosztás betöltésére alkalmas jelöltek. Ez a rangsorolás különböző módszerek segítségével történhet. Az egyes kiválasztási módszereket különböző kritériumok mentén lehet jellemezni. A legfontosabb mutató az érvényesség, emellett fontos kritérium, hogy az alkalmazott mérőeszköz megbízható és korrekt legyen. Lényeges szempont a használhatósága, a hozzáférhetősége, a felhasználó képesítése, a módszer elfogadása, az elméleti háttér, a jelöltekre gyakorolt hatása és a kritérium érvényessége a múlt, jelenre, jövőre. Az érvényesség (validitás) azt jelenti, hogy van-e statisztikai kapcsolat a teszteken elért pontszám és a munkateljesítmény között. A módszer megbízhatósága (reliabilitás) a tesztfelvétel körülményeinek a megbízhatóságát jelöli. A korrektség (objektivitás) a tárgyilagosságot jelzi, a jelölt nemi és etnikai hovatartozásától függetlenül. A használhatóság pedig megmutatja, hogy mennyire széles tartományban, milyen munkakörökben lehet használni az adott tesztet.

## Intelligenciateszt

Az intelligenciateszteket a szakmák széles körében használják. Ugyanakkor az intelligenciateszt és a munkateljesítmény közötti összefüggés nem egyértelmű. Az intelligenciatesztek a fehér középosztálybeliek értékrendszerére építenek,<sup>2</sup> ezért a kisebbségek alacsonyabb pontszámot érnek el rajtuk. Felhasználásuk széles körű, az egyszerű hivatalnoki állásoktól kezdve a felső vezetői beosztásokig használják őket.

## Észlelés vizsgálata

Az észlelés vizsgálata a teljesítménytesztek körébe tartozik, mivel egy adott időkereten belül kell meghatározott feladatot elvégezni. A képességetesztek közé tartozik a térbeli látás, mélységészlelés, mozgásérzékelés, hallásvizsgálat.

## Munkapróbateszt

Az ilyen típusú feladatban a jelöltnek a vizsgálat során a valós munkahellyel pszichikai szempontból megegyező vizsgálati helyzetet teremtenek, és megfigyelik viselkedését és teljesítményét. A munkapróbatesztek validitása igen jó, mivel a teszt lefedi a későbbi munkát, így a jelölt egyből megmutathatja képességeit és alkalmasságát a munkára. A munkapróbatesztek kidolgozása igen költséges és elsősorban csak speciális munkaköröknél alkalmazható.

## Szituációs gyakorlat

Nehéz megkülönböztetni a munkapróbateszteket a szituációs gyakorlatoktól. A szituációs gyakorlatok az egyénektől döntéshozatalt és együttműködést kívánnak meg. Méri a problémaérzékenységet, a problémamegoldást, a kommunikációs képességet és a meggyőzőkészséget stb.

## Interjú

A legelterjedtebb kiválasztási módszer. Talán az teszi annyira népszerűvé, hogy az interjúkészítő személyes benyomást szerezhessen a jelölről. A vizsgálati technika érvényességéről komoly viták folynak: az interjúkészítő személyisége, attitűdjei, személypercepciója befolyásolhatja az interjú kimenetelét. Szerencsére egyre több interjúkészítő szakember van, akik ismerik a személyészlelés torzítását és tudják is azt kezelni. Továbbá, az irreleváns kérdések csökkentésével és a munkát érintő megfelelő

<sup>2</sup> Az első, katonai alkalmazású intelligenciatesztek megalkotói amerikai pszichológusok voltak, a kijelentés az ő teszt-battériájukat minősíti.

kérdések megfogalmazásával lehet növelni a technika érvényességét. Az interjú egyik válfaja a szituációs interjú. Az interjú felépítését az adott munkakörben dolgozó szakemberek példái adják. Ezek alapján az interjúztató pontozza a jelöltek válaszait. Ez egy strukturált, munkakörreleváns interjú lesz.<sup>3</sup>

## Életrajzi kérdőív

A legegyszerűbb kiválasztási módszer, amely nagyszámú jelölt gyors kiválasztását teszi lehetővé. Univerzális, hosszú távú módszer. Költsége minimális, alkalmazása nagy haszonnal jár. Összeállítása függ az adott munkakör követelményeitől, a kérdéseket gyakran kell ellenőrizni, frissíteni. A kérdőív objektív, tényszerű adatokra kíváncsi, ugyanakkor szubjektív kérdések is megjelenhetnek benne, amelyek a jelölt érdeklődésére vonatkoznak.

## Dolgozók, jelöltek kölcsönös értékelése

Ritkán előfordulhat, hogy a dolgozókat arra kérik, értékeljék egymás teljesítményét. Ez többféleképpen történhet: minden jelölt megnevez egy adott számú csoporttagot, akinek az adott dimenzióban a legjobbnak látja a teljesítményét. Vagy minden csoporttag értékelhet minden csoporttagot. Egyesek szerint jó az előrejelző képessége, mivel az ugyanabban a helyzetben lévők őszintébbek egymással. Kiválasztásban csak akkor lehet használni, ha többkörös folyamatról van szó, mivel kezdetben nem ismerik egymást, és csak a feladatok révén nyernek képet a másikról. Illetve a jelöltek nem szeretnek véleményt mondani a társukról, ha ezen múlik a kiválasztás. Ez az eljárás kevésbé költséges, gyorsan, egyszerűen lehet sok információhoz jutni általa.

