

Ujházy László alezredes:

## TISZTJELÖLTEK KIVÁLASZTÁSA A BRIT SZÁRAZFÖLDI ERŐKNÉL

*ÖSSZEFOGLALÓ: A szerző vizsgálódásának tárgya egy olyan haderő, amely tevékenyen kivette részét a múlt fegyveres konfliktusaiból, és számos, sokrétű műveleti tapasztalatot szerzett. A Brit Szárazföldi Erőknél meglehetősen komplex, többlépcsős, kompetenciaalapú rendszer alapján válogatnak a tisztképzésre jelentkező fiatalok közül. Ennek megfelelően katonatiszt a brit haderőben úgy lehet valaki, hogy többfordulós, többnapos megmérettetésen esik át egy felvételi bizottság előtt, ahol az egyéni megmérettetés mellett csoportos feladatokat is teljesítenie kell. Az alkalmasság elbírálásának legmeghatározóbb szempontja a potenciális vezetői (parancsnoki) képesség megléte, az együttműködési készség, valamint a közösségi erőfeszítések mértéke.*

*KULCSSZAVAK: vezetői kiválasztás, Brit Szárazföldi Erők, tisztképzés, értékelő központ*

### „A BÉKE MEGÖLI A HADSEREGET”

Az Egyesült Királyság történelmileg éppúgy vezető szerepet játszott a parlamentáris demokrácia kialakulásában, mint a szépirodalom és a tudomány területén. A britek hadtörténelme meglehetősen nagy múltra tekint vissza, és különösen a 17. század óta gyakorol összetett, jelentős hatást az egyetemes történelemre. A brit birodalom a 19. században volt hatalma csúcán: ekkor a Föld felszínének több mint egynegyede a fennhatósága alatt állt. A két világháború következményei hatására azonban az Egyesült Királyság ereje jelentősen megfogyatkozott, a század második felében pedig gyarmatbirodalma is szétesett. Ennek megfelelően „újrapozicionálta magát”, és modern, virágzó európai nemzetté vált.

Közel 150 ezer fős tényleges állományával<sup>1</sup> az Egyesült Királyság rendelkezik európai viszonylatban az egyik legnagyobb létszámú haderővel. 2017-es adatok szerint az Egyesült Királyság GDP-je 1,8%-át – mintegy 47,2 milliárd dollárt – fordítja katonai kiadásokra, így a világ hetedik legnagyobb katonai költségvetésével rendelkező országa.<sup>2</sup> Ennek megfelelően érthető, hogy a világ egyik legerősebb és technológiailag legfejlettebb hadereje az Egyesült Királyság hadereje.

<sup>1</sup> Size and strength of the British armed forces. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0ahUKewjQzrqz-u7aAhWIWRQKHWhjCH8QFgjTATAT&url=http%3A%2F%2Fresearchbriefings.files.parliament.uk%2Fdocuments%2FCDP-2018-0016%2FCDP-2018-0016.pdf&usq=AOvVaw2ntOdFGIEfvHB9W6Yi6yya> (Letöltés időpontja: 2018. 05. 05.)

<sup>2</sup> Nan Tian et al.: Trends in world military expenditure, 2017. Stockholm International Peace Research Institute Fact Sheet, May 2018, 2.

A mai struktúra alapjait a britek az 1960-as években rakták le. Korszerű, egységes védelmi minisztériumot hoztak létre, és ugyanekkor tértek át az önkéntes haderőre is – ezzel magukénak tudhatják a NATO legnagyobb múltra visszatekintő önkéntes haderejét.<sup>3</sup>

Jóllehet az Egyesült Királyság többé már nem világhatalom, a hagyományok mellett az ENSZ Biztonsági Tanácsa egyik állandó tagjaként, a NATO és a Nemzetközösség alapító tagjaként, nukleáris potenciálját, valamint megmaradt tengerentúli érdekeltségeit figyelembe véve nem meglepő, hogy globális külpolitikát folytat. Ezt mi sem jelzi jobban, mint az a tény, hogy egy viszonylag friss híradás szerint napjainkban is több mint nyolcvan országban teljesít brit katona valamilyen szolgálatot.<sup>4</sup>

