

TÓTH ESZTER¹**A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológia aspektusai****The psychological aspects of military leadership selection and preparation****Absztrakt**

Sokszor hallani a kiválasztás kapcsán azt a mondatot, hogy megfelelő embert a megfelelő helyre. Ez a mondat 1855-ben hangzott el Lyard angol alsóházi képviselő szájából és híven tükrözte a kornak azt a szemléletét, hogy a munka világában az ember érdeklődése, motivációja, munka attitűdje nem számít. Akkor úgy vélték az ember passzív elszenvedője a munkának. (Hegyi, 2012). Nemeskéri Gyula (2010) szerint azonban ez a mondat félrevezető, mivel a megfelelő hely és idő attól függ, hogy jelen pillanatban szüksége van-e a szervezetnek új munkaerőre. A megfelelő ember pedig azt jelenti, hogy milyen végzettséggel és milyen motivációs háttérrel rendelkező embert keresnek.

Egy jól működő alkalmasságvizsgáló rendszer több részből tevődik össze. Ezek a részek lehetnek jogi, személyügyi, egészségügyi, fizikai, pszichológiai stb. A témából fakadóan a pszichológiai részt alaposabban leírom.

A cikkben kifejtem a kiválasztás pszichológiájának történeti hátterét, a főbb kiválasztási modelleket, majd bemutatja a Magyar Honvédség kiválasztási rendszerét.

Kulcsszavak: kiválasztás, felkészítés, katonai vezetők

Abstract

In relation to selection we often hear “the right man for the right place”. This phrase was quoted in 1855 by Lyard (member of the parliament in the United Kingdom) and reflected point the view that the interest, motivation and attitude to work does not matter at the workplace. During that era people suffered through

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, doktorandusz hallgató - National University of Public Service, Doctoral School of Military Sciences, PhD student, E-mail: sztr.tth@gmail.com, ORCID: [0000-0001-7705-2763](https://orcid.org/0000-0001-7705-2763)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

their jobs quietly. (Hegyi, 2012). According to Gyula Nemeskéri (2010), this sentence is misleading, as the right place and time depends on the organisation's need for new staff. The right man means the educational background and motivation of the potential employees.

A well-functioning suitability test has various aspects, such as legal, personal, medical, physical, psychological etc.

In the following paper, I will introduce the historical background of the psychology of recruitment, the majors models of selection, afterwards I'll describe the selection system of the Hungarian Defence Forces.

Keywords: *selection, preparation, military leaders*

KIVÁLASZTÁS ÉS ALKALMASSÁG VIZSGÁLAT

Napjaink megközelítésében a munkaerő felvétele kapcsán inkább a kiválasztás, mint az alkalmasság-vizsgálat kifejezést használják. Mind az alkalmasságvizsgálat, mind a kiválasztás fő célja, hogy előrejelezze a jelölt későbbi munkahelyi viselkedését.

Amikor az alkalmasságvizsgálat témakörét tárgyaljuk nem lehet említés nélkül elmenni Csirszka János (1985) definíciója mellett. Szerinte a munkaalkalmasság a munka és a személyiség jellegzetességeink összhangja, amely megadja a beválás lehetőségét és valószínűségét. Az alkalmasság egyoldalú viszonyulás: az embert helyes kritériumok alapján, a munka nézőpontjából megfelelőnek illetve nem megfelelőnek ítéli. Elméletében az alkalmasságnak négy szintjét különbözteti meg: a gyenge, az átlagos, a kiváló és az abszolút alkalmasságot. Gyenge alkalmasságról abban az esetben beszélhetünk, ha a jelölt a munka alapkritériumainak megfelel, és nincs nála jobb jelentkező. Átlagos alkalmasság esetén a jelöltünk a szükséges ismérveket teljesíti. Kiváló alkalmasság esete akkor áll fenn, ha a szükséges kritériumok mellett a munka szempontjából kedvező egyéb tulajdonságokkal is rendelkezik a jelölt. Az abszolút alkalmasság esetében minden kritériumnak maradéktalanul megfelel a jelölt. Ez azonban nagyon ritka. (Hegyi, 2012)

