

**XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia
Had- és Rendészettudományi Szekció
Budapest, 2013. április 16-18.
Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar**

**A Magyar Honvédség katonai vezetői kiválasztási rendszere,
fejlesztési lehetőségei**

Jelige: *kiválasztás*

Dolgozat lezárásának időpontja: 2012. 10.

Tartalomjegyzék:

Bevezetés.....	4
1. A katonai vezetés	6
1.1. A katonai vezetés specifikumai:	6
1.2. Vezetői kompetenciák:	8
1.3. Vezetői stílusok:	11
1.4. Vezetői típusok:	11
1.5. Vezetéssel szemben támasztott követelmények:	12
2. Kiválasztás:	13
2.1. Kiválasztás a munkaerő tervezés szempontjából:	13
2.2. Kiválasztás a munka és pályaaalkalmasság szempontjából:	13
2.3. Kiválasztás gazdasági szempontból:	14
2.4. Kiválasztás a képzés szempontjából:	15
2.5. A napjainkban használt kiválasztási módszerek:	16
2.5.1. A napjainkban használt kiválasztási módszerek jellemzői.....	16
2.5.2. Intelligencia teszt:	18
2.5.3. Képesség teszt:	18
2.5.4. Személyiség kérdőívek:	18
2.5.5. Interjú:.....	18
2.5.6. Munkapróba tesztek:	19
2.5.7. Biodata:	19
2.5.8. Egymás értékelése:	19
2.5.9. Önértékelés:	19
2.5.10. Referencia:	20
2.5.11. Értékelő Központ (Assessment Centre):	20
2.6. Jelenlegi lehetőségek:	21
2.7. Jelenlegi kiválasztás.....	22
2.7.1. Alkalmassági vizsgálat területei, minősítései	22
2.7.2. Egészségügyi állapotfelmérés:	23
2.7.3. Fizikai állapotfelmérés:	24
2.7.4. Pszichikai állapotfelmérés:	24
2.8. Alkalmazott vizsgálatok:.....	25
2.8.1. Papír-ceruza tesztek:	25
2.8.2. Műszeres vizsgálatok:.....	27
2.8.3. Opcionálisan végezhető műszeres vizsgálatok:	27
2.8.4. A pszichológus által végzett exploráció:	28
2.9. A honvéd tisztjelöltek:	28
2.10. A kiválasztási rendszer problémái	30
3. Kimeneti követelmények.....	32
4. Katonai vezetői kiválasztás más országokban	34
4.1. Amerikai Egyesült Államok (US Army):.....	34
4.2. Egyesült Királyság Szárazföldi Haderő (British Army):.....	35
4.2.1. Általános elvárások:	35
4.2.2. AOSB Briefing	36
4.2.3. AOSB Main Board	36
5. Beválás vizsgálatok.....	40
Összegzés	42
Mellékletek:	44
1. számú melléklet:	44

2. számú melléklet:	47
Felhasznált irodalom:	48
Felhasznált Internetes források:	49

„A hadtudomány a harc, a hadművelet megvívása elméletének és gyakorlatának lehetőségeit vizsgálja, amely szerint a vezetés a harci erő leghényegesebb, legdominánsabb tényezője, egyben a siker záloga, vagy a sikertelenség okozója.”¹

Bevezetés

TDK dolgozatom témájául azért választottam a katonai vezetői kiválasztást, mert a tapasztalataim, tanulmányaim és jelenlegi jelentkezési mutatók alapján a katonai vezetői szakra való alkalmassági-vizsgálat során sokkal nagyobb hangsúlyt is lehetne fektetni a vezetői képességekre. A jelenlegi rendszer az éppen végzett hadnagyokat hatalmas kihívások elé állítja.

A gyakorlatainkon helyszíntől függetlenül szembesíteni szoktak mind a tisztek, altisztek és tisztesek azzal a ténnyel, hogy leendő parancsnokként nekünk mind az elméleti, mind a gyakorlati tudásunk nagyon magas szintű kell, hogy legyen. Ideális esetben a beosztásába kerülő hadnagyoknak minden téren jobbnak kellene lennie a beosztottainál. Azt tapasztaltam, hogy elméleti tudásban ezt a követelményt tudjuk teljesíteni, de a gyakorlati ismeretek terén már nagyon nehéz dolgunk van, mert az idő szűkössége miatt lehetetlen a több évtizede szolgálók tapasztalatait behoznunk.

Ebből kifolyólag azt a következtetést vontam le, hogy vezetői képességeink, fogják meghatározni beosztottaink hozzánk való viszonyulását. Az, hogy ők segíteni, vagy akadályozni fogják munkavégzésünket.

A saját elvárásom magammal szemben az lenne a leendő beosztásomban, hogy a beosztottaim ne a jogi fölényem miatt hajtsák végre a parancsaimat, hanem azért, mert megbíznak bennem, tudják, hogy döntéseim a hadnagyi esküben foglaltak szerint hozom meg. Ehhez vezetési stílusommal, kommunikációs, vezető készségemmel és jó döntések meghozatalával kell majd meggyőznöm őket.

A jelenlegi gazdasági helyzetben nekünk kell tudnunk bent tartani a katonáinkat a rendszerben. Motiválnunk kell őket. El kell érünk, hogy ne az itthoni vagy a missziós fizetés legyen az első számú szempont, hogy maradnak-e vagy sem. Gondoljanak a

¹ Dr. Czuprák Ottó Katonai Szervezetvezetés Budapest, 2004. 17. oldal

munkájára hivatásként, és ha véleményt fogalmaznak meg róla, akkor még otthon is csak azt mondhatják, hogy nagyon szeretnek a Magyar Honvédségben dolgozni.

Végzésünk után akár fél, egy évvel külföldön találhatjuk magunkat műveleti területen, ahol lehetséges, hogy emberéletekről is kell majd döntenünk. Ilyen esetben egy parancsnok nem blokkolhat le. Gyorsan kell reagálnia a kialakult helyzetre, döntéseket kell hoznia.

Tapasztalataim szerint a jelenlegi alkalmassági-vizsgálat inkább alkalmatlansági-vizsgálatként működik, kiszűri azokat, akik biztosan nem alkalmasak vezetőnek valamilyen tulajdonságuk miatt, de nem vizsgálja azt, hogy kiből lehetne jó vezető. Nincsenek a vizsgálatok során valódi feladathelyzetek, szituációs feladatok, gyakorlatias tesztfeladatok. Ezek nélkül nem lehet értékelni az egyén csoporthatékonyosságát. A legfontosabb, a stresszes szituációkban történő döntéshozás nincs vizsgálva, pedig lehet az a parancsnok a legjobban felkészült ember a feladatra, ha miközben krízishelyzetbe kerül, nem tud logikus döntést hozni. Az ilyen helyzetekben való döntéshozás képességét nagyon fontosnak tartom. Ennek hiánya nem szabad, hogy műveleti területen derüljön ki.

Dolgozatomban a fentebb említett okok miatt Magyar Honvédség harcászati vezetési szintre történő kiválasztásával (honvéd tisztjelöltek) szeretnék foglalkozni. **Hipotézisem az, hogy a jelenlegi kiválasztási rendszer miatt nem a legjobb vezetői kompetenciákkal rendelkező jelöltek kerülnek felvételre a katonai vezető szakra.**

1. A katonai vezetés

1.1. A katonai vezetés specifikumai:

Mielőtt a vezetői kiválasztásról írnék, tisztázni szeretném azokat az alapfogalmakat, követelményeket, kompetenciákat és a katonai szervezet adta sajátosságokat, amiknek egy vezetőnek a Magyar Honvédségben meg kell felelnie.

„A vezetés az emberiség történetében kezdettől releváns társadalmi tevékenységként érvényesül. Az ember a szükségletei kielégítése céljából cselekszik. És működik együtt másokkal ebben a tevékenységi folyamatban, amely mindig társadalmi szervezeti keretekben realizálódik. A szervezeti tevékenységben domináns tényezővé válik a vezetés, és az azt ellátó személy szerepe.”²

A katonai szervezetekre mindig is jellemzőek voltak más társadalmi szervezetekkel hasonló, de eltérő specifikumok is, amelyek ezen szervezetek eltérő küldetése, feladatmegoldásának körülményei, folyamata, módszere miatt alakultak ki.

„A vezetés társadalmi tevékenységi folyamat, amely az emberek bizonyos csoportjában érvényesül. Olyan sajátos emberi cselekvés, amelyben az egyik ember- a vezető- másokat befolyásol (késztet) közösségi cél elérésére, és ehhez szervezetileg is megteremti a legkedvezőbb feltételeket. Jellemzője a céltudatosság, a szervezettség, az ösztönzés, a feltételek megléte.”³

A katonai szervezetet mindig parancsnoklás útján vezetik. A parancs az előljáró akaratának kinyilvánítása, amely nem tűr ellentmondást, kötelező a végrehajtása még a feltételek lényeges hiányában is. Amennyiben az alárendelt nem hajtja végre, megtagadja vagy ellenszegül az súlyos jogi következményekkel jár.

Ugyanakkor ez egy kétélű fegyver. A parancsnoknak nem szabad csak a jogi úton ráruházott hatalom által kényszeríteni a beosztottait, mert ezzel a morált nagymértékben rombolhatja, ezért oda kell figyelnie az emberi kapcsolatok, viszonyok ápolására is.

„Mind a társadalomban, mind a hadseregben jelentős problémákat okoznak a faji előítéletek. A különbség az, hogy amíg a társadalmi előítéletekkel szemben csak többnyire

² Dr. Czuprák Ottó Katonai Szervezetvezetés Budapest, 2004. 14. oldal

³ Dr. Czuprák Ottó Katonai Szervezetvezetés Budapest, 2004. 15. oldal

*nehezen megvalósítható, demokratikus eszközökkel lehet fellépni, addig a hadseregben ehhez elegendő a vezérkari főnök parancsa.”*⁴

*„Feszültségeket okoz, hogy míg a laktanyában a fehér bőrű alárendelt katonák és tisztek fenntartás nélkül végrehajtják színes bőrű előjáróik parancsait, addig a magánéletben a színes bőrűek elszigeteltek, csak ritkán jelenthetik ki, hogy baráti körükhöz azonos, vagy magasabb beosztású fehér bőrű tisztek tartoznak.”*⁵

Ebből is jól látszik, hogy a katonai vezetőknek sem elég a problémák hosszú távú megoldásához pusztán a jogkörükből adódó lehetőségeik által kezelni azokat. Ahhoz, hogy az ilyen vagy ehhez hasonló problémákat megoldhassák már a vezetői tulajdonságaikat, készségeiket és pszichológiai eszközöket is be kell vetniük.

„A vezető (a parancsnok) és a vezetett (az alárendelt) az erőszakszervezet tagjai, ahol a vezetés jogi alapja a vezetőnek a vezetettek feletti hatalma. A katonai erőszakszervezet felépítésében releváns, hogy a személyek és a szervezetek piramisát olyan szintig építik ki, ahol a hatalom és a felelősség minden vezetési szinten - szervezetenként- egyetlen személy, a parancsnok kezében összpontosul, tehát a katonai szervezet ténylegesen egy hierarchikus erőgúlat képez.

A vizsgálat katonai vezetés színterei szerint:

- *Hadászati vezetési szint*
- *Hadműveleti vezetési szint*
- *Harcászati vezetési szint”*⁶

A Magyar Honvédség estében a harcászati vezetési szintre történő honvéd tisztjelöltek kiválasztása határozza meg a későbbiekben a következő két szinten is „felhasználható emberanyagot”. A harcoló alegységek parancsnokai más országoktól eltérően a szervezet kisebb létszámából, és ebből kifolyólag a kisebb tisztigénye miatt a Nemzeti Közszerződési Egyetemen katonai vezetői alapszakot végzetek lesznek. Másképpen nehézkes lenne a tiszti beosztások betöltése, mert nagyon speciális tudásanyag elsajátítása szükséges hozzá. Ilyen például a harcászat, haditechnika, lövészet felkészítés. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen hosszú (körülbelül egy éves) szaktiszti tanfolyamokat kellene indítani. Mivel ilyen képzés Magyarországon nincs, ezért a magasabb parancsnoki beosztásokat is csak ebből a szűk körből kikerülők látják el.