Az a fajta expedíciós tevékenység, amelyről idehaza is egyre többet beszélünk, a briteknél több száz éve „napi rutin”.<sup>5</sup> Számunkra külön figyelemre méltó, hogy a brit haderő már a hidegháború idején tevékenyen vett részt nem háborús műveletekben (a hidegháború utáni NATO-terminológia szerint: válságreagáló műveletekben).<sup>6</sup> Ezek sorában kiemelkedik észak-írországi tevékenysége,<sup>7</sup> amely egy teljes katonanemzedéket érintett.<sup>8</sup>

## FELVÉTELI A BRIT SZÁRAZFÖLDI ERŐK TISZTKÉPZÉSÉBE

A brit haderő tisztképzésébe való felvétel során – egy előzetes interjú és egy egészségügyi alkalmasságvizsgálatot követően<sup>9</sup> – egy úgynevezett „értékelő központban”<sup>10</sup> is felméri

<sup>3</sup> Az az Egyesült Királyságot legalább olyan mértékben sokkolta az 1956-os szuezi sikertelenség, mint az USA-t a vietnámi háborús kudarc. Ennek eredményeként védelmi felülvizsgálatra került sor. Az 1957-ben kiadott Fehér Könyv egyebek mellett az önkéntes haderőre való át- (vissza-) térést javasolta. A sorkatonai szolgálat így 1960-ban megszűnt, az utolsó sorkatonák 1963 májusában leszereltek. A témáról bővebben: Richard Vinen: *National Service: Conscription in Britain 1945–1963*. Allen Lane, 2014, 1–585.

<sup>4</sup> Liz Jackson: *Where are British troops deployed overseas?* <http://www.bbc.com/news/uk-34919954> (Letöltés időpontja: 2018. 05. 05.)

<sup>5</sup> Összehasonlításképpen, az USA érdemben csak nagyjából száz éve folytat ilyen tevékenységet. A témáról bővebben: Barbara Salazar Torreon: *Instances of Use of United States Armed Forces Abroad 1798–2017*. Congressional Research Service, 2017.; Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016/2, 88–89.

<sup>6</sup> *Allied Joint Doctrine for Non-Article 5 Crisis Response Operations* AJP-3.4. 2005.

<sup>7</sup> Norton Richard Taylor – Owen Bowcott: *Army learned insurgency lessons from Northern Ireland*. *The Guardian*, 31 July 2007. <http://www.theguardian.com/uk/2007/jul/31/northernireland.freedomofinformation> (Letöltés időpontja: 2015.03. 21.)

<sup>8</sup> *Operation Banner. An Analysis of military operations in Northern Ireland*. Ministry of Defence, London, 2006.

<sup>9</sup> *The Army Officer Selection Process*. <https://www.how2become.com/careers/army-officer/> (Letöltés időpontja: 2018.07. 21.)

<sup>10</sup> Az értékelő központ (Assessment Centre – AC) egy közel száz éve alkalmazott eljárás az új munkatársak kiválasztására. Célja a kiválasztandó jelöltek várható bevétele felmérése. A pályázókat a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból próbálnak arra következtetni, hogyan boldogulnának az adott beosztásban. A technika előnye, hogy az ilyen módon kiválasztott jelöltek bevétele általában jobb, mivel kiválasztásuk nemcsak verbális, hanem gyakorlati tapasztalatokon nyugszik. Az eljárást az első világháború után a német haderő fejlesztette ki a tisztok kiválasztására. A többnapos eljárás során katonai vezetők, pszichológusok mérték fel a pályázókat. A módszer részét képezték tesztek, gyakorlati feladatok és katonai szervezetek bevonásával kialakított, életszerű harci tevékenységek is. A jelentkezőket nyomás alá helyezték, hogy minél pontosabb képet alkothassanak egy esetleges stresszhelyzetben várható teljesítményükről. A második világháború alatt a brit és amerikai haderő is átvette az eljárást, majd a közigazgatási vezetők kiválasztása terén is bevezették. A módszer a háborút követően az üzleti életben is elterjedt. Az amerikai AT&T telefontársaság volt a koncepció egyik fő fejlesztője. Fejlesztésük eredményeként a technika világszerte gyorsan elterjedt a nagy gazdasági szereplők között. A módszer alkalmazása a betölteni kívánt

