

TÚRI Viktória

## **A KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁS KORSZERŰSÍTÉSÉNEK ELSŐ LÉPÉSEI A MAGYAR HONVÉDSÉGNÉL**

### **FIRST STEPS FOR THE MODERN SELECTING IN HE HUNGARIAN ARMY**

**A Magyar Honvédség a haderőreform keretében erőteljes változásokon megy keresztül. A változások azonban nemcsak a technika korszerűsítésében nyilvánulnak meg, hanem a kiválasztási rendszer is együtt változik a haderő folyamatos átalakulásával. A munkapszichológia fejlődésével az alkalmasság vizsgálat eddig használt irányvonalát egy korszerűbb és precízebb kiválasztásnak kell átvennie, mely a kompetenciák kialakításán és beválás-vizsgálatok elvégzésén alapul. Így elérhetjük azt, hogy az adott beosztásokba csak olyan személy kerüljön, aki az adott területen a legjobb teljesítményt és eredményt tudja felmutatni. Cikkemben egy speciális feladatokat ellátó zászlóalj, a díszzászlóalj alkalmasság-és beválás-vizsgálatainak főbb lépéseit és eredményeit szeretném bemutatni.**

**As a consequence of the military force's reform, the Hungarian Army has been changing vigorously. Our primary purpose is to establish a small but fit for action army in Hungary and also to teach and train professional soldiers who regard their work as a real profession. The altered expectations concern almost all areas of the Hungarian Army. As we would like to train professional soldiers it has become essential that only those people should get into the military hierarchy who are able to execute orders in the best of their knowledge. For the psychologists working at the Hungarian Army work- and organization psychology has become more and more popular and important lately. The main goal of my exploration is processing the library of competences referring to each position applying actually at the Hungarian Army with a view to help growing the number of employees in the right position.**

Az elmúlt években a Magyar Honvédség elsődleges célja az volt, hogy Magyarországon egy kicsi, de annál ütőképesebb hadsereget hozzon létre, olyan professzionális katonákat képezzenek ki, akik hivatásnak tekintik munkájukat.

A megváltozott elvárások a Magyar Honvédség szinte minden területére kiterjednek. Mivel profi katonákat akarunk képezni, elengedhetetlen, hogy olyan emberek kerüljenek be a katonai hierarchiába, akik képesek a kapott parancsokat a lehető legjobban végrehajtani, akik egészségügyileg, pszichikailag és fizikailag is bírják a sokszor igen kemény megerőltetést, ugyanakkor képesek és motiváltak a fejlődésre.

A Magyar Honvédség kiválasztási rendszere napjainkban a következőképpen működik: minden beérkező és már rendszerben lévő embernél hangsúlyt fektetünk a mentális-, a figyelmi-, és a szenzomotoros képességek feltárására, valamint a személyiség bizonyos szintű feltérképezésére. A kiválasztás és alkalmasság-vizsgálat mellett azonban fontos szerephez kell jutnia idővel a beválás-vizsgálatoknak is, melyek eredményei megmutatják számunkra azt, hogy mennyire működik hatékonyan kiválasztási rendszerünk.

Ki tekinthető bevált személynek? Aki huzamosabb időn át képes munkatempóját és munkájának színvonalát fenntartani anélkül, hogy a pszichés funkciók zavarai jelentkeznenek nála.

*„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 az, hogy segítségével növelhető azok aránya, akik kiválóan megfelelnek, beválnak az új munkahelyükön.”*

[Klein, 1998.]