⁴ Kovács Ferenc: Az amerikai tiszt Budapest, 1987. 211. oldal

⁵ Kovács Ferenc: Az amerikai tiszt Budapest, 1987. 211. oldal

⁶ Dr. Czuprák Ottó Katonai Szervezetvezetés Budapest, 2004. 18. oldal

1.2. Vezetői kompetenciák:

Amióta létezik az ember, az egyik legnehezebben megvalósítható tevékenység a vezetés. Egy ugyanabban a munkakörben dolgozó csoportból az a személy, aki a legjobb szakmailag nem biztos, hogy a legjobb vezetői is lesz. Aki nem rendelkezik az ehhez szükséges kompetenciák megfelelő szintjével, azt tovább lehet fejleszteni, de nagyon sok ráfordított energiát igényel, ezért célszerű olyan embert megbízni vezetőnek, akinél ezek magasabb (vagy legalább megfelelő) szintűek.

„Kompetenciák alkalmazása és a kompetenciákon alapuló személyzeti kiválasztás alkalmazása lehetőséget nyújt a hatékonyság növelésére. A kompetencia (Szalafiné, 2002, p. 12.) egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritérium- (követelmény) szintnek megfelelő, hatékony és kiváló teljesítménnyel. A kompetenciát tehát a következők alapján értelmezzük:

Alapvetően az, amit egy munkakörben a legjobban teljesítők leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek;

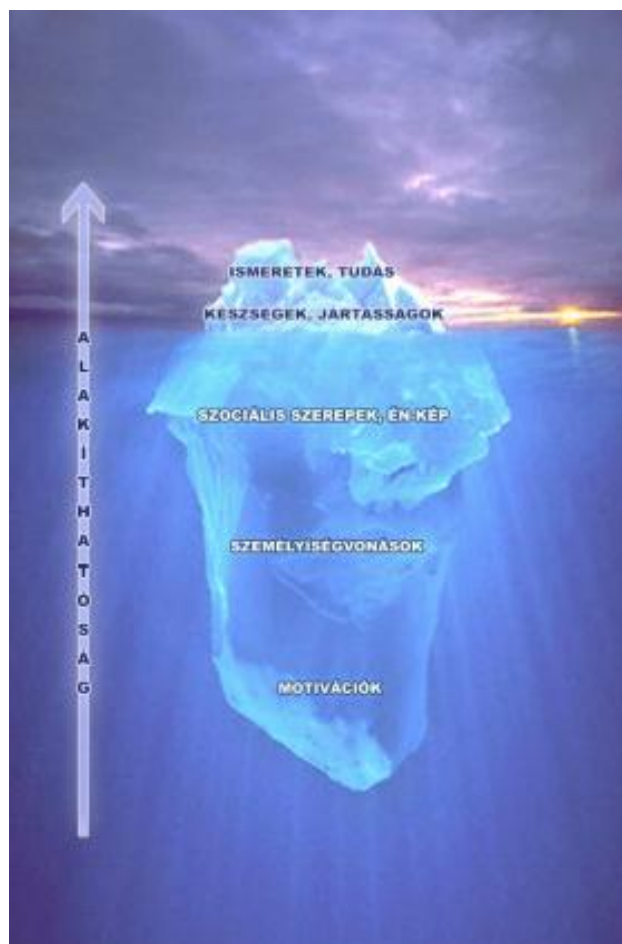
Azon jellemzők, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosaktól”⁷

A kompetenciák szintjei:

- Képesség, készség: Bizonyos fizikai és szellemi feladatok teljesítésének a képessége.
- Ismeret: Azok az információk, amikkel a személy rendelkezik
- Önértékelés, szociális szerepek: Milyennek látja magát, a személy számára fontos attitűdök, értékek (pl.: karrier, siker, család).
- Személyiségvonások: Fizikai, pszichikai jellemzők, a helyzetekre, információkra adott válaszok.
- Motivációk: Irányítják, befolyásolják a viselkedést bizonyos magatartások felé.

Ezek a jellemzők egy jéghegyhez hasonlítanak. A vízszint feletti részek a tudatos, alatta pedig a tudattalan részek találhatók.

⁷ Tarnóczi Richárd alezredes A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során) Doktori (PhD) értekezés Budapest 2007. 6. oldal



1. ábra: A kompetenciák szintjei, jéghegy modell⁸

A kompetenciák az Európai Unió rendszerfelosztás alapján:

- **Kulcs kompetenciák**, melyek a szervezet stratégia céljait támogatják, ide tartoznak a munka és vezetői kompetenciák is.
 1. Kommunikáció,
 2. Számszerűsítési készség,
 3. Csoportmunka,
 4. Problémamegoldó készség,
 5. Tanulás és teljesítményfejlesztés.

Munka kompetenciák

1. Rugalmasság,

⁸ http://www.cs.elte.hu/blobs/diplomamunkak/bsc_mattan/2009/reng_e_krisztina.pdf 2012.

2. Kreativitás,
3. Önálló döntéshozatal,
4. Idegen nyelv ismeret
5. Magabiztosság
6. Kritikus szemlélet,
7. Lehetőségek feltárása,
8. Felelősségtudat,
9. Cselekvőképesség.

Vezetői kompetenciák

1. Vezetés,
 2. Mások motiválása,
 3. Hibából való tanulás,
 4. Kapcsolattartás és kapcsolatépítés,
 5. Mások befolyásolása,
 6. Döntéshozatal,
 7. Összpontosítás az eredményre és a folyamatok végig vitelére,
 8. Stratégia kialakítása,
 9. Etikus hozzáállás.
- **Általános kompetenciák:** A funkcionális kompetenciák kialakításához teremtik meg az alapot.
 - **Funkcionális kompetenciák:** szakmai tudást jelentenek.

Funkcionális (katonai) kompetenciák:

1. doktrínális és jogi;
2. társadalompolitikai;
3. informatikai;
4. harcászati (hadműveleti);
5. békeműveleti;
6. technikai-fegyverzet alkalmazási;
7. harcvezetői;
8. békevezetői;
9. kiképzői, pedagógiai készség.

A kiválasztás során az általános kompetenciákon kívül, a kulcs kompetenciák vizsgálata is szükséges, mert csak így lehet a megfelelő embert a megfelelő helyre elv érvényesüléséről beszélni.

Nem minden vezető jó minden beosztásba. Bizonyos munkakörökhöz egyes kompetenciákat tekintve magasabb követelmények társulnak. Ilyen például egy lövész szakaszparancsnok és egy különleges műveleti csoport vagy tűzszakaszparancsnok közötti különbség.

A funkcionális kompetenciák megszerzése a Magyar Honvédség esetében az általánostól eltérően történik (nem a felvétel előtt). A tisztek esetében ezeket a kiválasztásuk utáni időszakban az egyetemen szerzik meg.

1.3. Vezetői stílusok:

Minden vezető más vezetési stílussal rendelkezik (alapjául a kompetenciák szolgálnak), ezek az **autokratikus**, **demokratikus** és a **laissez-faire**. Az autokratikus típusnál az utasítás és parancsadás és a gyors döntések a jellemzőek. Ezen típusú vezetők jól alkalmazhatóak például az olyan helyzetekben, ahol nincs idő arra, hogy konszenzus alapján döntsön a csoport, például tűzharc során, ugyanakkor a mindennapi életben a békevezetés során már a demokratikus vezetési stílus az eredményesebb. Jellemzője konszenzuson alapuló döntés, amely során bevonja a vezető a beosztottakat a döntési folyamatba, keresi a kompromisszumokat, hátránya, hogy lassú a döntéshozás. A laissez-faire stílusú vezető általában informális vezető, ebből kifolyólag nem is jellemző a katonai szervezeteknél. Természetesen ezek a stílusok mindig keverednek egymással, mert minden ember más.

1.4. Vezetői típusok:

Megkülönböztetünk különböző típusokat a vezetői-szakmai felkészültség, hivatás, feladatok, beosztás iránti elkötelezettség, munkához való viszony, alárendeltekkel, vezetéssel, szervezéssel való kapcsolat, személyiség alapján is:

Mesterember típus: Önálló, jól képzett, profi. Elutasítja az együttműködést, nem épít ki vezetői apparátust, tevékenysége dominánsan szakmai.

Dzsungelharcos típus: Hatalomszerető, a munkába menekül. A nagy erőfeszítések árán történő feladatvégzést tartja fontosnak. Üldözi a kreatív embereket, csak az kaphat nála elismerést, aki időt, energiát nem kímélve dolgozik.

Szervezeti ember: Fő célja a szervezet működésének tökéletesítése. Vezetésméletileg jól képzett, mindent alárendel a szervezet érdekeinek. Törődik az alárendeltekkel, a lehető legjobb feltételeket biztosítja. Jól kiszámított döntéseket hoz, hiányzik belőle a merészség és a kockázatvállalás.

Játékos típus: Szeret kockáztatni, versenyezni, igazi csapatjátékos. Hajlamos manipulációra, meggondolatlanságra. Képes az eddig elért eredményeket feltenni a kecsegtető jövőbeni eredmények érdekében.

1.5. Vezetéssel szemben támasztott követelmények:

A tiszteknek a vezetéssel szemben támasztott követelményeknek is meg kell felelniük.

Hatékonyság: Célrányosnak kell lenniük minden kérdésben. Időben, határozottan, kiszámíthatóan és megfontoltan kell reagálniuk úgy, hogy a vezetetteknek elegendő időt biztosítsanak a feladat végrehajtására.

Vezetési szilárdság: A legkritikusabb helyzetekben is képeseknek kell lenniük előremutató, helyes, a helyzetet megoldó döntéseket hozni.

A vezetés folyamatossága: Általa lehet garantálni a szilárdságot, mert ez erősíti a beosztottak hitét, hogy a vezető bármilyen kritikus szituációra képes reagálni. A folyamatosság által lehet elérni a beosztottak állandó befolyásolását, aminek minden helyzetben érvényesülnie kell.

A vezetés rugalmassága, dinamizmusa: A helyzetek megváltozására készen kell állnia a vezetőnek, képesnek kell lennie hatásosan reagálni, változtatni a döntésein a helyzet függvényében.

A vezetés tudományossága: A legújabb kutatási eredmények felhasználásával biztosítható a hatékonyság és a gazdaságosság.

Rejtettség: Minden szinten a szükséges és elégséges információk biztosítását jelenti.

2. Kiválasztás

2.1. Kiválasztás a munkaerő tervezés szempontjából:

Mielőtt kiválasztásról beszélhetnénk, a munkaköri követelmények elemzésével kell meghatározni az alkalmassági vizsgálat során vizsgált területeket. Ezek megtalálhatók a 20/2002. (IV. 10.) HM rendeletben, ami a Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről szól. Ahhoz, hogy a leendő munkáltató részéről választásról lehessen szó x darab helyre legalább $x+1$ ember jelentkezése szükséges. Ugyanakkor ahhoz, hogy a Magyar Honvédség számára a legmegfelelőbb jelentkezőket választthassa ki, az alkalmassági vizsgálatok miatt legalább 4-5-szörös túljelentkezést kell elérni, hogy ezt elérjük a toborzásra is figyelmet kell fordítani.

A Magyar Honvédség esetében a felvétel időpontjában 4 évre kell előre tervezni, mert ennyi idő szükséges a katonai vezetői szak elvégzéséhez. A tervezést segíti a meghatározott várakozási idő a tiszti és főtiszti rendfokozatban. Ennek a segítségével lehet lassítani az előmenetelt (pl.: kismértékű pályaelhagyás, leépítések, nyugdíjkorhatár növelés esetén), vagy gyorsítani (pl.: nagymértékű pályaelhagyás, követelmények nem teljesítése miatt kiesés, új beosztások, alakulatok létrehozása esetén).