a jelentkező képességeit egy felvételi bizottság<sup>11</sup> előtt. Ez egyaránt vonatkozik a hivatásos és a tartalékos<sup>12</sup> (!) tiszti pálya iránt érdeklődőkre.<sup>13</sup>

Nézzük meg a brit szárazföldi erők eljárásrendjét! A Szárazföldi Erők Tiszti Kiválasztó Központja (Army Officer Selection Board) egy erre kijelölt bázison található a Wiltshire megyei Westburyben. Az intézményt 1949-ben hozták létre ebben a formában,<sup>14</sup> élén jelenleg egy dandártábornoki rendfokozatú elnök áll. Munkáját egy-egy alelnök (ezredes), elnökhelyettes (alezredes), csoportvezető (százados vagy őrnagy), valamint oktatási tanácsadó (hivatásos vagy nyugállományú katonai oktatási szakember) segíti.<sup>15</sup> A rendszert úgy építették fel, hogy *a központnak semmilyen érdeke nem fűződik a kiválasztási eljárásom megfelelték számának vagy arányának emeléséhez. Tevékenységének sarokpontja a követelményszint állandósága és annak szigorú érvényesítése.*

Először egy huszonnégy órás felvételi eljárásom kell a jelentkezőknek átésniük Westburyben, ahol a fizikai és szellemi rátermettség mellett kiemelten vizsgálják a vezetési készségeket és a csapatmunkára való alkalmasságot.<sup>16</sup> Aki itt megfelel, azt nemsokára behívják a valamivel keményebb, három és fél napos fordulóra, ahol ugyanezeket a kvali-

<sup>10</sup> (folyt.) munkakör és az adott szervezet elemzése alapján történik. A szakemberek ennek alapján állapítják meg, melyek azok a kompetenciák, amelyeknek meglétét az eljárás alatt mérni kell. A felvételi eljárás több órát, akár egy vagy több napot is igénybe vehet. A pályázók csoportban, párban vagy egyénileg oldják meg a feladatokat. Ez módot ad az értékelőknek, hogy az egyes szakemberek feladat- és problémamegoldási módszereit egymáshoz viszonyítva is felmérjék. A kiválasztási eljárás kiemelt célja, hogy azon keresztül a pályázók közösségi viselkedéséről is képet kapjanak. Az üzleti életben alkalmazott feladatok egyediek, az adott alkalomra készítettek is lehetnek, amelyek az iparághoz, feladattípushoz, sőt akár a betölteni kívánt munkakörhöz és szervezeti kultúrához igazodnak. A feladatok között szerepelhetnek szituációs gyakorlatok, prezentációs gyakorlatok, tesztek, interjúszituációk. Az értékelés végén a szakemberek visszajelzést adnak a pályázónak. A jelentkezők a feladatokat egy bizottság jelenlétében hajtják végre, amely ily módon képes a különböző pályázókat értékelni, összevetni. Az értékelők általában a munkakört meghirdető cég vezetői, HR-szakemberei és a kiválasztásban részt vevő tanácsadó cég alkalmazottai közül kerülnek ki. Velük szemben elvárt a szakirányú végzettség, kiválasztási tapasztalat vagy az adott szakterületen szerzett alapos tapasztalat. A Magyar Honvédségnél a 2000-es évek második felében felmerült a módszer bevezetése, de a kezdeményezés végül a „fiókban maradt”.