Alkalmasságvizsgálat folyamat közben jellemző az úgynevezett „negatív markerezés”. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálat első részében olyan tényezőket keresnek a kiválasztási szakemberek, amik kizáró okot jelentenek a későbbi munkavégzés alól. Például lehet ilyen egy rossz fogazat, túlsúly, nem megfelelő végzettség. (Hegyi, 2012) A Magyar Honvédség esetében kizáró oknak minősülnek a különböző mentális betegségek, az epilepszia, a cukorbetegség. (10/2015. HM rendelet) Csak ezt követően kerül sor az alkalmasság tényleges vizsgálatára, azon személyekkel, akik megfeleltek az előszűrésen.

A pszichológiai alkalmasságvizsgálatot négy fő szempont alkotja.

1. A mentálhigiénés szempont azt vizsgálja, hogy az egyének van-e olyan mentális zavarban, szenvedélybetegségben, amely az általános alkalmasságát korlátozhatja vagy amely súlyosbodhat később a munka hatására.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

2. A motivációs szempont hivatott feltárni azt, hogy az egyénnek mennyire megalapozott, kiforrott a az adott pályával, szervezettel kapcsolatos motivációja.
3. A képesség szempont vizsgálja, hogy a jelölt képességei – általános és speciális – (intelligencia, gondolkodás, figyelem) elérik-e a kiváló dolgozók által meghatározott kritériumszinteket.
4. A személyiségszociológiai szempont azt nézi, hogy a személyiség érettsége és jellemzői illeszkednek-e az adott munkakörben elvárt szinthez. (Hegyi, 2012)

Az alkalmasság egyszerű: valaki vagy megfelel a munkakövetelményeknek, vagy nem. Azonban szót kell ejteni egy másik fontos témáról, ez pedig a beválás. Bevált személynek tekinthető, aki hosszú időn keresztül munkatempóját és munkájának színvonalát azonos szinten anélkül, hogy pszichés funkciózavarok lépnének fel nála. (Túri, 2008) „Az alkalmasság vizsgálat arra törekszik, hogy a dolgozók későbbi munkahelyi magatartását (teljesítményüket, munkájuk minőségét) a belépéskor elvégzett vizsgálatokkal előre jelezze. Az alkalmasság-vizsgálat legfőbb értéke, hogy segítségével növelhető azok aránya, akik kiválóan megfelelnek, beválnak az új munkahelyükön.” A beválás jelenti a munkának való tényleges megfelelést, ebben benne van az egyén döntése, akarata és elégedettsége is. (Klein, 1998)

KULTÚRTÖRTÉNETI HÁTTER

Az első kétlépcsős alkalmasság vizsgálatra a Bibliában történik utalás előszőr. (Klein, 1998) Jehova Gideon király számára keresett katonákat. Első lépésben megkérdezte, ki az, aki fél. Akik jelentkeztek azokat hazaküldte. (Ez a motiváción alapuló szelekció előfutára, azokkal nem kell foglalkozni, akik nem szeretnének részt venni valamiben.) Második lépcsőben arra kérte a jelentkezőket, hogy igyanak a folyó vizéből. Akik lefeküdtek és a nyelvükkel ittak, mint az állatok, azokat szintén hazaküldte, végül azok maradtak, akik a kezükkel merték a vizet, és abból ittak.

A természeti népeknél megfigyelhető beavatási rituálék is egyfajta szelekciónak tekinthető, hiszen a különböző munkák, funkciók elosztása függ a szertartás eredményétől.

Az ókorban az egyéni képességeket egyfajta kiválasztási alapként használták. Az ókori görögöknél a hatékony berendezkedéshez nagyban hozzájárult az emberek irányítása, átcsoportosítása, harcra készítése.

A középkorban a család, a származás határozta meg a munkavégzést. Azonban a céhek mestervizsgái egyfajta kiválasztási alapként működtek.