A tervezést nehezíti még az a tény is, hogy nem minden honvéd tisztjelölt kap diplomát, mert vannak olyanok, akik a nem megfelelő pályaválasztás miatt (alapkiképzésen a legjellemzőbb), a tanulmányi követelmények, nyelvvizsga meg nem szerzése miatt nem végzik el a szakot. Ritkán előfordul még, hogy tisztjelöltek a fizikai állapotuk miatt esnek ki.

2.2. Kiválasztás a munka és pályaalkalmasság szempontjából:

A kiválasztás során az elsődleges cél a lehető legjobb adottságokkal rendelkezők felvétele, az alkalmatlanok elutasítása, de fontos cél, hogy aki alkalmas minősítést kap, az munkája során folyamatosan tudja kamatoztatni képességeit, mert a szervezet számára így térülhet meg a munkavállaló alkalmazása.

„Az alkalmassági megfelelés a munkaadottságoknak és a személyiség adottságainak kellő mértékben és minőségileg megalapozott, tartósan fennálló dinamikus összhangja, amely megadja a beválás feltételét és valószínűségét.

Az az ember alkalmas egy meghatározott munkára, aki testi ereje, ügyessége, érzékszerveinek funkcionális épsége, értelmi képességei, érzelmi adottságai, és jelleme – vagyis az egész személyisége – révén az adott szakmában és munkakörben tartósan egyenletesen és legalább átlagszínvonalon megmaradó teljesítményt nyújt, egészségének, idegrendszerének károsodása, baleset elkövetése és személyiségének torzulása nélkül.
(Csirszka János) ”⁹

2.3. Kiválasztás gazdasági szempontból:

A katonai vezetők tekintetében 4 év alatt (a teljesség igénye nélkül) a Magyar Honvédség alapilletményt (havonta kb. 30 ezer forint), étkeztetést (havonta kb. 30 ezer forint), kötelező kollégiumi ellátást, ösztöndíjat, ruházatot (annak cseréjét is) és a képzés költségét is fizeti. A tanulmányok alatt folyamatosan gyakorlatokon kell részt venni, ahol a biztosított állományra, haditechnikai eszközökre, lőszerre, üzemanyagra stb. költött pénz miatt ez az egyik legdrágább képzés az országban. Ide tartozik még a diplomakövetelmények, a szakmai középfokú nyelvvizsga és „B” típusú jogosítvány finanszírozása is. Becslésem alapján ez az összeg havonta legalább 150 ezer forint (függ a szakiránytól is), ami által kiszámolható, hogy egy tiszt képzése minimum 7 millió forintba kerül. Az a tisztjelölt, aki nem teljesíti a követelményeket a képzése időtartamától függően évente kb. 700 ezer forintot, összesen kb. 2,8 millió forintot kell, hogy visszafizessen, de ez az összeg csak az illetményből, étkeztetési költségből és tanszertámogatásból áll. Jól látható, hogy ez meg sem közelíti a ténylegesen ráköltött összeget.

A 2007-ben felvett 24 főből, 2011-ben csak 18 végzett, a 2008-ban felvett 43 főből, 2012-ben csak 33 végzett.

Ezekből kiszámolható, hogy 75% végzett 25%-os lemorzsolódás mellett 2011-ben. Ugyanakkor minden évfolyamban előfordult 1-2 akkor még hallgató átjelentkezése a szakra, ebben az esetben is 70% végzett legalább, ami viszonylag jó, 25-30% közötti lemorzsolódást eredményezett, ugyanakkor a képzés költsége miatt ennél jóval kisebb

⁹Juhász Márta Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás című előadás anyagából, BME Ergonómiai és pszichológiai tanszék 16. dia

arány elérése lenne a célszerű. 2012-ben 76% végzett, amiből kikövetkeztethető az előbbieken alapján a szintén 25-30%.-os lemorzsolódási arány.

2.4. Kiválasztás a képzés szempontjából:

Minden egyes tisztjelölt, aki nem képes a követelmények teljesítésére nagyobb létszám miatt, amíg a csoportban van csökkenti a többiekre fordítható gyakorlati, oktatói, parancsnoki idő mennyiségét. Tapasztalataim alapján a szakirányú képzésben (3. és 4. évfolyam) minden egyes perc számít a gyakorlati foglalkozások során, amit parancsnoki beosztásban tölthetünk.

„... szebb tanári munka lenne haladni, magas mércét állítani, mint pótolni, felzárkóztatni, megalkudni”¹⁰

Az ösztöndíjszerződés alapján azok a tisztjelöltek, akik a képzés során saját hibájukból fakadóan, tantárgyhiány miatt, amihez a testnevelés is tartozik, középfokú C típusú komplex szakmai nyelvvizsga hiánya miatt kiesnek, vagy visszafizetik az addigi képzésük „költségét” vagy a képzési idejük kétszeresének idejére szolgálatot vállalnak tisztési (1. évfolyamosok esetén), vagy altiszti állománykategóriában.

Az 1. évfolyamon történő kiesés esetében az alapkiképzés utáni időtartam, amit az egyetemen tölt feleslegesen ráfordított forrás, mert szakmai tantárgyat nem tanul, beosztottai nem lesznek a későbbiekben, és a beosztást az alapkiképzés teljesítésével is el lehet látni.

Az 1. év utáni kiesés esetén altiszti állománykategóriába lehet kerülni (általában őrmesteri rendfokozattal), ami szintén feleslegesen ráfordított forrás. Ha 2. évfolyamosként esik ki a tisztjelölt, akkor már vezetői, pedagógiai, stb. szempontból képzetesebb, de még szakmai tárgyat nem tanult. Ebből kifolyólag még a rajparancsnok-helyettesi beosztás ellátására sem a legjobb választás a szakmai képzettség hiányában. Amennyiben 3. vagy 4. évfolyamon esik ki az illető, akkor már mind szakmai, mind vezetői tanulmányai miatt képzetesebb is lehet, mint egy Altiszti Akadémián végzett altiszt, de jelen esetben a már több millió forintos képzési költség többszörösére rúg az Altiszti Akadémián ráfordítottaknak.

¹⁰ Dr. Martinkó József: A Katonai Főiskolai Beiskolázás, Képesség Érték és Motivációközpontú Megközelítése 1994 2. oldal

Ezen tisztjelöltek nagy része a tapasztalataim alapján nem a képességeik hiánya miatt nem tud végezni. Elsődleges okok között van a pálya iránti motiváció elvesztése, nem megfelelő felelősségtudat. Előfordult, hogy felsőbb évesként megunták az itteni szabályozott életet, nem láttak nagy karrier lehetőséget, vagy egy tantárgyat 4. próbálkozásra sem sikerült teljesíteniük. Az egyik félévben 30 kreditet teljesítettek, a következőben 20-at sem sikerült. A szakmai nyelvvizsgával nem rendelkezők körében akár több félév csúszással a szerződésben vállalt időpont után is előfordul, hogy nem fordítanak időt a nyelvtanulásra. Sok esetben hatással vannak a körlettársaikra, szaktársaikra is. Előfordul, például hogy ugyanabban a félévben nem sikerül ugyanazokat a tantárgyakat teljesíteni az egy körletben lakóknak. Véleményem szerint a pálya iránti motiváció mérése a kiválasztásnál a jelenleginél fontosabb szempont kell, hogy legyen.

Azok, akik nem rendelkeznek megfelelő felelősségtudattal képesek akár több évet tanulásra eldobni az életükből úgy, hogy nem szereznek diplomát. Többször előfordult, hogy amikor egy tantárgyat már sokadjára nem sikerült teljesíteni és a vizsga előtti tanulás és az esti buli között kellett választani, akkor a szórakozást választotta a tisztjelölt. Véleményem szerint a felelősségtudat megfelelő mérésével nem kellene rájuk időt és erőforrásokat sem pazarolni.

2.5. A napjainkban használt kiválasztási módszerek:

2.5.1. A napjainkban használt kiválasztási módszerek jellemzői

Sign típus: Individuális különbségek megragadására használják. Absztrakt szimbolikus rendszerben ¹¹mér, ezért széles körűen lehet alkalmazni. Előrejelző képessége jó a tudás alapú munkakörökben.

Ilyen előrejelzésen alapuló tesztek:

- Intelligencia tesztek
- Képességmérő tesztek
- Személyiségtesztek
- Interperszonális tulajdonságlista
- Motivációs kérdőív
- Kreativitás tesztek

¹¹ a környezetet és tárgyakat szimbólumokkal helyettesítik

Sample típus: A „doing” típusú munkakörökhöz használják a kétkezi vagy operatív¹² munkapróba teszteket. Szituációs gyakorlatok által ad konkrét visszajelzést a képességekről. A teszt analóg a munkafeladattal, ezért megfelel a valós munkateljesítménynek.

Ilyen analóg tesztek:

- Munkapróba
- Szituációs teszt

Négy fontos szempont alapján lehet értékelni a kiválasztási módszereket. Az első az **érvényesség** (megbízhatóság), ami függ a tesztfelvétel körülményeitől, a feladatok belső konzisztenciájától¹³ és a teszt újbóli kitöltésével létrehozott statisztikai eredményektől. A második szempont a **korrektség**, ami attól függ, hogy mennyire tárgyilagos a teszt a jelölt etnikai, nemi hovatartozásától függetlenül. A harmadik szempont a **használhatóság**, amely a módszer felhasználásának a lehetőségeit mutatja. A negyedik szempont a **költség**. A továbbiakban a táblázat segítségével bemutatom a kiválasztás során alkalmazott teszteket, eljárásokat.

A prediktorok értékelő standardjai					
Módszer	Érvényesség		Korrektség	Használhatóság	Költség
Intelligencia tesztek	Mérsékelt	0,25	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Képesség tesztek	Mérsékelt	0,21-0,53	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Személyiségi kérdőívek	Mérsékelt	0,10-0,15	Magas	Alacsony	Mérsékelt
Interjú	Alacsony	0,20-0,45	Mérsékelt	Magas	Mérsékelt
Munkaminta próba	Magas	0,31-0,70	Magas	Alacsony	Magas
Biodata	Magas	0,32-0,50	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Egymás értékelése	Magas	0,29-0,43	Mérsékelt	Alacsony	Alacsony
Önértékelés	Alacsony	0,00-0,29	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Értékelő Központ	Magas	0,30-0,74	Magas	Alacsony	Magas
Referencia levél	Alacsony	0,01-0,98	Nem ismert	Magas	Alacsony

1. táblázat: az egyes módszerek számszerű értékekkel kiegészített érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői - szakirodalom szerinti érvényességi értékekkel¹⁴

¹² műveleti, műveletre vonatkozó

¹³ jelentése: állapot, állag, alkat

¹⁴ Tarnóczy Richárd alezredes: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során) Doktori (PhD) értekezés Budapest 2007 20. oldal
módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében.

2.5.2. Intelligencia teszt:

„Wechsler meghatározása szerint az intelligencia „az egyénnek az az összesített, vagy globális képessége, amely lehetővé teszi a célszerű cselekvést, a racionális gondolkodást és a környezettel való eredményes bánást.” A definíció hangsúlyozza, hogy az intelligencia összetett képesség, vagyis több mentális képesség sajátos mintázata alkotja.”¹⁵

Széles körűen használt tesztek. A validitása tekintetében megoszlanak a vélemények, de sokan általános érvényűnek tartják. Negatív az összefüggés az intelligencia és a monoton munkáknál az alkalmazás ideje között. Főleg előkiválasztásra használják, azonban jól jelzik az egyén teljesítményét, tanulékonyságát. A munka komplexitásával emelkedik a validitása.

2.5.3. Képesség teszt:

A feladatokat meghatározott időn belül kell végrehajtani, ezért képesség tesztek. Szenzomotoros funkciók vizsgálatára használják, ilyen a térbeli látás, mélységérzékelés, hallásélesség, mozgásérzékelés. Elég magas az érvényességük a kiskereskedelmi, kisipari hivatalnoki és teherautó sofőri munkakörökben, de a kereskedőknél és a szolgáltatóiparban alacsonyabb.

2.5.4. Személyiség kérdőívek:

A személyiséget értékelő kérdőívek a személyes viselkedési preferenciákat vizsgálják, nem a képességet. Nincs jó vagy rossz válasz. Emlékeztető kérdés a saját alkalmassági vizsgálatunkról: Jobban szeretek fürdeni, mint zuhanyozni?