<sup>11</sup> Ennek neve a szárazföldi erőknél Army Officer Selection Board (Szárazföldi Erők Tiszti Kiválasztó Bizottsága), a légierőnél Officer and Aircrew Selection Centre of the Royal Air Force (Királyi Légierő Tiszti és Légiszemélyzeti Kiválasztó Központja), a haditengerészetnél Admiralty Interview Board (Admiralitás Interjúztató Bizottság).

<sup>12</sup> A brit tartalékos rendszerről bővebben lásd Ujházy László: Az Egyesült Királyság tartalékos szövetsége. Új Honvédségi Szemle, 2007/9., 62–65.

<sup>13</sup> Az utóbbi időben egyre többen fogalmaztak meg építő kritikát a jelenlegi magyar katonai (vezetői) kiválasztási rendszerrel kapcsolatban: Bolgár Judit – Szekeres György: A pályaaorientáció jellemzői, kapcsolata a pályaal-kalmassági vizsgálattal. Hadtudományi Szemle, 2015/1., 283–293.; Sári Szabolcs: Fiatal vezetőikkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők. Hadtudományi Szemle, 2017/3., 602–612.; Szegei Péter – Tirsi Hajnal: Nanotechnológia a katonai vezetés új kihívása? Hadtudományi Szemle, 2017/1., 491–505.; Tarnóczy 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. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2007, 1–165.; Tirsi Hajnal: Küldetésorientált parancsnok – Válasz a megváltozott műveleti környezetre. Hadtudományi Szemle, 2015/2., 202–213.; Tóth Eszter: A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológia aspektusai. Hadtudományi Szemle, 2017/3., 613–620.; Túri Viktória: A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél. Hadtudományi Szemle, 2008/3., 117–122.

<sup>14</sup> A felvételi rendszer minőségére utal, hogy az eltelt közel hetven esztendő alatt – amióta nagyjából ebben a formában működik a rendszer – csak apró kiigazításokra volt szükség benne.

<sup>15</sup> AOSB Main Board. <http://www.armyofficersselection.co.uk/mainboard.html> (Letöltés időpontja: 2018. 08. 02.)

<sup>16</sup> AOSB Briefing. <http://www.armyofficersselection.co.uk/briefing.html> (Letöltés időpontja: 2018. 08. 02.)

tásokat még alaposabban, árnyaltabban veszik górcső alá.<sup>17</sup> Ez a forduló általában keddtől péntekig tart. Kivételes esetekben léteznek hétvégi felvételi eljárások is azoknak, akik hétköznap semmilyen körülmények között nem tudnak ennyi időt szakítani erre a célra. Ilyenkor a megmérettetés csütörtökön kezdődik és szombaton ér véget. A felvételi eljárás ideje alatt a pályázók egy helyen, együtt tartózkodnak. Felmérési időszakonként egyszerre 40 felvételizőt hívnak be, akiket nyolcfős csoportokba sorolnak. A csoportokba vegyesen osztanak nőket és férfiakat, valamint különböző életkorúakat, hogy vizsgálni lehessen, ki mennyire tud együttműködni a másik nemmel, illetve az eltérő életkorúakkal.<sup>18</sup> A csoportok tevékenységét nagy gyakorlati tapasztalattal rendelkező tisztek felügyelik. A pályázók nem versenyeznek egymással, hanem egy adott szempontrendszer alapján ítéltetnek meg. Az eredményesség teljes egészében a jelentkező saját teljesítményén alapul. *Az értékelés során kiemelt szerepet kap az együttműködési készség és a közösségi erőfeszítések mértéke.* Ez egyaránt igaz a szellemi és a fizikai megmérettetésekre.