Az ipari forradalommal tömeges igény mutatkozott a munkásokra. Erre az időszakra tehető Taylor tudományos munkaszervezés elmélete, melynek keretében az emberi munkatevékenység elemzésével próbálta hatékonyabbá tenni a termelést. Ugyanakkor azt meg kell említeni, hogy célja az volt, hogy az emberek teljes munkakapacitásukat a termelő vállalatnak, az üzemnek áldozzák. Ekkor már elkezdtek foglalkozni az ember munkában betöltött szerepével és arra a következtetésre jutottak, hogy a munkaszervezés, a kiválasztás speciális szaktudást igényel. (Klein, 1998)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

Ezt az időszakot követte a XX. század és a világháborúk időszaka. Ebben az időszakban a katonákat egyrészt külön tesztekkel vizsgálták, hogy képesek lesznek-e megfelelni a hadi követelményeknek, másrészt olyan mesterséges helyzeteket teremtettek számukra, ami megmutatta, hogyan teljesítenek különleges helyzetekben. Ennek az eredményéből következtettek a jelölt munka alkalmasságára.

Az 1915-30-as évekre tehető a pszichometria elterjedése, mely megalapozta a pszichológiai munkával kapcsolatos alkalmazását. Erre a korszakra tehető az egyes foglalkozások, szakmák részletes munkaköri követelményeinek a létrejötte, valamint ekkor már beválás vizsgálatot is végeztek. (Juhász, 2006)

A Human Relations (emberi kapcsolatok) szemlélet elterjedésével (1930-1950) egyre hangsúlyosabbá vált az ember szerepe a szervezetben. Ebben a szemléletmódban figyelmet fordítottak a motiváció vizsgálatára, a személy- szervezet megfelelésére, a kiválasztási folyamat pedig az ember egészéből indult ki. Erre az irányvonalra alapozva Carl Rogers és Abraham Maslow (1950-1970) humanisztikus irányzata az önmegvalósító emberképet fogalmazta meg. Ebben fontos szerepet kap a motiváció- és attitűd kutatás szemben a képességek elszigetelt vizsgálatával. (Klein, 1998. Klein, 2009)

Látható, hogy a kiválasztás mindig jelen volt a történelem során. Lehet az motiváció, irányítókészség, család, származás, de mindig volt valamilyen szempontrendszer, hogy foglalkozást válasszon valaki. A gyárak megjelenésével, a termelékenység fokozása lett a cél, akkor már tudományos módszerekkel választották ki az embereket. A pszichológia, ezen belül is a pszichometria fejlődésével párhuzamosan pedig előtérbe került az ember.

Ez a fejlődési folyamat és a munkára jelentkező képességei fontos szerepet játszanak a kiválasztási modellek fejlődésében is.

KIVÁLASZTÁSI MODELLEK

A kiválasztási módszerek evolúciójával párhuzamosan születtek meg a különböző modellek, melyek leírják a munka és a munkára jelentkező jellemzőit, egymáshoz való viszonyulását.

Az első pszichológiai kiválasztási modell 1949-ben született meg és Thorndike nevéhez köthető. Ez a kiválasztás klasszikus modellje, másnéven a prediktív validitás modellje. A folyamat egymást követő, jól körülhatárolt részekből áll. A folyamat munkakörelemzéssel kezdődik, melyek során azonosításra kerülnek a munkakör jellegzetességei, és a sikeres munkavégzés kritériumai. Ezek alapján kerülnek kialakításra a prediktorok. Ezt követően a pszichológiai jellemzőket és a teljesítményt mérik. Ezt követően a mért értékeket összevetik, ha pozitív korrelációt mutatnak a kritériumok mérőszámával, akkor a módszer érvényes, és be tudja jósolni a munkavállaló alkalmasságát. Az elmélet fő kritikája, hogy a személy szervezet összeillesztés hogyan tükröződik a munkavégzés eredményességében. (Juhász, 2002)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

A modellek következő generációját a dinamikus, interakcionista modellek adják. Ezek közé tartozik Csirszka János alkalmassági-megfelelés modellje, Edwards személy-munka megfelelési modellje és Dawis, Lofquist munkához való igazodás elmélete. (Hegyi, 2012)