2.5.5. Interjú:

Gyakran használt, előnye, hogy személyes kontaktus jön létre, benyomásokat lehet kialakítani, de a kérdezőnek az első benyomásai miatt nagyon felkészültnek kell lennie. Lehet csoportos, struktúrált előre megtervezett kérdésekkel, struktúrátlan, ahol nincsenek

¹⁵ http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/az_intelligencia_fogalma.html 2012. október 15. 22:14

előre megtervezett kérdések, problémamegoldó, ahol egy leendő munkakörben felmerülő problémát kell megoldani vagy sokkoló, ahol összezavarják a jelöltet.

2.5.6. Munkapróba tesztek:

A prediktor és a kritérium ugyanaz, a leendő munkának egy összetett feladatát kell elvégezni, ebből kifolyólag nagy hatékonyságú. Figyelik, hogy a jelölt milyen szinten fogja fel a feladatot, milyen megnyilvánulásai vannak, a latencia időt, jellegzetességeit a feladatkezdésnek és befejezésnek, önállóságot, igényszintet, tervszerűséget, pontosságot, alkalmazkodási készséget, munkatempót, pontosságot, tanulóképességet. A munka komplexitásával fordítottan arányosan használható, azért ez a módszer nem alkalmazható jól a vezetők kiválasztásánál, hiába van hasonlóan magas megbízhatósága, mint az Értékelő Központnak.

2.5.7. Biodata:

Gyors szűrést tesz lehetővé, inkább előszelektációs céllal használják. A jelölt érdeklődésének irányultságát vizsgálja, ami tájékoztat a jövőbeni munkavégzésről. Objektív kérdések jellemzik (Mi az iskolai végzettsége?), melyek könnyen visszaellenőrizhetők, de szubjektív kérdések is vannak benne (Vannak-e gyerekei?). Nagy egyezést mutat a szakértelem és szakmai jártasság területén.

2.5.8. Egymás értékelése:

Maguk a jelöltek értékelik egymást előre meghatározott kritériumok és skála mentén. Olyan csoportoknál használható jól, ahol nem ismerik egymást. A közösen végzett feladatok után alkalmazzák. Abban az esetben, ha van ismerőse a jelöltnek, akkor ők felértékelhetik egymást, a többieket lehúzzhatják.

2.5.9. Önértékelés:

Hasznos kiegészítő információkat adhat. Felvételi szituációban viszont a munka megszerzésének igénye miatt sokkal jobbnak állíthatja be magát a jelölt.

2.5.10. Referencia:

Vagy a kiválasztási folyamat végén ellenőrzési funkcióként használják a bizalmi, vezetői munkaköröknél, vagy írásos jellemzés esetén a személyes találkozás előtt.

2.5.11. Értékelő Központ (Assasment Centre):

A II. világháború óta jó beválási mutatókkal alkalmazott módszer a nyugati hadseregekben. A legkomplexebb, legjobb beválási mutatókat felmutató módszer, amely felméri a betöltendő állás szempontjából a szakmai tudást, képességeket és a személyiség struktúráját is. Célja, hogy a jövőbeli vagy a meglévő munkatársak beválását előre jelezze az adott munkakör feladatait modellező próbák segítségével. Nagyon fontos eleme, hogy az értékelők jól képzettek legyenek, mert csak így biztosítható a megfelelő minőségű értékelés. Kiválasztásra előléptetési döntések előkészítésére és a fiatal vezetői réteg fejlesztésére (Development Centre) is alkalmazzák. Általában magasabb vezetői pozíciók betöltésére alkalmazható, de használják alacsonyabb beosztások betöltéséhez is. A tesztek, feladatok sokasága miatt több napig is tarthat, ami az előrejelzés megbízhatósága miatt fontos. Használata elsősorban Nagy-Britanniában és az Egyesült Államokban jellemző, ebből kifolyólag két különböző típus alakult ki:

- Brit típus: csoportos feladatmegoldások kijelölt vezetővel, szóbeli feladatok és írásos tesztek jellemzik
- Amerikai típus: feladatmegoldások csoportosan vezető nélkül, menedzsment játékok, szituációs gyakorlatok jellemzőek, interaktív.

A megfigyelés alatt a jelentkezőket csoportokba osztják, a létszám ideális esetben nagyobb, mint 5, és kisebb mint 8. Ez azért fontos, mert kis létszám esetén nehezen alakulnak ki a szerepek, nagyobb létszám esetén már nagy a valószínűsége a passzivitásnak.

Nagy hátránya elsősorban az időigényessége és költségessége. Ezek a felállításnál, értékelők képzésénél, feladatok összeállításánál, helyszín, infrastruktúra és étkezés biztosításánál valamint a jelöltek kiválasztására fordított idő esetén jelentkeznek. Előnyei azonban egy több tízezer főt foglalkoztató szervezet esetében már biztosan kompenzálják a hátrányait. Sokkal több információ, benyomás áll rendelkezésre az értékeléshez.

Széleskörű, valós helyzeteket modellez, ezért viszonylag jól jelzi előre a későbbi beválást. Egyenlő helyzetből indulhatnak a jelöltek. A katonák értékelésénél fontos tényező a rendfokozat, mert nagy különbségek esetén a szerepek kialakulásában fontos szerepe lehet. Az adott szervezet kultúrájáról tapasztalatokat szereznek a jelöltek, ami segít eldönteni, hogy biztosan szeretnének-e ott dolgozni. Csoportonként több értékelő dolgozik, ezáltal sokkal könnyebben képesek az elutasított pályázók elfogadni a döntést. A feladatok, gyakorlatok különböző munkakörökhöz alakíthatóak. Ilyenek például a csoportos, tényfeltáró, szerepjáték, problémamegoldó, prezentáció.

Az Értékelő Központnak az egyik legfontosabb részei az értékelők. Abban az esetben, ha nem jó emberismerők előfordulhat elnézés, kiélezés, torzítás. Gyakori jelenség lehet még ilyen esetben a Halo-effektus is, amely során az első benyomás alapján von le következtetést az értékelő. Egy csoportot több értékelő is figyel, a leghatékonyabb, ha két jelöltre jut egy. A döntéseket konszenzus alapján hozzák meg.

2.6. Jelenlegi lehetőségek:

A katonai vezetői szakra való többszörös túljelentkezés az elkövetkezendő években új lehetőségeket nyithat meg a Magyar Honvédség számára a felvételizők kiválasztásában, mellyel a minőséget növelni és a kellő mennyiséget biztosítani lehet.

„Nálunk a helyzet, a jelentkezők abszolút számait vizsgálva hasonló a polgári felsőoktatáshoz: 1989-ben 2,7-szeres, 1990 2 szeres, 1991-ben 3,5-szeres, 1992-ben 1.9-szeres 1993-ban 1.9-szeres, 1994-ben 2.1-szeres volt a túljelentkezés.”¹⁶

Jól látható, hogy a 90-es évek elején a megfelelő jelentkezők kiválasztásához nem állt rendelkezésre az elégséges létszám.

„Ezek a számok, arányok nem lennének rosszak, ha a polgári felsőoktatásból indulnánk ki, de a KLKF-en – mint minden katonai felsőoktatási intézményben a jelentkezők mintegy 1/3-át az egészségügyi és a pszichológiai alkalmasság vizsgálat kiszűri, /vagy ez az arány időnként még nagyobb is lehet/. Másrészt a felvételre ténylegesen megjelentek és később a felvettek számát tovább csökkenti a két felsőoktatási intézménybe jelentkezők választása, amely sok esetben nem nekünk kedvez. Így végezetül nincs is túljelentkezés – főleg a jó tanuló, a felsőoktatásban tanulásra alkalmasak körében

¹⁶ Dr. Martinkó József: A Katonai Főiskolai Beiskolázás, Képesség Érték és Motivációközpontú Megközelítése 1994. 33. oldal.

– inkább szükség a jellemző, amit az intézmény a felvételi szabályzat adta legális trükkkel... old meg, a minőség csökkentésével.”¹⁷

Év	Jelentkezők		Felvettek összesen	Ponthatár
	Összesen	Első helyen		
2008	332	209	43	347
2009	550	319	33	385
2010	654	408	32	399
2011	591	394	63	388
2012	469	283	79	365

2. táblázat: Az elmúlt évek felvételi statisztikái¹⁸

A táblázatból kitűnik, hogy amióta a 480, illetve 500 pontos felvételi rendszer van érvényben (2008), azóta a jelentkező száma összesen/felvettek száma összesen alapján a jelentkezők abszolút számait vizsgálva 2008-ban 7,7-szeres, 2009-ben 16,6-szoros, 2010-ben 20,4-szeres, 2011-ben 9,3-szeres, 2012-ben 5,9-szeres volt a túljelentkezés. Az első helyen jelöltek közül is a legrosszabb arány 3,5-szeres a legjobb arány pedig 12,8-szeres.

Az adatokból látszik, hogy a jelenleg sokkal jobb az arányok a kiválasztás szempontjából. Minél többszörös a túljelentkezés az intézmény katonai szakjaira, annál több lehetőség van a mennyiség megtartása, vagy növelése mellett is a legjobb vezetői, tanulási, koordinációs, fizikai képességekkel rendelkezők kiválasztására.

2.7. Jelenlegi kiválasztás

2.7.1. Alkalmassági vizsgálat területei, minősítései

A Magyar Honvédségi alkalmasság-vizsgálati rendszerét szabályozza a **20/2002. (IV. 10.) HM rendelet**: a Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről és a **7/2006. (III. 21.) HM rendelet**: a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi,

¹⁷Dr. Martinkó József: A Katonai Főiskolai Beiskolázás, Képesség Érték és Motivációközpontú Megközelítése 1994. 33. oldal.

¹⁸http://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_rangsorok/elmult_evek/!ElmultEvek/elmult_evek.php?stat=13

pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól.

Az alkalmassági vizsgálat 3 részterületre oszlik: **egészségi, pszichikai és fizikai** területekre. A vizsgálatok során az elsődleges cél az, hogy, ezen 3 részterület során a ne legyen a jelentkezőnek valamilyen alapvető hiányossága, amely katonai szolgálat teljesítését kizárja, és annak során egyik részterületen se legyen várható állapotának rosszabbodása. Életkorának, testi-pszichikai alkatának megfelelő fizikai és szellemi teljesítményre legyen képes és hosszú távon feleljen meg a szolgálat által támasztott szellemi, érzékelési, személyiségbeli, értékrendi, és pályamotivációs követelményeknek.

A vizsgált személyek leendő beosztásának és munkakörének függvényében történnek a vizsgálatok, alkalmasság esetén: „Katonai szolgálatra alkalmas”, „Honvéd tisztjelölti szolgálatra alkalmas”, „Tartalékos katonai szolgálatra alkalmas”, „Tervezett beosztásra alkalmas”, illetve az „A ... (köznevelési intézmény és felsőoktatási intézmény megnevezése) ... karán/szakán (a kar/szak megnevezése) tanulmányok folytatására/honvédségi ösztöndíjasnak alkalmas” minősítések adhatóak. Ahhoz, hogy a vizsgálat egészét tekintve alkalmas lehessen valaki, mindegyik részterületen alkalmas minősítést kell, hogy kapjon.

Az egészségügyi rész esetén 4 különböző minősítést lehet kapni, alkalmas, korlátozással alkalmas, ideiglenesen alkalmatlan a probléma megoldódásáig, illetve alkalmatlan. A pszichológiai vizsgálatok során alkalmas, ideiglenesen alkalmatlan és a követelményeknek nem felelt meg minősítés adható. Fizikai vizsgálatok esetén alkalmas vagy alkalmatlan minősítés kapható. Ezen minősítéseket egészségügyi vizsgálatok esetén orvos, a pszichológia területen pszichológus, fizikai részeken pedig sportélettani gyakorlattal rendelkező orvos vagy fizikai felkészítésre és a terheléses sportélettani vizsgálatok végzésére képesítéssel rendelkező szakember végzi.