Az első forduló után a pályázókat négy kategóriába sorolják:

1. kategória: minden további nélkül visszahívják a jelentkezőt a következő (fő) fordulóra.
2. kategória: visszahívják a jelentkezőt a következő (fő) fordulóra, azonban a pályázó kap némi haladékot (általában 6, 12 vagy 24 hónapot), hogy teljesítményének egy bizonyos részét fel tudja zárkóztatni.
3. kategória: a bizottság véleménye szerint valószínűleg sikertelen lesz a jelentkező a következő fordulón, azonban nem zárkoznak el kategorikusan az azon való részvételtől.
4. kategória: a bizottság álláspontja alapján a jelentkező egyáltalán nem alkalmas a tisztképzésen való részvételre, ezért nem engedélyezi a felvételi eljárás második fordulóján való részvételt.<sup>19</sup> (Ilyen esetben lehetőség van fellebbezni, és volt rá példa, hogy az illető végül továbbjutott.)

A felvételi eljárás második fordulójának első napján az eligazításra, a csoportok megalakítására és a körletek elfoglalására kerül sor. Ezek után fizikai és pszichikai alkalmasságvizsgálatok következnek. A nap második részében írásbeli vizsgáknak vetik alá a jelentkezőket. A feladatok egyik része az aktuálpolitikai kérdésekre helyezi a hangsúlyt, a másik része a pályázók intelligenciaszintjét méri fel. Ezt követően a jelentkezőknek fogalmazást kell írniuk a néhány megadott téma egyikéről, hogy fel lehessen mérni az írásbeli kommunikációs készségüket.

Másnap megkezdődik a csapatmunka a nyolcfős, vegyes csoportok számára. Délelőtt a csoport negyven percen keresztül egy megadott témáról tart közös beszélgetést, vitát, amelyen láthatóvá válik *az egymás iránti megértés foka, a közös álláspont kialakítására irányuló igyekezet* és hajlam mértéke. Ezt követően informális egyéni beszélgetésre kerül sor a felvételi bizottság valamelyik tagjával.<sup>20</sup> A délután folyamán egy-egy összetett feladat elé állítják a csoportokat, ahol nem jelölnek ki vezetőt. Azáltal, hogy nem alakítanak ki mestersegesen alá-fölé rendeltséget a résztvevők között, a megfigyelőknek lehetőségük van arra,

<sup>17</sup> Army Officer Selection. <https://apply.army.mod.uk/how-to-join/joining-process/officer-recruitment-steps/army-officer-selection> (Letöltés időpontja: 2018. 05. 02.)

<sup>18</sup> Korábban külön felvételiztek a férfiak és a nők. Általában egy-két lánycsoport volt. Magyar István: A brit hadsereg tisztje. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1990, 119.

<sup>19</sup> AOSB Briefing.

<sup>20</sup> Részletes tájékoztatás a lehetséges kérdésekről itt olvasható: Initial Interview Questions. <http://www.armyofficersselection.co.uk/initialquestions.html> (Letöltés időpontja: 2018. 08. 05.)

hogyan beazonosítsák azokat, akik természetes vezetői képességekkel rendelkeznek. A nap zárásaként a pályázókat tájékoztatják a másnapi tervezési feladattal kapcsolatos tudnivalókról.

A harmadik nap reggelén a felvételizők tervezési feladatot végeznek, amelynek során különböző számvetéseket kell készíteniük. Az egyénileg elkészített terveket aztán csoporton belül később közösen megbeszélik. Ez az elméleti, írásbeli gyakorlat felméri, hogy a pályázó mennyire képes az emberi erőforrások, a felszerelés és az idő hatékony beosztására. Egy óra áll rendelkezésre a feladat megértésére és megoldására. Ezt követően egy külső helyszínen gyakorlati foglalkozást tartanak, amelynek során vizsgálják *a csoport tagjainak vezetési és szervezési képességét, lényeglátását, ügyességét*. A délelőtti utolsó napirendi pontja az egyéni akadálypálya. A feladat nyilvánvaló célja a fizikai képességek felmérése, azonban ez a gyakorlat betekintést nyújt a jelentkező személyiségének számos elemébe, beleértve – egyebek mellett – az eltökéltséget és a kitartást.<sup>21</sup> Délután a pályázók egy általuk választott témakör valamelyikéről ötperces kiselőadást tartanak, amelyet utána megvitatnak. A harmadik nap díszvacsorával zárul. Jóllehet ez nem a hivatalos értékelés része, mégis folyamatos figyelem irányul a pályázókra:<sup>22</sup> górcső alá veszik, ki mennyire viselkedik méltón a leendő tiszti státuszához.