## Önértékelés

A jelölteknek önmagukat kell értékelniük különböző dimenziók mentén ebben a kiválasztási eljárásban. A módszer érvényessége alacsony, a jelöltek képessége és önmagukról alkotott véleménye között, előfordulhat, hogy nincs összefüggés. A módszer költsége alacsony.

## Referencialevél

A legköltségkímélőbb módszer. Két változata van. Az egyik igazolja a jelölt háttérét, tapasztalatát, a másik levéltípus esetében a levél írója fejezi ki támogatását az adott jelöltre vonatkozóan. Az előbbi információt szolgáltat, az utóbbi típus pedig a jelölt jövődöbeli munkateljesítményét jelezheti előre. A levél tartalma minősítő jellegű,

<sup>3</sup> JUHÁSZ 2010.

amely a jelölt kompetenciáit értékeli adott dimenziók mentén. A referencialevelet sem költség, sem haszon nem jellemzi. Érvényessége kormánytagoknál és tanároknál alacsony.<sup>4</sup>

## AC módszer

Az Assessment center (AC) a jövőbeli és meglévő munkatársak bevalásának előrejelzésére kifejlesztett módszer. A jelöltek a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból igyekeznek arra következtetni, hogyan boldogulnának az adott munkakörben. A munkáltató, avagy a megbízó órákon keresztül megfigyelőként (de résztvevőként is) bepillantást nyerhet jelöltje jellemébe, egyéniségébe, munkához való hozzáállásába. A módszer előnye, hogy az általa kiválasztott jelöltek bevalása általában jobb, mivel kiválasztásuk nemcsak verbális, hanem gyakorlati tapasztalatokra is alapozódik.

Az eljárás lényege szerint valamely pozíció várományosai (a jelöltek) csoportos helyzetben egyéni és csoportos feladatokat oldanak meg, miközben munkájukat az AC-módszerre előzőleg kiképzett, a munkatársak kiválasztásáért felelős szakemberek, mesterséges körülmények között ellenőrzik, figyelik.<sup>5</sup>

Az alkalmasságvizsgálatok során több módszerrel lehet találkozni: az interjú, a képességtesztek, a parancsnoki jellemzés lehet a referencialevél egy speciális ágazati megfelelője. Meg kell említeni, hogy az AC-módszert használják a Magyar Honvédség 2. vitéz Bertalan Árpád Különleges Rendeltetésű Dandárnál, de nem vezetőkiválasztásra.

## Példák vezetőkiválasztási rendszerekre

### Kiválasztás a rendőrségnél

A Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium és a Belügyminisztérium alkotta konzorcium az ÁROP-2.2.17-2012-2013- 0001 számú „Új közszolgálati életpálya” elnevezésű kiemelt projektet. Ez alapján készült el a rendőrség vezetőkiválasztó rendszerének bemutatása.

Az újvezető-kiválasztási eljárás 3 napig tart. Az első napon történik a KVK-teszt felvétele, a második napon az egyéni, páros és csoportos AC-feladatok következnek, az utolsó napon történik a félig strukturált interjú felvétele és a visszajelzés. A 3 nap alatt a jelöltek 13 vezetői képességéről szereznek információt a szakemberek. A kulcskompetenciákat tudományos kutatás eredményeképpen, valamint tapasztalati alapon határozták meg, ezekre épül egy komplex kiválasztási rendszer.

A kompetenciák három nagy csoportba oszthatóak: az egyéni kompetenciák körébe tartozik a megbízhatóság, terhelhetőség, kreativitás, rugalmasság, egyéni

<sup>4</sup> JUHÁSZ 2010.

<sup>5</sup> JUHÁSZ 2002.