2.7.2. Egészségügyi állapotfelmérés:

Az alkalmasság minősítéséhez belgyógyászati, sebészeti és mozgásszervi, ideggyógyászati és pszichiátriai, szemészeti, fül-orr-gégészeti, fogászati szakorvosi és laboratóriumi vizsgálatokat végeznek. Nők esetében nőgyógyászati leleteket is be kell mutatni és terhességi tesztet is végeznek. Szükség esetén röntgent, 24 órás

vérnyomásmérést, EKG, ultrahang és légzésfunkciós méréseket is végezhetnek. A minősítést a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 1. számú melléklete alapján végzik.

2.7.3. Fizikai állapotfelmérés:

A beosztás jellegétől és a munkakörteől függően kell a követelményeknek megfelelni, összesen 360 pont szerezhető 3 számban. 4 követelményszint van.

- T1: alapszintű edzettségi állapot, a felmérés során 200 pontot kell elérni.
- T2: közepes szintű edzettségi állapot, 220 pontot kell elérni.
- T3: emelt szintű edzettségi állapot, 240 pontot kell elérni
- T4: fokozott szintű edzettségi állapot, 260 pontot kell elérni.

A T1-es és T2-es szint esetén a felmérés 3200m síkfutás sportöltözetben vagy 6 kilométer gyorsított menet sportöltözetben (maximum 160 pont), fekvőtámasz vagy húzódzkodás (maximum 100 pont) és felülés (maximum 100 pont) számok által történik.

A T3-as és T4-es szint esetén 3200 méteres síkfutás sportöltözetben (maximum 160 pont érhető el), fekvőtámasz vagy húzódzkodás és felülés számok által történik a mérés (100-100 pont érhető el maximum). Természetesen a pontszámítás nemenként és életkor alapján is differenciálódik, a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 6. számú melléklete alapján.

2.7.4. Pszichikai állapotfelmérés:

A vizsgálatok értékelése funkciócsoportonként történik. Százalékos arány alapján „Kiemelkedő” (V.) (91%-100%-ig), „Jó” (IV.) (76-90%-ig), „Közepes” (III.) (46%-75%-ig), „Megfelelő” (II.) (31%-45%-ig), „Nem megfelelő” (I.) (0%-30%-ig) értékelés adható. A funkciócsoportok értékelése kérdőívekkel, tesztvizsgálatokkal, pszichológiai műszerek segítségével és célzott beszélgetésekkel történik.

Négy különböző szinten értékelik a jelentkezőket, vannak olyan beosztások, melyek esetén a jelentkezőknek több szinten is meg kell felelniük. Az első szint a Pa, ami

valamennyi beosztáshoz alapkövetelményeket foglalja magába, amely a további 3 szintnek is feltétele. A második a Pm, ami az egyes munkakörcsaládokra jellemző pszichikai készségeket, képességeket, személyiségvonásokat, a harmadik a Pk, ami, az átlagos megterheléstől lényegesen eltérő beosztásokban lévő különleges pszichikai elvárásoknak a megfelelése, ilyen például a tűzszerész és a külszolgálatos. A negyedik a Pv, ami pedig a vezetői beosztásokhoz szükséges átlagot meghaladó vezetői, szervezői készség. Ezek a kompetenciák a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 5. mellékletében találhatóak meg 3 részre osztva, személyiségjellemzők, értelmi szint, és szenzomotoros és percepciós teljesítmény. A katonai vezetői követelményeknél a szenzomotoros és percepciós teljesítmény mérése helyett vezetői, szervezői készséget mérnek.

Az adott beosztáshoz és munkakörhöz szükséges szinteket a 20/2002. (IV. 10.) HM rendelet 2. számú melléklete szabályozza. Ezt egyeztetve a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 5. számú mellékletével megállapítható, hogy a lövész, tüzér, harckocsizó szakaszparancsnoki (hadnagyi) beosztáshoz Pa és Pm (IV. szint) szükséges, felderítők esetében ez Pa (IV.) és Pk (IV.). Érdekes, hogy a vezetői, szervezési készségek ezeknél a fegyvernemeknél, szakcsapatoknál alezredesi rendfokozattól jelennek csak meg, ahol már Pv (IV.) szint is követelmény.

Jól látható, hogy „*az így felsorolt képességek két nagy részre oszthatók. Egy része jól mérhető tesztekkel, kérdőívekkel és műszerekkel (szenzomotoros és percepciós teljesítmény, értelmi szint és a személyiségjellemzők egy része). Másik részük viszont olyan képességeket említ, amelyeket a rendelkezésre álló eszközparkkal, nagy hibával vagy egyáltalán nem lehet vizsgálni (értelmi szint és személyiségjellemzők fennmaradó része, úgymint szociabilitás, önkontroll, magabiztosság, felelősségtudat, bajtársiasság stb.).*”¹⁹

2.8. Alkalmazott vizsgálatok:

2.8.1. Papír-ceruza tesztek:

Eysenek-féle intelligencia teszt:

¹⁹ Tarnóczi Richárd alezredes: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során) Doktori (PhD) értekezés Budapest 2007 72. oldal

A gondolkodás és ismeretanyag szintjét vizsgálja, nem műveltséget, hanem problémamegoldási képességet mér. Árnyaltabb mérést tesz lehetővé az intelligencia felsőbb tartományában. 40 kérdés, 30 perc áll rendelkezésre a kitöltéshez.

MTVT Műszaki Értelmesség teszt:

A teszt a műszaki értelmességet vizsgálja. Feladatainak megoldása logikai képességek műszaki jellegű és előképzettséget nem igénylő problémákra történő alkalmazását igényli. 32 feladat három nehézségi szintre osztva, amely viszonylag egyszerű mechanikus szerkezetek rajzát mutatja. A kitöltésre 25 perc áll rendelkezésre.

Pieron teszt (figyelemvizsgáló teszt):

A figyelem koncentrációját és a szelektív figyelmet vizsgálja egy monoton feladat során, a sebesség és pontosság által. A vizsgálati idő 5 perc.

Freiburgi személyiség kérdőív:

12 faktossal rendelkező, többdimenziós személyiségvizsgáló módszer.

- idegesség -pszichoszomatika mentesség
- agresszivitás -fegyelem
- depresszió -magabiztosság
- érzékenység -nyugodtság
- társaság kedvelés -elzárkózás
- önbizalom -önbizalom hiány
- szigorúság -engedelmesség
- feszült állapot -közvetlenség
- önkritikus -nem önkritikus
- extravertió -introverzió
- érzelmi labilitás -érzelmi stabilitás
- férfiasság -nőiesség

Zuckerman Szenzomotoros Élménykereső kérdőív:

Az élménykereső magatartáspreferáltságát méri. Az élménykeresés magasan korrelál a szociabilitás, dominancia, impulzivitás, extravertió, agresszivitás és kreativitás

személyiségjellemzőkkel. 14 kérdés található a kérdőívben, amelyeknél két mondat közül kell választani azt, amelyik közelebb áll a kitöltő személyiségéhez.

Munka Moitávió Kérdőív:

A pszichológus képet kap a kérdőív segítségével a személy irányultságáról az általa választott pályával kapcsolatban.

2.8.2. Műszeres vizsgálatok:

Digitális tachitoszkóp:

A figyelem terjedelmét és a rövidtávú memóriát vizsgálja. Jól tanulmányozható vele, hogy milyen teljesítményre képes az ember érzékelés rövid ideig tartó ingerek esetén.

Szenzométer:

Reakcióidő típusok mérésére szolgál (egyszerű, választásos, szelektív vagy összetett). Alkalmas több kéz és láb együttes használatának vizsgálatára. Méri azok összehangoltságát, pontosságát és gyorsaságát.

Útvonalkövető szimulátor:

A gépjárművezetők alkalmasság vizsgálatához használják. A megszokott eszközök (pedál, kormánykerék) használatával más jellegű feladatot kell végezniük.

2.8.3. Opcionálisan végezhető műszeres vizsgálatok:

Számítógépes stabilométer:

Az egyensúly és testtartás stabilitását vizsgálják vele.

Mélységlátás vizsgáló:

A távolság érzékelését vizsgálja közeli és távoli fix pontok által.

Kézkoordináció vizsgáló:

A két kéz látással összekötött mozgáskoordinációját vizsgálja, a tevékenység gyorsaságát és pontosságát méri.

Mikromanipulációs tremorméter:

Kéz és ujjremegések vizsgálatára szolgál. Azok frekvenciáját és amplitudóját vizsgálja.

Logikai piramis:

Konkrét helyzetben vizsgálja gondolkodás sajátosságait, a gyakorlati problémamegoldást.

2.8.4. A pszichológus által végzett exploráció:

A pszichológusnak a beszélgetés során a vizsgált személy élettörténete, családi körülményei, motivációi, viselkedése, kommunikációja alapján lehetősége nyílik az eddigi adatok értelmezésére, pontosítására. Kiegészítő információkat ad még a vizsgált személy parancsnoki értékelése is, de a szervezetbe újonnan jelentkezők esetében sajnos ez nincs a pszichológus segítségére.

Parancsnoki értékelés:

5 értékelési szint van: nem megfelelő, fejlesztendő, átlagos, jó, kiváló.

Képességek/készségek/személyiségvonások:

- szakmai ismeretek
- feladat végrehajtás színvonala
- gyakorlati tapasztalat
- kommunikációs készség
- feladathoz való hozzáállás
- szabálytudat
- megbízhatóság
- együttműködési készség
- bajtársiasság
- szervezeti kötődés
- pszichés terhelhetőség
- önkontroll
- érzelmi stabilitás

2.9. A honvéd tisztjelöltek:

Hallgatói jogviszonyt katona vezetői alapszakon csak büntetlen előéletű, bejegyzésmentes erkölcsi bizonyítvánnyal rendelkező személlyel lehet létesíteni. A honvédtiszti alapképzésre az a 18. életévét betöltött, de 25 évesnél nem idősebb,

cselekvőképes, magyar állampolgársággal rendelkező személy vehető fel, aki a rendeletileg előírt alkalmassági követelményeknek megfelel. A honvédtiszti alapképzés esetében a hallgatónak vállalnia kell a honvéd tisztjelölti szolgálati viszony létesítését. A szakra csak B2 szintű (korábban középfokú) komplex (korábban C típusú) államilag elismert vagy azzal egyenértékű angol nyelvvizsgával rendelkezők jelentkezhetnek. A katonai vezetői szakra az érettségi pontok számítása során a belügyi rendészeti ismeretek, katonai alapismeretek, magyar, matematika vagy történelem tárgyak érettségi eredményei közül kell kettőt választani. Követelmény még az alkalmassági vizsgálaton történő megfelelés. Amennyiben a jelentkező ezeknek a követelményeknek megfelel, utána az érettségi vizsgán szerzett pontok alapján történik a felvétel. A 2. év végén egészségügyi a hivatásos vagy szerződéses állományba vétele előtt pedig teljes alkalmassági vizsgálatot kell végezni az esetükben.

„Az alkalmassági vizsgálatok célja:

a) a honvéd tisztjelöltnek jelentkező és a honvéd altiszt-jelöltnek jelentkező esetén a képzés, illetve a tanulmányok folytatására való alkalmasság elbírálása a felvétel előtt, a honvéd tisztjelölt és a honvéd altiszt-jelölt esetén a képzés, illetve a tanulmányok folytatására való alkalmasság elbírálása a képzés során, az alkalmasság soron kívüli felülvizsgálata,

b) a honvéd tisztjelöltnek, honvéd altiszt-jelöltnek jelentkező katonai pályára való alkalmasságának elbírálása, ”²⁰

Abban az esetben, ha a jelentkező bármely részalkalmasság esetén alkalmatlan minősítést kap, akkor összességében is alkalmatlan minősítést kell, hogy kapjon.