Az utolsó nap délelőttjén kint, a terepen járőrversenyszerű vetélkedőn mérik össze képességeiket az egyes csoportok. A jelentkezők szempontjából a program ezzel véget is ér. A bizottság elnöke búcsút vesz a felvételizőktől.

Ezután kezdődik meg a pályázók vizsgaeredményeinek feldolgozása. Az objektivitás érdekében az elsődleges teljesítményértékelést végző tisztek csak minimális ismeretekkel rendelkeznek a felvételizők előéletéről, szociális és családi helyzetéről. A jelentkezők személyügyi anyagával kizárólag a felvételi bizottság elnöke és helyettesei ismerkedhetnek meg teljes mértékben. A felvételizőknél 17 különböző tulajdonságot, illetve képességet minősítenek, egyenként öt-öt fokozattal (erős, jó, megfelelő, korlátozott, gyenge). Többnyire már egy „gyenge”, illetve ötnél több „korlátozott” értékelés a jelentkező elutasításához vezet. A személyre vett tulajdonságokat, illetve képességeket három fő kategóriába sorolják. Az első kategória az elméleti ismeretek lehetséges elsajátításával, a másik a gyakorlati képességekkel, míg a harmadik a jellem-, illetve személyiségbeli tulajdonságokkal függ össze. A gyakorlati képességek kategóriájába tartozó három tulajdonság (képesség) közül kettő „korlátozott” értékelése úgyszintén a jelentkező kiesését eredményezi.<sup>23</sup>

A pályázók alkalmasságának elbírálásánál a felvételi bizottság három különböző terület eredményének egybevetése alapján hoz döntést. Az első terület a felvételi eljárás során nyújtott összteljesítmény (az intelligenciavizsgálat eredményének kivételével); a második a jelentkező középiskolai, illetve egyetemi tanulmányi eredménye, valamint az oktatási intézmény javaslata; míg a harmadik a háromfokozatú intelligenciaszint-felmérés eredménye. Utóbbi alapján megállapítják a felvételizők intelligenciahányadosát, amelyet a tiszti állománykategória minősítésére külön kialakított, 0–10-ig terjedő skálához viszonyítanak.

<sup>21</sup> Részletes leírás itt olvasható: Individual Obstacle Course. <http://www.armyofficerselection.co.uk/individualobstacle.html> (Letöltés időpontja: 2018. 08. 05.)

<sup>22</sup> Ez egy beugratós feladat, mivel nyilvánosan nem értékelik, azonban ezalatt is nagy figyelem irányul a pályázókra. AOSB Main Board.

<sup>23</sup> Magyar: i. m. 120.

A számokhoz a következő értékelési mutatók tartoznak:

A tisztii intelligenciahányados értéke (0–10)	Minősítési mutató
9–10	erős
8	jó
7	megfelelő
6	korlátozott
1–5	gyenge

A skála 7-es (megfelelő minősítésű) értéke a polgári életben használt mérési módszer 120–125 közti értékének felel meg.<sup>24</sup>

Az intelligenciavizsgálaton elért eredmény meghatározó a jelentkező alkalmasságának elbírálásánál, mivel a Védelmi Minisztérium álláspontja szerint mindenképpen el kell kerülni, hogy a tisztikar intelligenciaszintje alacsonyabb legyen az alárendeltségükbe tartozó beosztottakénál. A felvételi bizottság tapasztalatai arra engednek következtetni, hogy azok a pályázók, akik a különböző gyakorlati feladatok közben „elvesztik a fejüket”, az intelligenciaszint megítélésében nemigen számíthatnak a „gyenge” vagy „korlátozott” értékelésnél jobbra. Az 5-ös intelligenciahányadossal rendelkező fiatalok esetenként, a 4-es fokozatot elérték ritkán, míg az alatt egyáltalán nem számíthatnak felvételi kérelmük jóváhagyására. Mindemellett a 8–10-es minősítés sem biztosít automatikus garanciát a bekerülésre.