## BEVÁLÁS-VIZSGÁLATOK NAPJAINKBAN

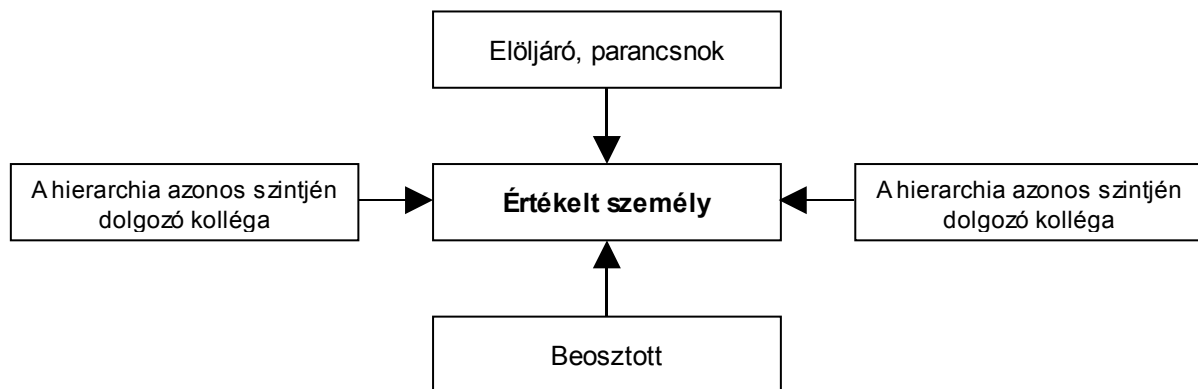
A beválás vizsgálata azonban még napjainkban is nehéz, mivel nem áll rendelkezésünkre egyetlen, jól használható, kidolgozott eljárás sem. Fokozottan nehéz beválás-vizsgálatot készíteni egy olyan hierarchiára épülő szervezetben, mint a Magyar Honvédség, mivel a vizsgálatban résztvevő katonák gyakran gondolják azt, hogy a pszichológus valójában jelentést, jellemzést ír róluk.

Fontos kérdés az ilyen jellegű vizsgálatoknál, hogy a belépéstől számított mennyi idő elteltével célszerű a beválást megvizsgálni. A Magyar Honvédségben a szerződéses katonák próbaideje fél év, de vannak olyan speciális helyzetek és alakulatok, mint például a díszelgő katonáké, ahol a beválás vizsgálata nehezen megvalósítható, mivel a betanulás sokkal több időt vesz igénybe. A Magyar Honvédségnél leginkább használhatónak és megbízhatónak tűnő beválás-vizsgálati módszerek a következők:

1. éves teljesítményértékelés megadott szempontok alapján;
2. egymás értékelése (igen ritka, kevésbé megvalósítható);
3. teljesítményelemzés;
4. az adott munkakörre jellemző hibázási lehetőségek feltárása és megszámlálása;
5. munkaügyi adatok elemzése (egészségügyi szabadságok száma);
6. 360 fokos értékelés.

## A 360 FOKOS ÉRTÉKELÉS

A versenyszféra fokozatos differenciálódása hozta létre ezt az értékelési módszert. A vezetők a hagyományosan alkalmazott eljárások mellett felismerték, hogy a munkatársak összetettebb, részletesebb megítélésére és szélesebb körű visszajelzésre nyílik lehetőség, ha nem csak a vezető illetve beosztott között zajlik az értékelés, hanem megkérdezik az értékelt egyén szűkebb valamint tágabb környezetéhez tartozó embereket is.



A 360 fokos vizsgálat során a megkérdezés teljes körű. Lehetőleg minden szociális kapcsolat irányából megközeleltik az értékelt személyt. Az értékelés során a megkérdezettek mellett az értékelt is elvégzi önmaga jellemzését ugyanazon kérdőív kitöltésével. Az általános kérdőív helyett célszerű, ha olyan kérdőíveket használunk, amelyek az adott szervezetre és az adott munkakörre vannak kifejlesztve. A jellemzés során elő kell készíteni a megkérdezettek körét, kategóriánként meg kell határozni a létszámukat, és fel kell őket készíteni az értékelésben való részvételre.

## BEVÁLÁS-VIZSGÁLAT EGY SPECIÁLIS ZÁSZLÓALJNÁL

A 32. Budapest Díszzászlóalj a Magyar Honvédség egyik speciális alegysége. Ha felidézünk emlékezetünkben egy augusztus 20-ai ünnepséget, azon belül is a tisztavatást, melyet minden évben élőben is közvetít a televízió, akkor láthatjuk a Magyar Honvédség díszelgőit bevonulni ünnepi egyenruhájukban. Mindazok ellenére, hogy napjaik nagy részét az ünnepi eseményekre (temetés, tisztavatás, államfők, nagykövetek fogadása, koszorúzások,

kopjafaavatások) való felkészülés teszi ki, ők ugyanúgy részt vesznek terepen való kiképzésben is: járnak éleslővészetre, harcászati gyakorlatra, katonai tereptan foglalkozásokra, de idejük nagy részét mégis a díszelgésre való felkészülésre fordítják. Egy-egy temetésre vagy fontosabb eseményre akár napokig is gyakorolnak, annak ellenére, hogy a különböző mozgásformák egy idő után már rutinossá válnak számukra. Munkájukat nagyfokú fegyelmeztség, felkészültség és monotonia tűrés jellemzi.