„Az egészségi alkalmasság alapvető követelménye, hogy a jelentkező korának megfelelő testmagasságú, arányos testalkatú legyen. Képes legyen nagyfokú fizikai és szellemi igénybevétel elviselésére. A katonai vezetői alapképzési szak esetében kizáró ok a szemüveg, vagy kontaktlencse viselése. ”²¹

A vizsgálatra a jelentkezőknek maguknak kell vinniük egy 6 hónapnál nem régebbi mellkasröntgent, háziorvos vagy házi gyermekorvos igazolását a jelentkező által ismert krónikus betegségéről vagy annak hiányáról. Női jelentkező esetében 1 hónapnál nem régebbi nőgyógyászati szakorvosi vizsgálat eredményét. A felvétel előtt és a 2. év végén minden vizsgálaton magas követelményeknek kell megfelelni (A2), a beosztásba helyezés

²⁰ 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 23. §

²¹ Felsőoktatási felvételi tájékoztató – 2012. szeptemberben induló képzések
ÉRETTSÉGIZETTEKNEK 98. oldal

esetén bizonyos fegyvernemeknél már nem olyan szigorúak a követelmények. Ugyanakkor a mélységi felderítő szakirány esetében A1-es szint van előírva, melyhez a vizsgálatokat a 2. év során végzik.

Fizikai alkalmasság területén a honvéd tisztjelöltek számára előírt követelményszint a T3. Ugyanakkor az egyetemen kritériumfeltételként teljesítendő testnevelés tárgy teljesítéséhez sokkal több számban (pl.: akadálypálya, kézigránátdobás, 400m-es síkfutás, függeszkedés) is meg kell majd felelniük. Tapasztalataim alapján minden évben vannak tisztjelöltek, akik ezek a számok közül egy vagy több esetén nagy erőfeszítések árán tudnak csak megfelelni. Ez a még a számonkénti minimum idő vagy ismétlésszám növekedéséből fakadóan (magasabb, mint a T4) is nehézkes.

Pszichológiai alkalmasságot az általánostól eltérő szempontok alapján vizsgálják.

„(1) A pszichikai alkalmasság megállapításához meghatározott mentális és egyéb tesztek, műszeres pszicho-fiziológiai vizsgálatokat és célzott beszélgetést (exploráció) kell folytatni, amelyekkel az alkalmassági célnak megfelelő mélységig fel kell tárni:

b) a honvéd tisztjelöltnak jelentkező esetében:

ba) az értelmi képességek fejlettségi szintjét, speciális adottságokat,

bb) az általános és műszaki intelligenciát,

bc) a gondolkodás struktúráját, rugalmasságát, kreativitását,

bd) a beszéd- és kifejezőképességet,

be) az érzelmi és akarati élet kvalitását,

bf) a kontrollfunkciókat,

bg) a pszicho-motoros tempót és a mozgáskoordinációt,

bh) az önismeret, az énkép fejlettségét,

bi) a katonai pálya iránti motivációt, beállítottságot,

bj) a szervezési, döntési, vezetői képességet.”²²

2.10. A kiválasztási rendszer problémái

Az alkalmatlanokat kiszűri, az alkalmasakat nem differenciálja csak az érettségi által. Ebből kifolyólag a magasabb kompetenciaszinttel rendelkezőkkel szemben a magasabb tárgyi (pl.: irodalom, matek, történelem, stb.) tudással rendelkezők kerülnek felvételre.

²² 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 26. §

A jelölteket különböző papír vagy számítógép alapú tesztekkel és műszerekkel vizsgálják. Vannak bizonyos területek, amelyeket így nem lehet a kellő hatékonysággal vizsgálni. Ilyenek például a szervezési, döntési és vezetői képességek. Bizonyos személyiségtesztekben megtalálhatóak olyan skálák, amik ezeknek a képességeknek a meglétét, vagy a hiányát jelezhetik, de ezekről csak csoportosan végrehajtott gyakorlati feladatok által lehet pontos képet kapni. A katonai vezetői követelmények (Pv) a harcoló beosztásokba kerülő tisztek (hadnagyok) esetén nem is követelmények.

3. Kimeneti követelmények

A katonai vezetői alapképzést végzett tisztekkel szemben támasztott követelményeket a Honvédelmi Közlöny CXXXV. Évfolyam 8. szám 1. számú melléklet 90/2008 (HK 8.) HM HVKF intézkedéshez tartalmazza.

Alapképzés (Bsc):

„Általános elvárások:

- *a Hazához, a Magyar Köztársasághoz való hűség;*
- *politikamentesség, bajtársiasság, a Magyar Honvédséghez való lojalitás;*
- *a katonai hierarchiának megfelelő engedelmesség;*
- *folyamatos rendelkezésre állás a feladatok végrehajtására;*
- *szilárd akaratú a célkitűzések megvalósítása érdekében;*
- *hiteles történelmi és a haladó katonai hagyományok, valamint az egyenruha tisztelete.*”²³

A honvédtisztekkel szemben támasztott általános elvárások minden katona esetén a feltételek közé tartoznak. Ezekből az elvárásokból világosan látszik, hogy a vezetői, döntési és szervezési készségek mérése nem tartozik a legfontosabb szempontok közé. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy a lövész, tüzér, harcokszó és felderítő tisztek esetében először az alezredesi rendfokozatnál tartozik a követelmények közé ezek mérése.

A Magyar Honvédségben a harcoló alegységeknél az embereivel utoljára napi kapcsolatban lévő parancsnok, a századparancsnok. Felette már a főtishti rendfokozatban lévő parancsnokok dolgoznak. Zászlóalj esetén is több száz emberért felelnek. Ezzel a mennyiségű katonával már nem is lehet olyan kapcsolatot tartani, mint a szakasz, századparancsnokok tudnak. A zászlóaljparancsnokok munkáját ezért törzsek segítik. Ebből kifolyólag a kisalegység parancsnokoknak kell szakmailag a legfelkészültebbnek lenni, és az ő vezetői készségeik vannak legnagyobb hatással az alárendeltekre.

*„Nem tűnik ki, hogy ki az, aki alkalmas ezen beosztás ellátására. Aki lediplomázott abból szakaszparancsnok lesz. Azonban ez nem kifejezetten jelenti az alkalmasságot.”*²⁴

²³ Honvédelmi Közlöny CXXXV. Évfolyam 8. szám 1. számú melléklet 90/2008 (HK 8.) HM HVKF intézkedéshez

²⁴ Szűcs Péter: A jövő katonai vezetőivel szemben támasztott követelmények, szakdolgozat Budapest, 2003 51. oldal

A leírtakat jól példázza, hogy a mesterképzés során a már őrnagyi rendfokozattal rendelkezők esetében a vezetői kompetenciákkal való rendelkezés is a kimeneti követelmények közé tartozik. Véleményem szerint ezeknek kellene lenni az alapképzés kimeneti követelményeinek.

Mesterképzés (Msc):

„Általános elvárások:

- *kreativitás*
- *problémafelismerő és –megoldó készség*
- *intuíció és módszeresség*
- *tanulási készség és memória*
- *széles műveltség*
- *információ-feldolgozási képesség*
- *környezettel szembeni érzékenység*
- *elkötelezettség és igény a minőségi munkára*
- *a szakmai továbbképzéshez szükséges pozitív hozzáállás*
- *kezdeményezés, személyes felelősségvállalás és gyakorlás, döntéshozatal*
- *alkalmasság az együttműködésre, a csoportmunkában való részvételre, kellő gyakorlat után a vezetői feladatok ellátására*”²⁵

²⁵ Honvédelmi Közlöny CXXXV. Évfolyam 8. szám 2. számú melléklet 90/2008 (HK 8.) HM HVKF intézkedéshez

4. Katonai vezetői kiválasztás más országokban

4.1. Amerikai Egyesült Államok (US Army):

A harcoló beosztású tisztek utánpótlása a szárazföldi haderőnem (US Army) esetén 3 forrásból történik.

- United States Military Academy (USMA, West Point)
- Reserve Officer Training Corps, egyetemeken, főiskolákon működő Tartalékos Tisztképző Testületek
- Officer Training/Cadet School program, amely elvégzése után a legrátermettebb, kiemelkedően teljesítő zászlósokból, altisztekből lesznek tisztek.

A Magyar Honvédség képzéséhez a legjobban ezek közül a West Point-ban történő hasonlít. Ebből az okból kifolyólag ezt is szeretném részletesebben bemutatni. A jelentkezők 17-22 év között kell, hogy legyenek. Feltétel az amerikai állampolgárság. Csak nőtlenek és hajadonok kerülhetnek felvételre, sőt a képzés ideje alatt sem szabad házasodni, gyereket vállalni. Be kell mutatniuk a középiskolai bizonyítványukat, minden osztály esetén előírás a legalább jó minősítés. Nem lehetnek büntetett előéletűek sem

Az alkalmasságot egészségügyileg, pszichikailag és fizikailag is vizsgálják. A jelentkezéshez ajánlások szükségesek, ezeket az elnök, alelnök, szenátorok, képviselők, kormányzók és a minisztérium teszi meg. Az ajánlók garanciát vállalnak a jelöltjeikért. Évente kb. 3000 fő kerül ajánlásra, ebből vesznek fel 1150-1200-at.

Ahhoz, hogy valaki ajánlásra kerülhessen, mindhárom területen meg kell felelnie a minimum követelményeknek. A pszichikai vizsgálatok során a Tiszti Kiválasztási Tesztcsomagot (OSB- Officer Selection Board) és az ASVAB (Armed Services Vocational Aptitude Battery) tesztcsomag általános technikai ismereteket feltérképező General Technical tesztjét használják. A fizikai felmérés (Physical Aptitude Examination) húzódzkodásból, kosárlabdadobásból, amit térdelő helyzetben kell végrehajtani, távolugrásból és 275 méter (300 yard) ingafutásból áll.

A jelentkezést 3 nagy faktor alapján értékelik. Az első általános ismeretek a SAT (Scholastic Aptitude Test), ACT (American College Test), amik az itteni érettséginek felelnek meg, és a középiskolai osztályrangsor alapján számítják (60%). A második a vezetői potenciál, amiről a középiskolai testnevelés órákon mutatott teljesítmény alapján a

tanár ad ajánlást (30%). Végül a fizikai felkészültség, amit a Physical Aptitude Examination által tudnak meg (10%).

4.2 Egyesült Királyság Szárazföldi Haderő (British Army):

4.2.1. Általános elvárások:

A magyar katonai vezetők is szárazföldi haderőnemhez tartoznak, ezért itt sem tárgyalom a haditengerészet, légierő és tengerészgyalogság haderőnemeket. Hozzánk hasonlóan itt is meg kell felelniük a jelentkezőknek bizonyos alapfeltételeknek. Lehet brit, Ír Köztársaság vagy valamely Nemzetközösségi ország állampolgára. Fontos megjegyezni, hogy utóbbi esetben csak akkor jelentkezhet, ha egyesült királysági lakcímmel rendelkezik legalább 5 éve. A harcoló beosztások esetén feltétel 18-26 éves kor, nők egyedül tűzérnek jelentkezhetnek. Az ő felvételi rendszerük fordítva épül fel a miénkhöz képest. Náluk a magyarországi érettséginek megfelelő teszteken minimum követelményeket állapítanak meg és utána végzik el az alkalmassági vizsgálatot. Ebből kifolyólag nincs is meghatározott létszám, amit fel kell tölteni. Ezt úgy oldották meg, hogy a jelölt már tudja a vizsgálatok időpontjában, hogy hol és melyik beosztásban fog szolgálni. A tiszti pályát választó fiatal *„már a jelentkezése első pillanatától kezdve egy meghatározott egységgel és annak kollektívájával kerül kapcsolatba, melynek vezetése eldönti, hogy szüksége van-e az illetőre, s vállalja-e katonai pályafutása során történő támogatását.”*²⁶ Az ilyen típusú felvételi rendszer előnye, hogy ténylegesen a legjobbak kerülnek be, viszont a jelentkezés drasztikus csökkenésével a beosztások betöltése nem lehetséges.

Különböző egészségügyi vizsgálatokon is meg kell felelniük. Nem feltétel a büntetlen előélet, kaphat a jelentkező második esélyt. Fizikai alkalmasság területén ingafutás, felülés, amelyből 2 perc alatt minimum 50 darabot kell megcsinálni, fekvőtámasz, ahol szintén két perc alatt a férfiaknak 44 a nőknek 21 a minimum szint. Egy 15-40 kilogrammos zsák felemelése 1,45 méter magasra kortól és leendő beosztástól függően, kétszer 20 kg-os súly cipelése körülbelül 150 méter (függ a leendő beosztástól) távolságra 2 perc alatt és 2,4 km-es futás.