példamutatás, a szakmai ismeret, stratégiai gondolkodás, cél- és feladatorientáltság és a hatékony döntés- és felelősségvállalás képessége. A következő csoportba a társas kompetenciák tartoznak: a kommunikációs készség, a konfliktuskezelés és az érdekérvényesítés – asszertivitás. A harmadik csoportban a vezetői kompetenciák kaptak helyet: a vezetői gondoskodás, a vezetői funkciók ellátása és az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás. Ezek között éles különbség figyelhető meg aszerint, hogy melyik vezetői szintet vizsgálják, mivel az egyes kompetenciák definíciója eltérő. Osztályvezetők esetén a szervezeten belülre, a saját egységükre, a feladatok konkrét végrehajtására vonatkoznak ezek a képességek. Főosztályvezetőknél pedig a teljes szervezet és a külső környezettel való kapcsolat van fókuszban. Továbbá a feladatok meghatározása és ellenőrzése, a hosszabb távú stratégia és az ehhez szükséges erőforrások tartoznak ide. A Debreceni Egyetem Pszichológiai kutatócsoportja egy 10 tesztből álló tesztcsomagot dolgozott ki, amely lefedi a belügyi vezetők mind a 13 vezetői kompetenciáját. Ez a Komplet Vezető-kiválasztási (KVK) Teszt. Annak érdekében, hogy a vizsgálat megismételhető legyen, két különböző tesztcsomagot dolgoztak ki a szakemberek. A vezetői kompetenciák adnak egy összértéket, ez a szám az összegző index. Ezenkívül olyan tesztmutatók is megjelennek, amelyek információt adnak a jelölt logikai és figyelmi képességeiről, a társas kívánatosságról, egyhangúságról, beállítódásról és az összidőről. Minden feladat eredményét a „standard nine” módszer alapján értékeli. A KVK-teszt felvétele 4-5 órát vesz igénybe, ezért különösen fontos, hogy mindenki kipihenten érkezzon a vizsgálatra. A projekt keretében kidolgoztak 1200 AC/DC feladatot,<sup>6</sup> az egyes belügyi szervek speciális rendeltetését figyelembe véve (ORFK, OKF, BVOP, Polgári Nemzetbiztonsági Szolgálatok, közigazgatás, Magyar Honvédség). A feladatok között megtalálhatóak az AC-feladatok alaptípusainak tekinthető egyéni (szervenként 100), páros (szervenként 50) és csoportos (szervenként 50) feladatok, amelyek mindegyike specifikus problémák megoldása elé állítja a jelöltet, így specifikus kompetenciák feltérképezésére képes. Külön feladatokat dolgoztak ki a középvezetői szint és a felső vezetői szint részére. A feladatok végrehajtásának, megoldásának értékelésére a már említett objektíven is megfigyelhető viselkedéses jegyek (például kommunikáció kompetencia esetén: megfogalmazásai lényegre törőek, természetes és stabil testtartás stb.; vezetői funkciók kompetencia: helyzetet elemez, ütemezést javasol stb.) mentén kerül sor.<sup>7</sup>

## Külföldi példák a vezetőkiválasztásra

### *A francia hadsereg kiválasztási rendszere*<sup>8</sup>

A francia hadseregben belül a vezetőkiválasztásnak két célja van: egyrészt egyensúlyt kell teremtenie a minőségi követelmények és a tisztii állomány kohéziójának megőrzése között. Másrészt stratégiai célként kell meghatározni a hatékony kiválasztási rendszert,

<sup>6</sup> Assessment Center(AC)/Development Center jelentése kiválasztási/fejlesztési központ. A jelenlegi és jövődöbéli munkatársak bevlását vizsgáló, illetve a munkatársak fejlesztését szolgáló módszer.

<sup>7</sup> MALÉT-SZABÓ 2014.

<sup>8</sup> LAGACHE 2000.

ami szükséges a jövő tisztikarának megfelelő minőségéhez. Az első cél megvalósítása intenzív, közvetlen külső toborzással oldható meg, amely a jelenlegi küldetésekhez alkalmazkodik és hosszú ideig használható lesz. A feladatok sokfélesége ezenfelül azt is megköveteli, hogy a jelentkezők végzettsége sokszínű legyen.

Második cél: a kohézió fenntartása, azaz a kiválasztás, a toborzás és a személyügy között közvetlen kapcsolat legyen.

A felvételi előtt minimális orvosi vizsgálatnak vetik alá a jelentkezőket, ahol kiszűrik a legerősebb és leggyengébb jelöltet, felméri az egészségügyi állapotot, valamint a jelentkezők részt vesznek egy pszichológiai vizsgálaton is, biztosítandó, hogy a jelölt általános állapota megfelelő legyen. Az iskolai felvételi során a tanulmányi eredményeket is vizsgálják. Továbbá a jelöltek előzetes képességvizsgálaton is részt vesznek. A kiválasztási cél az, hogy megfelelő pontossággal teszteljék a személyiségjegyeket, és hogy kiszűrjék azokat a jelentkezőket, akik láthatólag egyértelműen nem rendelkeznek a haderő követelményeinek megfelelő képességekkel, magatartásformákkal.

Tisztjelöltnek először is belső toborzással lehet bekerülni, a legjobb tiszthelyetesek versenyeztetésével. Ebben az esetben értékeli az általános katonai készségeiket és figyelembe veszik az eddigi eredményeiket. Ezekben az esetekben a jelöltekről rendelkezésre áll egy katonai nyilvántartás, több évre visszamenő éves személyes jelentéssel.

A bekerülés másik módja a külső toborzás, ahol versenyeztetés vagy kiválasztás alapján keresik a potenciális értékeket, amelynek alapja a kísérletezés és a gyakorlati tesztek. Ez a kiválasztási folyamat több lépésből áll, amely magában foglal három interjút, egy kiértékelést. Az első interjú tárgya információegyeztetés a jelölt és az intézmény között, hogy nyilvántartásba vegyék a jelöltet – ezt a helyi toborzótiszt végzi. A második interjút különböző tesztek és erőnléti próbák után tartják. Ennek az értékelésnek az alapja a P.O.Fit (*personal organization fit*, személyes illeszkedés a szervezethez), amelynek célja annak mérése, hogyan illeszkednek a hadsereg igényei és az adott személy jellemvonásai. Ez egy megfigyelésen és pszichometrikus értékelésen alapuló felmérés. A személyiség, általános szellemi képességek, kognitív képességek és stresszhelyzetkezelési képesség vizsgálatával mérik fel a szakasz szintű parancsnokokat és a szakirányú felsőfokú végzettséggel rendelkező parancsnokokat, akik az adott szakterületen dolgoznak. Ezenkívül megtörténik a pszichomotorikus képességek vizsgálata.