A különböző rendezvényeken való részvételt a rutinszerűség ellenére színesítheti néhány tényező. Nem mindegy, hogy valaki a szakaszban díszleg, vagy egyedül áll egy síremlék vagy műemlék mellett, úgynevezett *díszőrként*. Díszörnek lenni, tehát a szakaszon kívül egyedül állni, dicsőséget, elismertséget jelent.

A díszelgőkön a legnagyobb nyomás talán az, hogy vajon mindenki kibírja-e a mozdulatlanul állást a ceremónia végéig? Az egyéni interjúk során sokat faggattam arról a katonákat, hogy mire gondolnak egy-egy ilyen esemény közben, amikor akár óráig is fegyelmezetten kell állniuk egyetlen testtartást biztosítva, szélsőséges időjárási viszonyok között. Az elmondások alapján eleinte mindenki munkahelyi vagy otthoni dolgokra gondol, de ahogy telik az idő, jön a különböző testrészekben (kar, láb, lábujjak) érzett zsibbadás, mely onnantól kezdve a legfontosabb dologgá válik egy díszelgő katona számára. Vannak apró fortélyok, hogy ezt a zsibbadást hogyan lehet megszüntetni anélkül, hogy a katona látványosan megmozdulna.

Sokak elmondása szerint létezik úgynevezett *extrém díszelgési helyzet*, mely az időjárás viszontagságai miatt kapta ezt a nevet. Nem könnyű hóban, szélben, esőben vagy tűző napfényben díszlegni. Nehezíti a helyzetet, hogy nincs külön téli vagy nyári egyenruha, tehát a vékony, testhez simuló zubbony alá nehéz felöltözni. Az egyik ilyen extrém díszelgési helyzet volt az, amikor Nagy Richárd holttestét hozták haza Irakból, aki szolgálatteljesítés közben tragikus körülmények közt életét veszítette. A következőképpen emlékszik vissza erre az akkori parancsnok, aki a díszelgést vezette:

*„Ott álltunk Pápán, a reptéren, és vártuk, hogy a gép leszálljon a koporsóval. Hideg volt és óriási köd, de a repülő még mindig sehol nem volt. Kiderült, hogy a taszári reptérre szállították le a gépet, és onnan autóval hozták Ricsi földi maradványit Pápára. Mindannyiunk ruhája nedves volt, már nem éreztük egyes testrészeinket. A köd furcsa foltokat öltött előttünk. Mindenféle formákat és alakokat láttunk kibontakozni benne.”* [Szűcs]

Ami szintén embert próbáló megrázkódtatás egy díszelgőnek az időjárás viszontagságain túl, ha valaki elájul az ünnepség alatt. Természetesen mindig vannak készenlétben olyan katonák, akik ilyen helyzetben beugranak összeesett társuk helyére, de az elájult díszelgőt ez mélyen érinti. A rendszeres sport és a jó erőnlét nincs összefüggésben azzal, hogy valaki mennyi ideig képes mozdulatlanul állni. Ha egy katona úgy érzi rosszul lesz, bal kezét hátrafelé kell emelnie, és a lehető legnagyobb feltűnés nélkül el kell hagynia a díszszakaszt, hogy az őt helyettesítő észrevétlenül be tudjon állni a helyére. Fontos szempont az is, hogy az ünnepség előtt meghatározott időben kell étkezni és megfelelő mennyiségű folyadékot kell magukhoz venniük a katonáknak, hiszen az ünnepség helyszínén ezekre már nincs lehetőségük.

A díszelgőkkel kapcsolatos legnagyobb problémája a Magyar Honvédségnek az, hogy az óriási fluktuáció miatt a díszzászlóalj állománytáblája nem feltöltött, valamint az, hogy mire valakiből jó díszelgő válik, addigra egészségügyi okok miatt le kell szerelnie, vagy át kell helyezni a katonát egy másik beosztásba. Mivel kevesen vannak, ezért több alkalommal kell menniük a különböző ünnepségekre díszlegni, mint amennyi megengedett lenne. A leggyakoribb problémák: ízületi bántalmak (főleg nyak, váll, derék térd, boka), halláskárosodás (a temetések alkalmával a díszlövés leadása miatt még hallásvédő használatával is), gerincferdülés, gerincsérv, visszér-problémák, a túlzott egyhangúság, a monotonia.