A kiválasztási folyamat két lépcsős. A jelentkezők először az Army Officer Selection Board (AOSB) Briefing teszten vesznek részt. A nevéből is jól látszik, hogy ez elsősorban egy felkészítő kurzus, de már itt is szelektálnak. Az AOSB Main Board-on történik meg az

²⁶ Magyar István: A brit hadsereg tisztje 1990. 112. oldal

alkalmasság megállapítása. A továbbiakban ezt a két Értékelő Központ típusú kiválasztási módszert mutatnám be.

4.2.2. AOSB Briefing

Briefing: 2 napos, egész évben folyamatosan csinálják, még hétvégéken is. Célja, hogy a jelöltek betekintést kapjanak a kiválasztás során alkalmazott módszerekbe, feladatokba.

1. nap: 8 fős csoportokra osztják őket, informálisan beszélgetnek, **vitáznak** aktuális kérdésekről. **Három részes szellemi képességeket felmérő tesztet** csinálnak (intelligencia teszt). Ennek részei a szóbeli érvelési feladat, ahol tesztelik mennyire gondolkoznak logikusan, számolási teszt, ahol a matematikai problémák megoldóképességét értékelik és az értelmi képességekkel kapcsolatos teszt, ahol a veleszületett gyakorlati problémamegoldó képességet mérik. Ezekre összesen 70 percük van. **Bemutatják a tervezői feladatot**, amely egy írott forgatóköny számos problémájának analizálásáról és megoldásáról szól.

2. nap: **Gyakorlati technikákat tanítanak**, amik segíthetnek a Main Board-on. **Fizikális felmérőt** hajtanak végre, amely ingafutásból, akadálypályából áll. Végül 4 különböző kategóriába sorolnak:

- Első kategória: Alkalmasak a Main Board-ra.
- Második kategória: Később visszahívják őket, hogy újra megnézzék azt, amin még az ajánlás alapján javítaniuk kell, hogy a későbbiekben sikeresek lehessenek.
- Harmadik kategória: Valószínűleg nem tudják majd teljesíteni a további követelményeket, de ha akarják folytathatják.
- Negyedik kategória: Almalmatlanok, nem folytathatják

4.2.3. AOSB Main Board

Négy napos, egyszerre 40 jelölt vesz részt rajta. 8 fős csoportokba osztják őket, ahol fiúk és lányok is együtt szerepelnek. Cél a vezetői potenciál felmérése, a jelöltek csapattagként és csapatkapitányként is szerepelnek.

1. nap: **Fizikai teszt**tel kezdnek, amely ingafutásból, fekvőtámaszból és felülésből áll a fentebb említett követelmények alapján. Aki ezeket nem tudja teljesíteni, az hazamegy. **Esszé**t kell írniuk, amivel az írásbeli kommunikációs készségüket mérik. Ezt követően számítógépes általános műveltségi teszten vesznek részt, amin aktuális témákból és hadsereggel kapcsolatos kérdésekből áll. Ezeken kívül még **memória, figyelem** és **személyiség tesz**teket csinálnak.

2. nap: A napot egy **40 perces csoportos vitával** kezdik, ahol mérik az együttműködési készséget. Itt nagyon fontos a közös nézet kialakítására való igyekezet, hajlam. **Interjú**n vesznek részt, ami nyugodt hangulatú és informális. A jelölt érdeklődési köréről, ambícióiról és a pálya iránti motivációiról beszélgetnek. Délután a szabadban **vezető nélküli feladatok**on vesznek részt. Ilyen például egy meghatározott területen való átkelés a föld érintése nélkül létrák, kötelek, rudak és pallók használatával, amely során magukkal kell vinniük valamilyen nehéz tárgyat és arra vigyázni kell. Itt nézik a vezetésre való hajlamot és az együttműködési készséget. Végül a tervezési feladatról vesznek részt egy előadáson, ahol megbeszélik hogyan kell azt majd végrehajtani (ez a rész nincs értékelve).

3. nap: Megcsinálják a **tervezési feladatot** (számvetéseket készítenek), ahol azt nézik, hogyan tudja a jelölt az embereket, felszerelést és időt effektíven használni. Egy órájuk van tanulmányozni egy beszámolót és leírni a megoldást. Ezután minden csoport megbeszéli a problémát azzal a céllal, hogy egy mindenki által elfogadott tervet találjanak ki. Azt mérik, hogy mennyire ragaszkodnak a saját elgondolásukhoz, és hogyan reagálnak a többiek ötleteire. Megkérdezik őket a feladat során alkalmazott szempontjaikról, hogy megnézzék mennyire látják át a feladatot. A **parancsnoki feladatot** a szabadban hajtják végre. Minden ember vezetheti a csoportját. A cél az, hogy időlimit alatt teljesítsenek egy feladatot, aminek megtervezésére az eligazítás után csak pár perc áll a rendelkezésükre. A tervet a csapat többi tagjának is el kell magyarázniuk a végrehajtás előtt. Itt a vezetési, szervezési és irányítókészséget mérik. **Akadálypályán** megadott időlimit alatt a lehető legtöbb feladatot kell megcsinálniuk. Délután minden jelölt tart egy 5 perces **előadást**. 5 témából lehet választani fejenként, amelyet a jelöltek önéletrajza alapján adnak meg. Van idejük rá felkészülni, a végén a csoport többi tagjának a kérdéseire kell válaszolni.

4. nap: **Vetélkedő**, ami egy szabadban végrehajtott vezető nélküli feladat a többi csapat ellen (akadályverseny).

Értékelés: Az elsődleges teljesítményt értékelő tisztek az objektivitás megőrzése miatt csak minimális információt kapnak a jelöltekről. A teljes személyügyi anyagot, ami az eddigi pályafutásról, családi helyzetről szól csak a bizottság elnöke is helyettesei láthatják.

17 kompetenciát mérnek három csoportra osztva, melyeknek az értékelése 5 fokozattal történik, erős, jó, megfelelő, korlátozott és gyenge. 1 gyenge vagy 5-nél több korlátozott elutasítással jár.

- elméleti ismeretek elsajátításával kapcsolatos kompetenciák
- gyakorlati képességek (3-ból 2 korlátozott elutasítással jár)
- Jellem és személyiségbeli tulajdonságok

Az alkalmasságról három terület szintetizálása után döntenek.

- Main Board eredménye
- Középiskola, egyetemi tanulmányi eredmény és az iskola javaslata
- Háromfokozatú intelligenciateszt

Intelligenciahányados értéke 10-es skálán	Minősítési mutató
9-10	erős
8	jó
7	megfelelő
6	korlátozott
1-5	gyenge

3. táblázat: Az intelligenciateszt értékelése, a 7-es érték 120-125-ös intelligenciahányadost jelent²⁷

Azok a jelentkezők, akik a gyakorlati feladatok során nem tudják kontrollálni az indulataikat, gyenge intelligenciaszinttel rendelkeznek (nem lehet alacsonyabb, mint a beosztottaknak) nagyon ritkán kapnak alkalmas minősítést. Három féle minősítés adható: „megfelelt”, „nem felelt meg” és a „jelenleg nem felelt meg”. Az utolsó esetben később megismételheti a vizsgát a jelölt.

A jelentkezőket a titkos vizsgajegyzőkönyvekben több kategóriába is sorolják:

²⁷ Magyar István: A brit hadsereg tisztje 121. oldal 1990. Budapest Zrínyi kiadó

- A kategória: kiemelkedő minősítést
- B kategória: nagyon jó minősítés
- C kategória: jó minősítés
- D kategória: megfelelő minősítés
- E kategória: kockázati tényezőkkel rendelkezők, a kiforratlanság, hiányos általános ismeretek vagy a nem megfelelő jellemtulajdonságok miatt.
- F kategória: nem teljesítette a követelményeket
- FF kategória: kritikán aluli
- DW kategória: nem megfelelő, de később sikeresen próbálkozhat (nem kerülnek ide az alacsony intelligencia szinttel rendelkezők)

1970-76 között 11308 pályázóból összesen 3010 fő felet meg (26,9%). „A” és „B” kategóriába sorolt pályázót 5-6 havonta, míg „C” jelűt kéthetente találtak.

5. Beválás vizsgálatok

A beválás a személy és munka egymáshoz való jó illeszkedését jelenti. Bárhogyan is történik a kiválasztás, mindig lesznek olyan egyének, akik átjutnak ezen a szűrőn, ezért fontosnak tartom azt, hogy beválás vizsgálatokkal is ellenőrizzük azt, mert így kaphatunk pontos képet a kiválasztási rendszerünk megbízhatóságáról.

„A Magyar Honvédségnél leginkább használhatónak és megbízhatónak tűnő beválás-vizsgálati módszerek a következők:

- *éves teljesítményértékelés megadott szempontok alapján*
- *egymás értékelése*
- *teljesítményelemzés*
- *az adott munkakörre jellemző hibázási lehetőségek feltárása, megszámlálása*
- *munkaügyi adatok elemzése*
- *360 fokos értékelés*”²⁸

A Magyar Honvédség esetében jelenleg az éves teljesítményértékelés az elterjedt, amikor a vizsgált személyt előljárója értékeli. Nagy létszám esetén az ilyen típusú értékelés erősen torzíthat. Előfordulhat, hogy a parancsnok nem tud a beosztott bizonyos érdemeiről, vagy másnak tulajdonítja azt. Mivel egyoldalú az értékelés, akár a direkt módon történő rosszabb vagy jobb értékelés is előfordulhat. Nem is beszélve arról, hogy előléptetések is múlhatnak a szempontok értelmezésén, például az egyik parancsnoknak a „nagyon jó” már a „kiváló” kategóriába esik, míg a másiknak a „jó”-ba. Napjainkban már a professzionális haderő miatt a beosztottak, mellérendeltségi viszonyban lévő munkatársak véleményének is számítani kellene. Szeretném bemutatni az általam legjobbnak tartott vizsgálati módszert, a 360fokos értékelést.

²⁸ Hadtudományi szemle: A ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar tudományos on-line kiadványa (2008-) 2008. 1. évfolyam 3. szám 117. oldal Turi Viktória: A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél



2. ábra 360 fokos teljesítményértékelés modellje²⁹

Lényege, hogy az értékelt személyt minden irányból vizsgálják. Természetesen az adott munkaköröknél legfontosabb kompetenciákat kell alapul venni. Fontos még, hogy saját magát is jellemzi az értékelt. Az így kialakult vélemények sokkal jobban összemosódnak, ezért nagyobb az objektivitás is.

²⁹ http://www.hill.hu/hill-level2009_03_2/ 2012. október 18. 01:26

Összegzés

Dolgozatomban a Magyar Honvédség vezetői kiválasztási rendszerét vizsgáltam. Különös tekintettel a katonai vezetői szakos honvéd tisztjelöltekre, mert a tanulmányaik elvégzése után ők kerülnek azokba a parancsnoki beosztásokba, amelyek esetén elengedhetetlen a vezetői kompetenciák megléte. Hipotézisemet, mely szerint a jelenlegi kiválasztási rendszer miatt nem a legjobb vezetői kompetenciákkal rendelkező jelöltek kerülnek felvételre a katonai vezetői szakra bizonyítottam. Sajnos ezek a követelmények megjelennek ugyan a 7/2006. (III. 21.) HM rendeletben (26. §), de a jelenleg használt tesztekkel nem, vagy alig mérhetőek. A munkaköri követelmények esetében ott, ahol a legfontosabbak lennének az átlagot meghaladó vezetői, szervezési készségek nem, csak alezredesi rendfokozattól szükségesek.

Attól, hogy valaki kitűnő tanuló, még nem lesz jó vezető. A jelenlegi rendszer azoknak a jó tanulmányi eredményekkel rendelkező jelentkezőknek kedvez, akik nem kapnak valamilyen kizáró ok miatt alkalmatlan minősítést. A vizsgálatokon az abszolút alkalmatlanok kiszűrése történik meg, akiknek még a viselkedési preferenciáik sem a megfelelőek a katonai pályára, majd a lexikális tudásra építő érettségi pontok döntenek a felvételtől a magasabb kompetenciaszint helyett.