A fizikai képességek felmérése az akadálypályán nyújtott teljesítmény alapján történik. A jelölt motivációját az összes teszt és interjú közben vizsgálják.

A vizsgálatok végeztével a kiértékelő tiszt összegzést készít, és megállapítja, mennyire illik a jelentkező profilja a szervezet igényeihez. Az értékelő figyelembe veszi a hadsereg alapján elvárt profil és a jelentkező tisztjelölt által elért eredmények közötti különbséget.

Az utolsó, harmadik interjú magas rangú tisztek végzik: parancsnokok esetében egy főtitst, akinek az a munkája, hogy megállapítsa a jelentkező parancsnoki képességét. Szaktiszt esetében egy adott szakterületen jártas magas rangú tiszt.

Végül pedig a korábbi eredmények és a különböző vélemények figyelembevételével egy országos bizottság hozza meg a végső döntést az adott munkaköri követelmények alapján.<sup>9</sup>

### *A brit szárazföldi haderő kiválasztási rendszere*

A brit szárazföldi haderő tisztképzésébe való bekerülés feltétele egy előzetes interjú, egy egészségügyi alkalmasságvizsgálat és egy Értékelő Központon való részvétel, ahol is felméri a jelölt képességeit. Ezen a procedúrán a hivatásos és tartalékos pálya iránt érdeklődőknek egyaránt át kell esni. A Szárazföldi Erők Tiszti Kiválasztó Központnak (Army Officer Selection Board) az a feladata, hogy fenntartsa és érvényesítse a kiválasztás követelményeit. A kiválasztás első állomása egy huszonnégy órás felvételi eljárás, ahol a fizikai és szellemi rátermettséget vizsgálják, valamint olyan fontos képességeket néznek, mint a vezetési készség és a csapatmunkára való képesség. Az itt megfeleltettek jöhetnek egy keményebb, három és fél napos forduló. Akik ezen megfeleltettek, azok számára következik a második forduló, ahol megtörténik a jelöltek fizikai és pszichológiai alkalmasságvizsgálata, majd az írásbeli vizsgák. Itt egyrészt felméri a jelentkezők intelligenciaszintjét, másrészt azt vizsgálják, mennyire van tisztában a mindennapi eseményekkel, aktuálpolitikai kérdésekkel. Ezután következik az írásbeli kommunikációs készség vizsgálata, ahol választott témáról kell fogalmazást írniuk a jelölteknek. A következő nap közös beszélgetéssel, vitával kezdődik az egyes csoportok számára. Az a cél, hogy felmérjék az egymás iránti megértést, azt, hogy a csoporttagok mennyire képesek közös álláspontot kialakítani. Ezt informális beszélgetés követi a felvételi bizottság egyik tagjával. A délutáni feladatban mesterségesen alá-fölé rendeltséget hoznak létre annak érdekében, hogy megnézzék, kik azok, akik személyiségüknél fogva rendelkeznek vezetői tulajdonságokkal. A harmadik napon egyénileg különböző számvetéseket kell elkészíteni a potenciális hallgatóknak, amelyeket aztán közösen megbeszélnek. Ezzel a gyakorlattal felméri, hogy egy óra alatt mennyire képesek hatékonyan felhasználni, beosztani a rendelkezésre álló emberi erőforrást, a felszerelést és az időt. Ezt követően külső helyszínen figyelik meg a csoporttagok vezetési, szervezési képességeit, lényeglátását, amely feladatokat egyéni akadálypálya követ. Utóbbinak egyértelmű célja a fizikai képességek felmérése, ugyanakkor „mellékesen” az eltökéltségről és kitartásról is kapnak információt a felvételiztetők. Délután következik egy rövid, ötperces előadás szabadon választott témakörrel, amelyet aztán megvitatnak. A harmadik napot díszvacsora zárja, amely nem része ugyan az értékelésnek, de folyamatosan figyelik a jelölteket, hogy mennyire viselkednek méltóan egy jövőbeli tiszti beosztáshoz. Az utolsó napon a csoportok terepen, egy járórversenyhez hasonló vetélkedőn mérik össze tudásukat. Ezzel ér véget a kiválasztás, következik az értékelés. Az objektivitás érdekében a teljesítményértékelést végzők nem ismerik a jelölt előéletét, szociális státuszát. A teljes anyagot csak a bizottság elnöke és helyettesei láthatják.

<sup>9</sup> LAGACHE 2000.



Az értékelés során tizenhét kompetenciát és tulajdonságot értékelnek, amelyeket három fő kategóriába sorolnak: elméleti ismeretek, gyakorlati képességek, jellem-, személyiségbeli tulajdonságok. Mindezt ötfokú skálán értékelik (erős, jó, megfelelő, korlátozott, gyenge). Egy gyenge és ötnél több korlátozott minősítést elutasítás követ. Ha valaki a gyakorlati képességekben két „korlátozott” minősítést szerez, szintén elutasítják.<sup>10</sup>

### *Az osztrák pszichológiai kiválasztási rendszer*

Az osztrák tiszt kiválasztó rendszer az érettségivel rendelkező jelöltek számára elérhető. A kiválasztás során felméri a jelöltek intelligenciáját, stressztűrő képességét, személyiségét. Különösen fontosnak tekintik az érzelmi stabilitást, a társas kompetenciát és a motiváció meglétét.