#### A DÍSZELGÉSEK TÍPUSAI

A díszelgő katonák a díszelgések következő típusait különböztetik meg:

*Zászlóalj szintű díszelgések:* a legnagyobb létszámban az ilyen díszelgések alkalmával vonulnak fel a katonák. Ilyenkor a díszalegység összetétele a következőképpen alakul:

- 1 fő vezénylő parancsnok (tiszt);

- 3 fő századparancsnok (tiszt);
- 3 fő, aki a csapatzászlót viszi (tiszt vagy tiszthelyettes);
- 72 fő legénységi szerződéses katona.

Ilyen zászlóalj szintű díszelgési események például a miniszterelnök fogadása a Kossuth téren, a köztársasági elnök fogadása a Sándor Palotában, illetve a különböző állami ünnepek, mint március 15-e vagy október 23-a.

*A század szintű díszelgések felépítése:*

- 1 fő vezénylő parancsnok (tiszt);
- 3 vagy 2 fő szakaszparancsnok (tiszt);
- 3 fő, aki a csapatzászlót viszi (tiszt vagy tiszthelyettes);
- díszőr parancsnok (tiszt vagy tiszthelyettes);
- 54, 45 vagy 36 fő legénységi szerződéses állomány.

Század szintű díszelgést láthatunk a Hősök terén, a különböző koszorúzások alkalmával, vezérkari főnökök, miniszterek fogadásakor a Honvédelmi Minisztérium különböző objektumaiban, valamint temetések és kegyeleti szertartások koszorúzások végrehajtása során.

*A szakasz szintű díszelgések felépítése:*

- 1 fő vezénylő parancsnok (tiszt);
- 3 fő, aki a csapatzászlót viszi (tiszt vagy tiszthelyettes);
- díszőr parancsnok (tiszt vagy tiszthelyettes);
- 30, 20 vagy 18 fő szerződéses legénységi katona.

Nagykövetek fogadásakor, koszorúzásakor temetések és kegyeleti szertartások, koszorúzások végrehajtásakor kerül sor szakasz szintű díszelgésre.

*Egyéb kis létszámú díszelgések:*

- létszám: 3-12 főig;
- a parancsnokok rendszerint tiszthelyettesek.

Rajtemetés, kopjafaavatás, emléktábla avatás, szobrok és emlékhelyek koszorúzásakor láthatunk ilyen típusú díszelgést.

## A DÍSZELGŐK ALKALMASSÁG-VIZSGÁLATA

Ha valaki díszelgő katonának szeretne jelentkezni, akkor elsősorban a megyei toborzóirodákat kell felkeresnie, akik kiközvetítik az embereket az adott alakulatokhoz. Ezt követi az alkalmasság-vizsgálat az MH HEK Alkalmasság-vizsgáló Intézetben, mely az újonnan bevonuló állomány részére két napig tart. Első nap délelőtt adatfelvétel, majd pszichikai vizsgálat, másnap az egészségügyi alkalmasság és a fizikai felkészültség felmérése. A felvételi kritériumokat a 20/2002-es valamint a 7/2006-os HM rendelet szabályozza.

A díszelgő katonák pszichikai alkalmasság-vizsgálata nem tartalmaz speciális elemeket (mint pl. a gépkocsivezetőké vagy a tűzszerészeké), ugyanazt az általános protokollt kell végigcsinálniuk, mint a legtöbb katonának. A pszichológiai felvételi vizsgálat, mely az alkalmasságot eldönti, a következő feladatcsoportokból áll:

- *személyiségtesztek:* Ászvek, Brengelmann vagy FPI;
- *figyelemtesztek:* digitális tachisztozskóp, szenzóméter, Bourdon vagy Pieron tesztek;
- *intelligenciatesztek:* OTIS-II, IST, Eysenck;
- *életmód kérdőív,* illetve önéletrajz, melyekben rákérdezőnk az iskolai végzettségre, szakmai tapasztalatokra, a családi háttérre, a törvénnyel való összeütközésekre, káros szenvedélyekre stb.;
- *pszichológusi exploráció.*

Díszelgőnek lenni nagy kihívást, feladatot, de egyben büszkeséget is jelent. Az állandó gyakorlások, ünnepek, az egészségügyi problémák, a rutinszerűség és a monotonia próbára teszik az ember testét és lelkét egyaránt.