Bemutattam az amerikai és brit szárazföldi haderőnem által alkalmazott eljárásokat, hogy összehasonlítási alapot adhassak az olvasónak. Véleményem szerint az Értékelő Központ alapú kiválasztási rendszer lenne a legmegfelelőbb, mert a legnagyobb megbízhatósággal így lehet megállapítani az alkalmasságot és jelenleg ez az egyetlen lehetőség a jelöltek vizsgálatára csoportokban gyakorlati feladatok által. A személyiségtesztekkel történő vizsgálatok jó alapot adnak, de nem mutatják meg, hogyan tud az egyén együttműködni másokkal, hogyan teljesít versenyhelyzetben, stresszes szituációkban, mert nem a képességet, hanem a viselkedési preferenciákat mutatják meg. Követendő példának a britek kiválasztási rendszerét tartom. Velünk ellentétben ők minimális feltételeket nem az alkalmassági vizsgálat során, hanem a ponthatároknál határoznak meg, majd azokat, akik teljesítették ezeket a feltételeket vizsgálják meg abból a szempontból, hogy valóban alkalmasak-e. A náluk előforduló probléma, hogy kevés alkalmas minősítéssel rendelkező jelölt van, a legalább 3,5-szeres túljelentkezés miatt számunkra valószínűleg nem okozna problémát.

Abban az esetben is jobb vezetői képességekkel rendelkező tisztek kerülnének ki az egyetemről, ha a kötelezően feltöltésre kerülő keretszámok miatt az érettségi vizsgán egy meghatározott minimum pontszám felett teljesítők közül választanák ki a legalkalmasabbakat. Még mindig kerülnének be olyanok, akik nem kaphatnának alkalmas minősítést a vezetői kompetenciák megfelelő szintjének hiánya miatt, de már kisebb arányban.

A jelenleg alkalmazható bármely kiválasztásra használt módszer sem 100%-os pontosságú, ezért nagy hangsúlyt kell fektetni a beválás vizsgálatokra is. Sajnos a Magyar Honvédség által preferált módszer az éves teljesítményértékelés, aminél léteznek nagyobb pontosságú eljárások, például a 360 fokos értékelés.

Mellékletek:

1. számú melléklet:

Interjú

Interjú Kozma Gábor Alezredes Úrral, a Magyar Honvédség Ludovika Zászlóalj Vezető Szervek Személyügyi Részleg vezetőjével.

Tisztelt Alezredes Úr!

Kérdezem, hogy 2011.-ben szakonként mennyi honvéd tisztjelölt jutott el a záróvizsgáig, majd került avatásra?

Válasz:

Az avatott állomány 61 fő volt, ugyanennyi honvéd tisztjelölt záróvizsgázott.

Budapesten 51 fő:

Katonai vezetői szakon 18 fő:

- lövész szakirányon 6 fő
- harckocsizó szakirányon 1 fő
- felderítő szakirányon 3 fő
- tüzér szakirányon 8 fő

Had-és biztonságtechnikai mérnöki szakon 22 fő:

- haditechnika szakirányon 8 fő
- vegyvédelmi specializáción 2 fő
- fegyverzettechnika specializáción 3 fő
- gépjármű specializáción 3 fő
- katonai elektronika szakirányon 8 fő
- elektronikai hadviselés specializáció 1 fő
- informatika specializáción 3 fő
- híradó specializáción 4 fő
- műszaki szakirányon 5 fő
- közlekedési szakirányon 3 fő

Katonai gazdálkodási szakon 11 fő:

- hadtáp szakirány 7 fő
- pénzügy szakirány 4 fő

Szolonokon 10 fő:

Had-és biztonságtechnikai mérnöki szakon 10 fő

- légiközlekedési szakirányon 6 fő
- repülőműszaki szakirányon 4 fő

Kérdezem, hogy 2012.-ben szakonként mennyi honvéd tisztjelölt jutott el a záróvizsgáig, majd került avatásra?

Válasz:

82 fő tett záróvizsgát, de az avatott állomány 76 fő volt. 4 tisztjelölt nyelvvizsga hiány miatt, 1 megbukott a záróvizsgán és 1 egészségügyileg alkalmatlan minősítés miatt nem került avatásra.

Budapesten 67 fő záróvizsgázott, de csak 63-an kerültek avatásra:

Katonai vezetői szakon 33 fő:

- lövész szakirányon 16 fő
- felderítő szakirányon 10 fő
- tüzér szakirányon 7 fő

Had-és biztonságtechnikai mérnöki szakon 16 fő záróvizsgázott, de csak 12-en kerültek avatásra. 3-an nem rendelkeztek a diplomához szükséges nyelvvizsgával és 1 fő egészségügyileg volt alkalmatlan.

Katonai gazdálkodási szakon 18 fő záróvizsgázott, de csak 17-en kerültek avatásra. 1 fő nem rendelkezett a diplomához szükséges nyelvvizsgával.

Szolonokon had-és biztonságtechnikai mérnök szakon 15 fő záróvizsgázott, de csak 14-en kerültek avatásra. 1 fő nem teljesítette a záróvizsga követelményeit.

Kérdezem, hogy mennyi a honvéd tisztjelölteknek a saját hibájukból megszüntetésre kerülő jogviszonyuk esetén mennyi pénzt kell visszafizetniük?

Válasz:

Jelenleg évente kb. 700 ezer forintot, ami az alapilletményből, az étkeztetés költségéből és tanszertámogatásból áll. Ez a IV. évfolyam végére kb. 2800000 forint.

Kérdezem, hogy a 2011/12-es tanévben hány fő tisztjelöltnek szűnt meg a jogviszonya?

Válasz:

Összesen 45 főnek szűnt meg a jogviszonya:

- I évfolyam esetén 7 fő, ebből 3 főnek a jogviszonyról történő lemondás, 3 főnek tanulmányi elégtelenség és 1 főnek egészségügyi okok miatt.
- II évfolyam esetén 15 fő, ebből 6 főnek a jogviszonyról történő lemondás, 7 főnek tanulmányi elégtelenség és 2 főnek egészségügyi okok miatt.
- III. évfolyam esetén 9 fő, ebből 3 főnek a jogviszonyról történő lemondás, 4 főnek tanulmányi elégtelenség és 2 főnek egészségügyi okok miatt.
- IV. évfolyam esetén 14 fő, ebből 14 főnek a jogviszonyról történő lemondás miatt.

Alezredes Úr jelentem nincs több kérdésem! Köszönöm az együttműködését.

Budapest, 2012. október 19.

2. számú melléklet:

2.2. Szárazföldi hadero

A) lövész, harckocsizó, tüzér

Rendszeresített rendfokozat		Képesítési és egyéb követelmények						
		iskolai végzettség	szakképzett-ségi szint	elomeneteli tanfolyam	egészségi		pszichikai	fizi- kai
					kategória	kizáró korlátozások		
16	dandártábornok	ZMNE	SZFF	*	A6	F1-F8, K23, 24	Pa/V, Pm/IV, Pv/V	T1
15	ezredes			Pa/V, Pm/IV, Pv/IV				
14	alezredes			Pa/IV, Pm/IV, Pv/IV	T2			
13	ornagy	ZMNEF		ET	A3	F1-F8, K3, 2, 14, 10, 15, 20, 22, 25	Pa/IV, Pm/IV	T3
12	százados	ZMNEF		ET				
11	fohadnagy	PF	FF	ET				
10	hadnagy							
09	főtörzszászlós	KÉ, SZPF, ZMNEF	SZFF55, SZFF					
08	törzszászlós	KÉ	SZKF54	ET				
07	zászlós							
06	főtörzsormester	ÁI, KÉ	AF32, SZKF52	ET				
05	törzsormester			ET				
04	ormester							
03	szakaszvezeto	ÁI	AK, KK	ET			Pa/III, Pm/III	
02	tizedes			ET				
01	orvezeto							

Felhasznált irodalom:

Dr. Czuprák Ottó Katonai Szervezetvezetés Egyetemi jegyzet Budapest, 2004.

Tarnóczi Richárd: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során) Doktori (PhD) értekezés ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola Budapest, 2007.

A hadtudományról: A Magyar Tudományos Akadémia IX. osztálya hadtudományi bizottságának és köztestületi tagjainak első konferenciája című kiadványban található, 2005. Dr. Bolgár Judit: A pszichikai alkalmasság, pszichikai állóképesség kérdése a hadsereg megváltozott struktúrája és funkciója tükrében

Szűcs Péter: A jövő katonai vezetőivel szemben támasztott követelmények, szakdolgozat Budapest, 2003

Kirády Attila: A mesterséges intelligencián alapuló számítógépes szakértői rendszer felhasználási lehetőségei a katonai és rendőri állomány alkalmasságvizsgálatain Doktori (PhD) értekezés ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola Budapest, 2008.

Nagyné Bereczki Szilvia: A szakmaspecifikus pszichológiai alkalmasságvizsgálat helye és szerepe a Magyar Honvédségben, a haderőreform tükrében Doktori (PhD) értekezés ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola Budapest, 2008.

Martinkó József: A Katonai Főiskolai Beiskolázás, Képesség Érték és Motivációközpontú Megközelítése című pályázat 1994 2. oldal

Hadtudományi szemle: A ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar tudományos on-line kiadványa (2008-) 2008. 1. évfolyam 3. szám Turi Viktória: A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél

Új Honvédségi Szemle Különszám 2002, a XXI. Század Katonai Vezetője Molnárné Maczó Piroska: a XXI. század katonai vezetője-kompetenciafeltételek

Kovács Ferenc: Az amerikai tiszt Zrínyi Katonai Kiadó Budapest, 1987.

Magyar István: A brit hadsereg tisztje Zrínyi Kiadó Budapest 2010.

7/2006. (III. 21.) HM rendelet: a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól

20/2002. (IV. 10.) HM rendelet: a Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről

2011.évi CXXXII. törvény A Nemzeti Közszerológati Egyetemről, valamint a közigerazgatási, rendészeti és katonai felsőoktatásról Magyar Közlöny 120. szám 2011

Honvédelmi Közlöny CXXXV. Évfolyam 8. szám 1. és 2. számú melléklet 90/2008 (HK 8.) HM HVKF intézkedéshez

Felsőoktatási felvételi tájékoztató – 2012. szeptemberben induló képzések ÉRETTSÉGIZETTEKNEK

Felhasznált Internetes források:

Dr. Juhász Márta Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás előadás anyaga BME Ergonómiai és Pszichológiai tanszék

http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/Szakkival_screen.pdf 2012. október 25. 01:23

Dr. Juhász Márta: Assessment Centre & Development Centre Értékelő és Fejlesztő Központ előadás anyaga BME Ergonómiai és pszichológiai tanszék 2007.
<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/eloadas1.pdf> 2012. október 25. 01:24

http://www.felvi.hu/felveteli/ponthatarok_rangsorok/elmult_evek/ElmultEvek/elmult_evek.php?stat=13 2012. október 16. 17:55

<https://www.army.mod.uk/join/20149.aspx> 2012. október 17. 06:30

<http://www.army.mod.uk/rolefinder/> 2012. október 17. 06:13

<http://www.army.mod.uk/rolefinder/role/81/infantry-platoon-officer/> 2012. október 17. 21:17

<https://www.army.mod.uk/join/20161.aspx> 2012 október 17 06:15

<https://www.army.mod.uk/join/20153.aspx> 2012. október 17. 06:58

http://www.army.mod.uk/documents/general/AOSB_Briefing.pdf 2012. október 17. 22:55

http://www.army.mod.uk/documents/general/AOSB_Main_Board.pdf 2012. október 17. 22:56

<http://www.goarmy.com/careers-and-jobs/become-an-officer/us-military-academy.html>)
2012. október 25. 00:10

<http://usmilitary.about.com/od/armyjoin/a/armymilacademy.htm> 2012. október 25. 01:30