A felvételizők kiesését eredményező rossz teljesítmények az esetek legnagyobb részében minden kétséget kizáróan megállapíthatók, és ilyen még a középiskolát jó, vagy kiváló eredménnyel elvégzetteknel is megeshet. Néha előfordul, hogy a központ parancsnoka értetlenkedő és felháborodott leveleket kap különböző középiskolák igazgatóitól, akik magyarázatot kérnek, amiért legkiválóbb diákjaiknak nem sikerült felvételt nyerniük. A központ ilyen esetekben többnyire nem zárja ki a felvételi eljárás megismétlését, de a tapasztalat az, hogy az esetek 98%-ánál nincs eltérés a végeredményben.

A felvételi vizsga végét követően két munkanapon belül levélben értesítik a jelentkezőket a központ döntéséről. A pályázók háromféle válasza számíthatnak: „megfelelt”, „nem felelt meg”, valamint „jelenleg nem felelt meg”. Utóbbi esetben nem zárkoznak el az ismételt eljárás lehetőségétől egy későbbi időpontban. Az ilyen típusú válasz esetén többnyire arról is tájékoztatják a fiataalt, mely területen kell fejlesztenie képességeit ahhoz, hogy legközelebb eredményes legyen.

Érdeemes szólni arról is, hogy a központ titkosan kezelt vizsgajegyzőkönyveiben a felvételizőkről sokkal részletesebb értékelést készítenek. Az összesített teljesítmények alapján valamennyi jelentkezőt egy-egy – az ábécé nagy betűjével megjelölt – csoportba sorolnak. Az „A” jelöléssel azokat a pályázókat illetik, akikből „kiemelkedő”, a „B” jelöléssel pedig azokat, akikből „nagyon jó” minősítésű tisztek válhatnak. Általában 5–6 havonta egy olyan jelentkezőt találnak a felvételizők soraiban, aki ilyen paraméterekkel rendelkezik. A „C” jelzésű kategóriába a „jó” minősítésű jelentkezőket sorolják. A gyakorlat azt mutatja, hogy ilyen képességű fiatal kéthetente általában egyszer található a felvételizők között. A legnagyobb számban a „D”, vagyis a „megfelelő” minősítésű csoportba eső tisztjelöltek vannak. Az „E” kategóriába esőkkel a későbbi tisztképzés során lehetséges kockázati tényezőként kell számolni. Ezen belül további három minősítés fordul elő: „kiforratlan”, „hiányos általános ismeretekkel rendelkező”, „nem megfelelő jellemtulajdonságú”. Értelemszerűen ezekből a

<sup>24</sup> Magyar: i. m. 121.



megjelölésekből a kockázati tényezők fajtájára következtethetünk. A tapasztalat szerint az „E” kategóriába sorolt fiatalok nagy része később eléri a „megfelelő” minősítést, sőt néhányan a „jó” minősítésig is feltornásszák magukat, miközben mindössze kis hányaduk jelent a későbbiekre nézve is kockázati tényezőt. Azokat a jelentkezőket, akik nem feleltek meg a felvételi követelményeknek, az „F” jelzésű csoportba sorolják. Ezen belül „FF” megkülönböztető jelzést adnak azoknak, akikkel gyenge teljesítményük miatt a központ a jövőben soha többé nem szeretne találkozni. Említést kell azonban tenni arról, hogy az ilyen besorolás kiadásának jogával kizárólag maga a felvételi bizottság elnöke rendelkezik. Létezik az „F”-en belül még egy további kategória is, amelyet „DW” jelzéssel illetnek. Ide azokat a jelentkezőket sorolják, akik a felvételi eljárás folyamán ugyan nem jártak eredménnyel, de a bizottság tagjai esélyt látnak arra, hogy egy későbbi időpontban a siker reményében ismét próbára tegyék magukat. Az alacsony intelligenciahányadossal rendelkező pályázók többnyire nem ebben a kategóriában találhatók.