Csirszka János alkalmassági megfelelés modellje a munka és a személyiség megfelelése között horizontális és mélységi tagolódást különböztet meg. Horizontális tagolódásról akkor beszélhetünk, ha a munka és a személy oldalán található tényezők egymással összeillenek. Az összeállítás mértéke valószínűsíti a beválást. Az összeállítás mértéke annál nagyobb, minél több objektív és szubjektív tényező között áll fenn összeállítás. Bevált az a személy, aki hosszú időn keresztül képes eleget tenni a teljesítménykövetelményeknek, egyenletes, legalább közepes szinten.

Edwards Személy-Munka megfelelési modelljében (1991) a hangsúly a személy és a munka közötti kapcsolaton van. A személy és a munka közötti összeállítás többféle módon valósulhat meg: az egyén ismeretei, képességei, készségei találkoznak a munka mennyiségi és minőségi követelményeivel, valamint az egyén vágyai, céljai, szükségletei, értékrendszere összeillik a munka kihívásaival, lehetőségeivel. Ezek megnyilvánulnak a munkával való elégedettségben, az elköteleződésben, pszichés teherbírásban, pszichés jóllétben, stresszel való megküzdésben, motivációban, fejlődésben, karriertervben. Ha egyáltalán nincs, vagy kicsi az összeállítás, annak a következménye a hiányzások nagyobb száma és a fluktuáció.

Dawis és Lofquist Munkához való igazodás elméletében a szervezet egy nyílt rendszerként szerepel. (Hegyi, 2012) Ez a modell a többiétől eltérően dinamikus, mivel a szervezet részéről a követelmények, az egyén részéről a szükségletek vannak folyamatos átalakulásban. Amennyiben kölcsönös megfelelés van az egyén és a szervezet között az egyén jobb teljesítményre törekszik, hogy ezt az összeállítást fenntartsa. A modellben két megfelelési folyamatot írnak el:

- I. Megfelelési folyamat: a személy képessége, készsége, tudása, személyisége illeszkedik a munkaköri követelményekhez, miközben a szervezet is alkalmazkodást kíván meg az egyéntől. Ha ez teljesül a szervezet elégedett lesz.
- II. Megfelelési folyamat: a munka, a szervezet kielégíti a dolgozó munkához kapcsolódó vágyait, elvárásait, szükségleteit, azaz lehetőséget ad az egyénnek arra, hogy megvalósítsa önmagát. Ez a folyamat az egyén elégedettségéhez vezet.

A modellek következő generációja a szocializációt és szelekciót hangsúlyozó modellek voltak. Ezen elméletek alapján a dolgozó a szocializációs folyamat során válik egyre alkalmasabbá a munkakör betöltésére. Szereptanulás révén tanulja meg a normákat és a munkahelyi elvárásokat. Ezt a folyamatot tréningprogramokkal lehet segíteni. Az elmélet szerint az alkalmasság vizsgálat során nem az egyén képességeit kell vizsgálni, hanem a tanulóképességét kell feltárni, mivel a későbbiekben ennek a segítségével tud majd beletanulnia a „szerepébe”. (Juhász, 2010.)

A kiválasztási modellek sokféleségéből látszik, hogy nincs egy állandó modell, amit minden korszakra, minden munka kritériumaira egységesen ki lehetne vetíteni. A modelle-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

ket az évek során többször felülvizsgálták, átalakították az adott korszak követelményeinek megfelelően. A Magyar Honvédség kiválasztási rendszerével sincs ez másként, a vezető kiválasztás hatékonyságának fokozása érdekében időnként felülvizsgálat szükséges.

A MAGYAR HONVEDSEG VEZETŐ KIVÁLASZTÁSI RENDSZERE

A 10/2015-ös HM rendelet a következőképpen fogalmaz az alkalmasságot illetően: katonai szolgálatra az a személy alkalmas, aki megfelel a katonai szolgálat által támasztott szellemi, érzékelési, személyiségbeli, értékrendi és pályamotivációs követelményeknek.