A tiszt kiválasztás 22 órán át tart – 14:00 órakor kezdődik, és másnap körülbelül 12:00 órakor ér véget. Az első rész 14:00-tól 17:00 óráig tart: A jelölteket pszichometriai intelligenciatesztekkel mérik (kitöltős módszer,) a teszthelyzet semleges, nincs további terhelés.

18:00-tól körülbelül 22:00 óráig tart a teszt második része: kvalitatív tesztek végéznak, hogy a jelöltek viselkedéséről társas és személyes készségeiről adjanak némi információt a pszichológusnak. Például a jelölteknek le kell írniuk a motivációjukat, be kell fejezniük különböző vonatkozású mondatokat, beszélniük kell egy adott témáról rövid ideig, majd meg kell vitatniuk azt, beszélniük kell az éleztzempléletükről, és ehhez hasonló feladatokat kell végrehajtaniuk.

A következő éjszakai órák során (22:00-tól 05:00 óráig) a jelölteket nem engedik aludni, menetelniük kell egy meghatározott távon, s közben írásos és fizikai gyakorlatokat kell végrehajtaniuk. A feladat következtében reggelre mindannyiuk szellemi és fizikai kapacitásának mintegy 50%-át elvesztik, stresszbe kerülnek, és ez a vizsgálat következő részeihez elengedhetetlen.

06:00-tól 08:00 óráig a jelölteknek ki kell dolgozniuk a személyiség-kérdőíveket (a fent leírtaknak megfelelően). Feltételezhető, hogy válaszaik közelebb állnak az igazsághoz a stresszel teli éjszaka után.

08:00-tól 10:00-ig az első rész tesztjei egy részének párhuzamos változatát kell kitölteniük a már nagyon fáradt jelölteknek, de most, az ergopszichometria elveinek megfelelően, terhelés alatt (zaj és egyéb stresszfokozók). Ez segít megállapítani az egyén stressztűrését.

A teszt utolsó része (10:00-tól 12:00 óráig, vagy tovább) interjúból áll a pszichológussal. A valamennyi jelölttel lefolytatott interjút követően neki kell döntenie a végső értékelésről.

A lehetséges minősítések a következők: jól megfelelt, megfelelt (a többség), feltételes minősítés, nem megfelelt. A hivatásos tisztjelölteket a Katonai Akadémia Katonai Vezetési Főiskolájának előkészítő szemeszterére küldik. Itt különleges gyalogsági

<sup>10</sup> UJHÁZY 2019.

kiképzést kapnak, és szakmai tudásukat egységesítik. Az előkészítési szemeszter végén értékelésen kell részt venniük a felvételi előtt.

Az értékelés kritériumai közé tartozik a releváns szakmai képzettség és tapasztalat, a katonai kiképzési gyakorlat, a fizikai állóképesség, stressztűrés, társas kompetencia, vezetői potenciál, demokratikus értékek iránti elkötelezettség, idegen nyelvek ismerete. Végül katonai parancsnokból, szakértőkből és pszichológusokból álló bizottság állapítja meg a jelöltek minősítését. Ha a jelölt ezen megfelel, akkor egy gyakorlati szemesztert kell eltöltenie egy gyalogsági egységgel, és kiképeznie egy rajt. Ha sikeres lesz, akkor jelentkezhetsz a Katonai Vezetési Főiskolára, amely 3 évig tart, elvégzését követően katonai vezetésből kap diplomát, és előléptetik hadnaggyá.<sup>11</sup>

A külföldi példákból egyértelmű, hogy mennyire komolyan veszik a katonai képzésbe bekerülők vizsgálatát. A kiválasztási folyamat a bemutatott országok mindegyikében többszintű: egy tulajdonképpen egészségügyi, pszichológiai és fizikai alkalmasságvizsgálatot minden esetben többkörös kiválasztás követ, amelynek szerves részét képezi az AC. A bemutatott hazai és külföldi példák után megvizsgálom a Magyar Honvédség vezető kiválasztó rendszerét.

## A Magyar Honvédség vezető kiválasztó rendszere

Benkő Tibor az „ideális vezető” képességeit a következőképpen foglalja össze: az ideális katonai vezető előrelátó, képes a jövőalkotásra, előre fel tudja mérni a veszélyeket. Képes átlátni összetett dolgokat, ezáltal összefüggéseket tud keresni és elemezni a feladatok és feltételrendszerek között. Átlátja az egyes vezetési szinteket és a különböző szervezeteket. Intelligens, tisztában van társadalmi felelősségével, elkötelezett, becsületes és lojális a szervezethez és munkatársaihoz. A munkaerőt a legfontosabb erőforrásnak tekinti és ennek megfelelően kezeli. Képes csapatot építeni, feladatot delegálni, támogatni a munkatársakat, beosztottakat. Tisztában van a delegálás fontosságával, megközelíthető, van humorérzéke. Jó a kommunikációs képessége, nyíltság és diplomáciai érzék jellemzi. Felismeri, mikor van szükség változtatásra, kreatív, ösztönzi az önálló döntéseket és a tanulást. Ezenkívül törődik a munkatársakkal, alárendeltekkel, energikus, szívós és érzékeny.<sup>12</sup> Vajon a jelenlegi kiválasztási rendszer méri ezeket a vezetői kompetenciákat?