## BEVÁLÁS-VIZSGÁLATOK KÉSZÍTÉSE MINDEN ALAKULATNÁL

A beválás-vizsgálatok elvégzése elkerülhetetlen akkor, ha kiválasztási rendszerünket korszerűsíteni akarjuk. A pontos beválás elengedhetetlen része a 360 fokos vizsgálat, mely nemcsak a legmodernebb, hanem a legmegbízhatóbb eljárás is ezen a területen. A Magyar Honvédségnél azonban ez nehezen valósítható meg, mivel az állandó gyakorlatok, szolgálatok, vezénylések és szabadságolások miatt nem lehet közös időpontot találni az emberek számára, illetve túl hosszú ideig tartana, mire mindenki a 360 fokos értékelés részévé válna. A díszelgők beválás-vizsgálata során így a következő tényezőket tudtam felhasználni:

1. a parancsnok szóbeli értékelése;
2. egészségügyi szabadságok;
3. személyügyi adatok (jutalmak, dicséretetek, fenyítések száma);
4. személyes interjúk.

A beválás-vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a díszelgők kiválasztásánál a monotonia túrésre kell a legnagyobb hangsúlyt fektetni, de természetesen a pszichés státusz illetve az általános személyiségbeli tényezők feltárása továbbra is elengedhetetlen.

## ÖSSZEGRÉS

Ha minden alakulatnál sikerülne beválás-vizsgálatot készítenünk, főként az olyan helyeken, ahol a katonák speciális beosztásokat látnak el (tűzszerész, pilóta) pontosabban kirajzolódna az, hogy a kiválasztás mely pontjain kell változtatnunk. Ahhoz, hogy a Magyar Honvédség kiválasztási rendszere átalakuljon, hosszú időre van szükség. Meg kell tapasztalni a rendszerbe belépő motivációit, megfelelő munkaköri leírásokat kell alkotni, ügyelve az ösztönzés és jutalmazás meglétére, valamint ki kell alakítanunk a kompetencia alapú alkalmasság-vizsgálati rendszert. Nem szabad arról sem megfeledkeznünk, hogy a Magyar Honvédség sok tekintetben sokkal kedvezőbb munkafeltételeket biztosít emberei számára (étkezés, szállásbiztosítás, túlóra kifizetése, ruházkodás), mint egy civil vállalkozás.

*Kulcsszavak: haderőreform, kiválasztás, kompetencia*

*Keywords: military force 's reform, selecting, competency*

## FELHASZNÁLT IRODALOM

KLEIN Sándor: *Munkapszichológia*. -Bp.: SHL, 1998.

*Interjú Szűcs Péter főhadnaggyal a díszelgő alakulat alegység parancsnokával.*

## BIBLIOGRÁFIA

*A honvédelmi miniszter 20/2002. (IV. 10.) HM rendelete a Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről.*

*A honvédelmi miniszter 7/2006. (I. 31.) HM rendelete a hivatásos és szerződéses katonák egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságának minősítéséről.*

CSIRSZKA János: *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. -Bp.: Akadémiai Kiadó, 1985.

CSIRSZKA János: *Pályaléktan*. -Bp.: Gondolat, 1966.

MANGELSDORFF, D.: *Handbook of military psychology* (Katonapszichológiai kézikönyv)

JÓZSEF István: *Szerződéses katonák alkalmasság-vizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben*. -Bp.: ZMNE, 2003. (PhD-értekezés)

JUHÁSZ Márta: *A kiválasztás pszichológiai alapjai*. -Bp.: BME, 2002. (oktatási jegyzet)

JUHÁSZ Márta: *A személyiség és a képesség szerepe a teljesítmény előrelépésében*. -Bp.: BME, 2002. (oktatási jegyzet)

KISS György: *A munkaléktan története*. -Bp.: Távközlési és Munkaléktani és Üzem-egészségügyi Egyesülés, 1998.

KOMÁROMI Béla, KOMÁROMI Magda: *Csapatpszichológia*. -Bp.: Zrínyi Kiadó, 1993.

MARTIN László: *Bevezetés a munka-, vezetés-és szervezetpszichológiába*. -Pécs: PTE, 2001. (egyetemi jegyzet)

NEMESKÉRI, FRUTTUS: *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. -Bp.: Ergofit Kft., 2001.

OLÁH Attila: *Tesztbatteria speciális katonai szolgálatra való alkalmasság megítéléséhez*. -Bp: Lélekmester Bt., 2004.

WARR, P.: *Psychology at work*. -London: Peugin Books, 1996.