Az alkalmasságvizsgálat három részből áll: egészségügyi, pszichológiai és fizikai. Én a pszichológiai részt fogom megvizsgálni.

Az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság minősítése a minősítést közvetlenül megelőzően végzett vizsgálat eredményén, illetve a korábban végzett, de még érvényes és a minősítés céljával egyező követelményszintű vizsgálat eredményén alapulhat.

A minősítések érvényessége:

- katonai szolgálatra jelentkezők esetében legfeljebb 1 évre;
- hivatásos és szerződéses katonák esetében:
 - a honvéd 35 éves életkoráig legfeljebb 5 évre;
- 35-44 éves életkor között legfeljebb 3 évre;
- 44 éves életkor felett legfeljebb 1 évre;
- 365 napot meghaladó külföldi katonai szolgálat esetén a kiküldetés időtartamára, de legfeljebb 5 évre;
- honvéd tisztjelölti és honvéd altiszt-jelölti katonai szolgálatra jelentkezők esetében legfeljebb 1 évre;
- honvédségi ösztöndíjasnak jelentkezettek esetében a tanulmányok időtartamára adható;
- a minősítés érvényességének letelte után az alkalmasságot ismételtelen minősíteni kell;
- Önkéntes tartalékos katonák esetében:
 - 45 éves életkor felett 2 évre;
 - 45 éves életkorig 5 évre.

A katonai vezetőknek karrierjük során meg kell jelleniük pszichológiai vizsgálaton tisztjelöltként a szakirány választást megelőzően, a beosztásba helyezés előtt, időszakosan (esetleg soron kívül), külföldi szolgálatra vezénylést megelőzően, (ha a kinti beosztás követelményei jelentősen eltérnek az itthoni beosztás követelményeitől), új beosztásba történő kinevezést megelőzően, ha az új beosztására meghatározott követelmények a betöltött beosztására meghatározott követelményektől eltérőek, 365 napot elérő vagy azt meghaladó időtartamú rendelkezési állományt vagy távollétet követő újbóli beosztásba helyezést megelőzően, az állományilletékes parancsnok tekintetében, vezető beosztásba történő kiválasztása előtt.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

A rendeletben megfogalmazásra kerültek azok az általános pszichológiai kritériumok, melyekkel minden katonának rendelkeznie kell legalább átlagos szinten. Ezek a következők:

Személyiségjellemzők közül: érzelmi, indulati élet kiegyensúlyozottsága, stressztűrő képesség, frusztrációs tolerancia, önkontroll, adekvát viselkedés, magabiztosság, önismert.

Értelmi szint: általános intelligencia (logikai, kombinációs, problémamegoldó készség), emlékezet, kommunikációs készség.

Szenzomotoros és percepciók teljesítmény: általános figyelmi teljesítmény, érzékelés, ingerdiszkrimináció, reakcióidő, mozgáskoordináció.

A katonai vezetőknek ezen felül meg kell felelniük azoknak a követelményeknek, amelyek alapjai az adott szintű hatékony katonai vezetőnek. Az általános pszichés alkalmasságon (Pa) túl a vezetéshez szükséges készségek, képességek, személyiségjellemzők tartoznak ide. I. Személyiségjellemzők: kapcsolatteremtő készség, kezdeményező-készség, együttműködési készség, megbízhatóság, empátiás készség, erkölcsösség, igénysszint, rugalmasság, pszichés tempó, önállóság, elkötelezettség, szabálytudat.

Értelmi szint: logika, kreativitás, lényeglátás.

Vezetői, szervezői készség: tervező-, szervezőkészség, döntési készség, problémamegoldó készség, információkezelés, stratégiai gondolkodás, csapatépítési készség, menedzselési készség, motiválóképesség, kommunikációs készség, kritika elviselésének készség, intellektuális hatékonyság, szellemi terhelhetőség.