Jelenleg a katonai alkalmasságot, annak kritériumait a 10/2015. (VII. 30.) Honvédelmi Minisztériumi (HM) rendelet szabályozza. A rendelet hatálya kiterjed a katonai szolgálatra jelentkezőkre, ezenfelül a honvédekre, tisztjelöltekre és tartalékos állományban lévőkre. A rendelet szerint az alkalmasság megállapításának része a pszichikai alkalmassági vizsgálat, „amely az általános pszichés státusz, illetve az egyes beosztások ellátásához szükséges különleges követelményeknek megfelelő képességek, készségek összességének meglétét vizsgálja”.

A rendelet kitér arra is, hogy az előzőekben felsorolt pszichikai attribútumokon túl milyen képességekkel kell rendelkezniük a katonai vezetőknek. A személyiségjellemzők

<sup>11</sup> FRISE 2000.

<sup>12</sup> BENKŐ 2008.

körében összesen 12 tulajdonságot sorol fel a rendelet, amelyekkel a katonai vezetőnek rendelkeznie kell (1. táblázat), míg szintén 12 vezetői-szervezői készséget és 3, az értelmi szinthez kapcsolódó attribútumot.<sup>13</sup>

1. táblázat: A katonai vezetők számára szükséges pszichológiai jellemzők

Személyiségjellemzők		Vezetői, szervezői készség		Értelmi szint
Kapcsolatteremtő készség	Igényszint	Tervező-, szervezőkészség	Menedzselési készség	Logika
Kezdeményező készség	Rugalmasság	Döntési készség	Motiválóképesség	Kreativitás
Együttműködési készség	Pszichés tempó	Problémamegoldó készség	Kommunikációs készség	Lényeglátás
Megbízhatóság	Önállóság	Információkezelés	Kritika elviselésének készsége	
Empátiás készség	Elkötelezettség	Stratégiai gondolkodás	Intellektuális hatékonyság	
Erkölcösség	Szabálytudat	Csapatépítési készség	Szellemi terhelhetőség	

Forrás: a szerző szerkesztése a 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet alapján

A Magyar Honvédség pszichológiai protokollja határozza meg, hogy a tisztek alkalmasságvizsgálata milyen eszközökkel történik, és milyen minimum kritériumszinteket kell elérnie egy tisztnek ahhoz, hogy alkalmas legyen a vizsgált kategóriában. Alkalmasságvizsgálatra sor kerül a Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző kar (NKE) tanintézeti felvételijét megelőzően, és a magasabb beosztás ellátásához szükséges beiskolázáskor az NKE másoddiploma és vezérkari tanfolyam esetén. Továbbá minden vezetőnek meg kell felelnie a katonai vezetői kritériumoknak. Azon tisztnek is, akik nem katonai oktatási intézményekben szereztek diplomát, mivel a szakmájuk nem tartozik a Magyar Honvédség képzési körébe (például orvos, pszichológus, jogász, lelkész stb.). A potenciális vezetők először az NKE-felvételt megelőzően találkoznak az alkalmasságvizsgálattal, ahol a következő személyiségjellemzőiket mérik fel: dominancia, szociális kompetencia, teljesítményigény, érzelmi stabilitás, önkontroll, magabiztosság, frusztrációs tolerancia, terhelhetőség, szociabilitás, felelősségtudat. Az értelmi szintet az általános intelligencia és a kommunikációs készség verbális és írásbeli mérésével vizsgálják. Ez esetben fontos a jó kifejezőkészség, a jó helyesírás és a szabatos fogalmazás. Továbbá felmérik az érzékelést és az általános figyelmi készséget. Fontos a devianciák hiánya és a jelentkező megfelelő szintű pályamotivációja. Ahhoz, hogy valaki bekerüljön a tisztképzésbe, az alkalmassági vizsgálaton túl teljesítenie kell az egyetem által támasztott felvételi követelményeket, és meg kell felelnie egy motivációs beszélgetésen is.

<sup>13</sup> TÓTH 2017.

## Katonai vezetőkkel szemben támasztott pszichés követelmények

Minden katonai vezetőnek rendelkeznie kell a következő személyiségjellemzők „jó” szintjével: nyitottság, kommunikációs, kapcsolatteremtő és kezdeményezőkétség, megalapozott motiváció, együttműködési készség, megbízhatóság, empátiás készség, igény szint, pszichés tempó, önállóság, elkötelezettség, szabálytudat, erkölcsösség, értelmi szint, logikai készség, kreativitás, lényeglátás, a tervező-szervező készség, a döntési, problémamegoldó készség, információkezelés, stratégiai gondolkodás, csapatépítő, menedzselési készség, motiválóképesség, kritika elviselésének készsége, intellektuális hatékonyság, jó kifejezőképesség, szellemi terhelhetőség. A vezető kiválasztáshoz kapcsolódóan a magasabb beosztás ellátásához szükséges beiskolázás előtt alkalmasságvizsgálatra kerül sor. Ennek célja lehet egy másoddiploma megszerzése vagy a Katonai felsővezető szakirányú továbbképzési szak képzésre történő beiskolázás. A képzés biztosítja a hallgatói számára a felső vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek megszerzését 10 hónap alatt. A képzés zárt körű, a honvédelmi miniszter iskolázza be a hallgatókat. A képzést követően a végzett hallgatók felkészültek lesznek stratégiai szintű vezetői beosztások betöltésére a Honvédelmi Minisztériumban, a Magyar Honvédség Parancsnokságán, NATO/EU-szervezetekben és az államigazgatás felső szintű szervezeteiben egyaránt. A beiskolázáshoz a jelölteknek a következő személyiségjellemzőkkel kell rendelkezniük legalább „jó” szinten: dominancia, irányítókészség, szociális kompetencia, teljesítményigény, érzelmi stabilitás, önkontroll, magabiztosság, frusztrációs tolerancia, terhelhetőség, szociabilitás, felelősségtudat. Fontos a jó verbális kommunikációs készség, a megfelelő életpálya és a stabil jövőkép. A szenzomotoros készség vizsgálatkor felméri a jelölt mozgáskoordinációját, reakcióidejét és az ingerdiszkriminációs képességét. Ezenkívül fontos az érzékelési és általános figyelmi képessége.

## Néhány észrevétel és javaslat a hazai vezető kiválasztási rendszer kapcsán

Összességében látható, hogy az alkalmasságvizsgálat során felméri a vezetők számára fontos kompetenciákat. Ennek a résznek a *Magyar Honvédség vezető kiválasztó rendszere* címet adtam, ugyanakkor kiválasztásról nem, csak alkalmasságvizsgálatról írtam, mivel a jogszabályi háttér és a kidolgozott pszichológiai protokoll is az alkalmasságvizsgálatra vonatkozik. De a rendőrségi vezető kiválasztás kidolgozása kapcsán említettem, hogy a Honvédség részére is meghatározták a vezetői kompetenciákat, és kidolgozták az egyéni, páros és csoportos AC vezetői feladatokat. Csakúgy, mint a rendőrség esetében is, 13 vezetői kompetenciát állapítottak meg, külön a középvezetői és külön a felső vezetői szinten: következetesség, kiszámíthatóság, szakmai ismeret, vezetői funkciók ellátása, reális önismeret, önfejlesztési igény, személyes példamutatás, rugalmas alkalmazkodóképesség, döntési képesség, felelősségvállalás, munkatársak

motiválása, fejlesztése, konfliktuskezelés, érdekérvényesítés, cél- és feladatorientált-ság, kommunikációs készség, kreativitás, innováció, rendszerszemlélet, lényeglátás.<sup>14</sup>

A kidolgozott feladatok szervezetspecifikusak, a jelölteket olyan általános és honvédelem-specifikus problémák megoldása elé állítják, amelyekkel egy vezető a jövőbeli munkája során találkozhat.

Az egyéni feladatok során a jelölt egyénileg old meg valamilyen feladatot, amelynek megoldását később a bizottság előtt prezentálja. A feladatok egy részében nagy mennyiségű információt kell feldolgozni, más esetekben a feladat instrukciójában a keretek vannak megadva, amit teljes egészében a jelöltnek kell feltöltenie ismeretei alapján. Az egyéni feladatoknak 12 altípusa van: adatrendszerző feladat, esettanulmány alapján döntéshozatal, esettanulmány-elemzés (például rendkívüli esemény, hibázás elemzése), innovációs terv elkészítése, kreatív feladat (például kieső erőforrás helyettesítése), krízishelyzet-kezelés, postakosár, prezentációk (például motivációs beszéd, eligazítás), problémamegoldás, szakmai önfejlesztési terv, tervező-szervező feladat (például szolgálattervezés), strukturálatlan feladat (például „Beszélj magadról”).<sup>15</sup>

A páros feladatok vezetői élethelyzeteket mutatnak be különböző szituációkban, amelyek során a jelöltek gyakorlatban mutathatják be a vezetői kompetenciáikat. Más típusú feladatok vannak azok részére, akik még nem töltöttek be korábban vezetői pozíciót, és azoknak akik a vezetőképző tanfolyamot elvégezték, és bemutatathatják, mennyire tudták elsajátítani a képzés anyagát és átültetni azt a gyakorlatba. Ezek a feladatok komolyabb elméleti és gyakorlati tapasztalatot igényelnek a jelöltektől. A középvezetői és felső vezetői páros feladatok a következő feladattípusokat tartalmaznak: beosztottak kezelése, delegálási feladat, eljárások kezelése, interjú rendkívüli esemény kapcsán, horizontális kapcsolattartás, konfliktuskezelés, teljesítményértékelés, tényfeltáró beszélgetés.<sup>16</sup>