Ezeket a képességeket teljesítménytesztekkel, figyelem vizsgáló tesztekkel, műszerekkel, személyiségtesztekkel és pszichológusi explorációval mérik fel a szakemberek. (10/2015)

Az alkalmasságvizsgáló rendszernek vannak előnyös, pozitív részei és vannak olyanok, amik fejlesztésre szorulnak. A rendszer egyik legnagyobb előnye, hogy létezik. Azaz senkiből nem lehet úgy vezető a Magyar Honvédségben, hogy ne esett volna át egy szigorú alkalmasság vizsgálaton. A vizsgálat során a jelentkező, a vezető több képességének, készségének, személyiségének és motivációjának feltárására van lehetőség, olyan valid eszközökkel, amelyek évek óta megbízhatóan szűrik az állományt. Ezen kívül egy saját, katonai minta van a tesztek eredményeire, így minden esetben ezzel a mintával történik az összehasonlítás.

Ugyanakkor a rendszer egyik hibája, hogy egy egylépcsős vizsgálatról beszélünk, ami során olyan jellemzők feltárása a cél, melyek kizárják a jelölt alkalmasságát, azaz a cikk elején említett „negatív markerezés”, másnéven alkalmatlanság vizsgálat történik.

A második lépcső, azaz a tényleges megfelelés vizsgálata nem történik meg. Ennek oka lehet, hogy jelen pillanatban a fent említett vezetői kompetenciákból kell dolgozni. Azonban ezek a kompetenciák nincsenek megfelelően ledefiniálva, és mivel a rendelet pszichológiával kapcsolatos részét pszichológusok írták, így a követelmények azon mérőeszközökhöz lettek alakítva, amikkel a Honvédség rendelkezett.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 3. szám

A következő probléma, hogy a vezetők beválás vizsgálata egyáltalán nem szerepel a rendeletben. Nincs lehetőség annak a kiderítésére, hogy valójában ő hogyan teljesít a munkakörében, mennyire elégedettek vele a beosztottjai, a felettesei. A beválásnak az egyik mutatója lehetne a teljesítményértékelés és a parancsnoki jellemzés, azonban ez utóbbi szubjektív. A teljesítményértékelés olyan részeket is tartalmaz, ami nem a vezetői képességeket mutatja meg, továbbá az csak a felettes véleményét tükrözi.

ÖSSZEFOGLALÁS

Összességében elmondható, hogy a bemutatott szakirodalom, a történelem, és a modellek tükrében lehetne hatékonyabban végezni a vezető kiválasztást. A jövőben szükséges lenne a jelenlegi alkalmasság vizsgálati rendszerrel párhuzamosan, egy új, többlépcsős kiválasztási rendszer megalkotása, továbbá a Magyar Honvédség kiválasztási modelljének leírása. Ezen eredményekkel egy olyan vezető kiválasztást lehetne létrehozni, amely alaposabbá és tudatosabbá tehetné a katonai vezető pályaképet, és az arra legalkalmasabbak kerülhetnének be a katonai vezető képzésbe, tehetséggondozó programokba és a későbbiekben parancsnoki beosztásokba.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Hegyi H. (2012): Személyiség a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései. Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Alkalmazott Pszichológiai Program.
2. Csirszka J. (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája, Akadémia Kiadó, Bp.
3. 10/2015. (VII.30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról.
4. Turi Viktória (2008) : A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a magyar Honvédségnél, http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_szemle/szamok/2008/2008_3/2008_3_alt_turi_viktoria_117_122.pdf.
5. Nemeskéri Gy. (2010): A kiválasztás megbízhatóságának szempontjai, in: Munkaügyi szemle, 2010. (54.évf.), 4. sz.
6. Munkácsy F.(2001): Benchmark: A kiválasztás, in: Munkaügyi szemle, 2001. (45.évf.), 1.sz., 5-7.o.
7. Klein B.-Klein S. (2012): A szervezet lelke, Edge 2000. Bp.
8. Klein S. (1998): Munkapszichológia I., SHL Hungary Kft., Bp.
9. Juhász M. (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája (1. rész), in: Munkaügyi Szemle, 2006. (50.évf.)1. sz. 21-25. old.
10. Juhász M. (2010): A kiválasztás pszichológiai alapjai, BME Oktatási Segédlet, 2010.