Az AC-feladatok harmadik típusát képezik a csoportos feladatok. Céljuk felmérni, hogy a vezetőjelölt hogyan képes a többiekkel együttműködni, mennyire képes saját álláspontját bemutatni, érdekét érvényesíteni a közös feladat során. A kiválasztás során minden jelölt egy csoportos feladatban vesz részt. A feladatok egyik részénél előre megírt szereplap, helyzetleírás alapján dolgozik a feladatban, ebben a keretben kell megoldást találni. A szereplap nem jelöl ki konkrét vezetőt a feladatban, a csoportdinamikai folyamatok eredményeképpen alakul ki a csoportvezetői szerep. Emiatt fontos, hogy egy csoporton belül ne vegyen részt együtt dolgozó alá-fölé rendeltségben álló jelölt. A csoportos feladatok másik típusában mindenki önmagát adja, nincs külön szereplap, csak egy általános szerepleírást kapnak a jelöltek. Itt nagy a szerepe a spontaneitásnak, a kreativitásnak, a hitelességnek, tudni kell kevésbé strukturált helyzetben is megnyilvánulni. Fontos, hogy ezekben a feladatokban ki mennyire vesz részt aktívan, ki az, aki együttműködő vagy versengő, ki mivel járul hozzá a feladat megoldásához. A következő csoportos feladattípusokat dolgozták ki: szűkös erőforrás feladatok, közös probléma megoldása feladatok, innovatív feladatok, jogszabálytervezet feladat, logikai feladat.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> HORVÁTH – MALÉTSZABÓ 2014: I. kötet, 472–473.

<sup>15</sup> HORVÁTH – MALÉTSZABÓ 2014: I. kötet, 5–6.

<sup>16</sup> HORVÁTH – MALÉTSZABÓ 2014: II. kötet, 5–6.

<sup>17</sup> HORVÁTH – MALÉTSZABÓ 2014: III. kötet, 5–6.

## Összegzés

Cikkemben bemutattam a kiválasztás különböző módszereit, a rendőrségi és egyes külföldi hadseregek kiválasztási rendszerét, végül a Magyar Honvédség kiválasztási rendszerét. A szabályzókból és a pszichológiai protokollból kitűnik, hogy a honvédség alaposan kidolgozott alkalmasságvizsgálati rendszerrel rendelkezik. A vizsgálati protokollt áttekintve jól látszik, hogy a katonai vezetők alkalmasságvizsgálata kellő alaposággal történik. Ugyanakkor, bár vannak kidolgozott célirányos vezető kiválasztási feladatok mind a középvezetői, mind a felső vezetői szintre, ezekhez a feladatokhoz vagy magához a pszichológiai vezető kiválasztáshoz nem találtam jogszabályi háttérrel, intézményt, ahol a kiválasztás történik. A fentiek miatt elmondható, hogy a vezető kiválasztásra kidolgozott feladatok a gyakorlatban jelenleg nem hasznosulnak. Azaz, jelenleg nincs a Magyar Honvédségben olyan vezető kiválasztó rendszer, amely a rendőrségen és külföldön megfigyelhető. Kérdés, hogy a vezetővé válás folyamatában mikor kellene a potenciális vezetők, tisztek kompetenciáit ilyen alaposággal felmérni.

Véleményem szerint első lépcsőfokként az NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának potenciális hallgatói vizsgálatába lehetne beépíteni egy alaposabb vizsgálatot, mint arra több külföldi példát is lehet látni. Később a magasabb beosztásba kerülés előtt lenne szükség vezető kiválasztásra, mivel, ahogyan a vizsgálati kategória nevében is benne van, a jelölt a jelenlegi munkájánál nagyobb felelősséget és új feladatrendszert készül átvenni, és fontos lenne tudni, hogy megvannak-e az ehhez szükséges kompetenciái, vagy esetleg szükséges lenne fejleszteni vezetői képességeit valamilyen téren.

## Irodalomjegyzék

- BENKŐ Tibor (2008): Gondolatok az ideális parancsnokról. *Hadtudomány*, 18(3–4), 91–103. Online: [www.mhht.eu/hadtudomany/2008/3\\_4/091-103.pdf](http://www.mhht.eu/hadtudomany/2008/3_4/091-103.pdf)
- FRISE, E. (2000): *A tisztjelöltek pszichológiai kiválasztása*. 55. NATO RTO Értekezlet jegyzőkönyve. St. Joseph Ottawa/Hull.
- HORVÁTH Ferenc – MALÉT-SZABÓ Erika (2014): *Vezető-kiválasztást szolgáló AC/DC feladatok gyűjteménye. „Honvédség” I–III. kötet. Egyéni feladatok. Páros feladatok. Csoportos feladatok*. Belügyminisztérium.
- JUHÁSZ, Márta (2002): *A kiválasztás pszichológiai alapjai*, BME Oktatási jegyzet, Budapest
- JUHÁSZ Márta (2010): *A kiválasztás pszichológiai alapjai. Oktatási segédlet*. Budapest: BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék.
- LAGACHE, S. (2000): *Toborzás és kiválasztás a francia hadseregnél*. 55. NATO RTO Értekezlet jegyzőkönyve. St. Joseph Ottawa/Hull.
- MALÉT-SZABÓ Erika (2014): Az új belügyminisztériumi vezető- kiválasztási eljárás rövid bemutatása. Online: <https://docplayer.hu/4383877-Tanulmánykotet-a-belugyi-vezeto-kivalasztasi-eljarasrol.html>
- TÓTH Eszter (2017): A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológiai aspektusai. *Hadtudományi Szemle*, 10(3), 613–620. Online: [https://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463\\_hadtudomanyi\\_szemle\\_2017\\_3\\_613-620.pdf](https://epa.oszk.hu/02400/02463/00036/pdf/EPA02463_hadtudomanyi_szemle_2017_3_613-620.pdf)

UJHÁZY László (2019). Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél. *Honvédségi Szemle – Hungarian Defence Review*, 147(2), 100–108. Online: <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/271>