A központ vezetése természetesen rendszeres időközönként megvizsgálja és elemzi a felvételi vizsgák eredményeit és tapasztalatait. Hosszabb időtartamot áttekintve általában az a tapasztalat, hogy a jelentkezők nagyjából negyede felel meg a felvételi eljárás során. Az alkalmasság elbírálásának legmeghatározóbb szempontja nem az elméleti ismeretek magas szintű birtoklása, hanem a potenciális vezetői (parancsnoki) képesség megléte, annál is inkább, mert gyakori, hogy a jelentkezőnek már egy, esetleg két év elteltével szakasparancsnokként Afganisztánban, vagy a világ más részén éles helyzetben kell bizonyítania vezetői alkalmasságát. A különböző katonai szervezetek parancsnokai gyakran felróják a központnak, hogy a kiválasztás követelményei túl magasak. Ilyenkor a központ parancsnoka többnyire a Védelmi Minisztérium illetékesei felé hárít, azzal, hogy a pályára irányítás és utánpótlás kérdéseivel foglalkozók sem mennyiségben, sem pedig minőségben nem tudják biztosítani a válogatáshoz szükséges humán erőforrást. Ők ugyanakkor azzal érvelnek, hogy leginkább a társadalom, a család és az iskola a felelős azért, amiért a fiatalok döntő többségéből ma hiányoznak a tisztii hivatás jó szintű ellátásához kívánt legalapvetőbb tulajdonságok, legfőképpen a szilárd fegyelem vállalásának képessége.<sup>25</sup>

Korábban a nagy múltú magániskolák jelentős érdemeket szereztek a haderő tisztikarának utánpótlása biztosításában.<sup>26</sup> Napjainkban azonban az itt végzetek többnyire a polgári egyetemeket választják a katonai felsőoktatás helyett. Érdekes módon a központ megítélése szerint leginkább a katolikus középiskolákból<sup>27</sup> kerülnek ki azok a jelentkezők, akik a legjobban megközelítik a haderő által támasztott kívánalmakat. Fegyelmezettek, a tanulmányi eredményeik pedig jók vagy kiemelkedők. A legmarkánsabb eltérések azonban mégsem a magán-, illetve az állami vagy az egyházi intézményekben végzetek, hanem a kollégiumi ellátásban részesülők és az otthonról bejárók viszonylatában mutatkoznak, amelynek hátterében az áll, hogy a kollégiumi közösségi élet olyan előnyös tulajdonságok együttesét alakítja a fiatalokban, amelyek elengedhetetlenek a tisztii hivatás során, miközben nagyfokú önállóságra is neveli őket.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Magyar: i. m. 124.

<sup>26</sup> Jobbágy–Czeglédi: i. m. 90–91.

<sup>27</sup> A katolikus egyház közoktatási intézményeiről bővebben: Ujházi Lóránd: Felekezeti jog. In: Mitták Tünde (szerk.): Egyházi fenntartású intézmények gyakorlati kézikönyve. Menedzser Praxis Kiadó, Budapest, 2014, 1–52.

<sup>28</sup> A felsőoktatási intézményekből érkező jelentkezők felvételi vizsgaeredménye sem sokkal jobb az előzőekben ismertettekénél. Magyar: i. m. 125.

## ÖSSZEZÉS, JAVASLATOK

Minden szervezet – így a haderő – arkhimédészi pontja az emberi erőforrás, azon belül a vezetés. A britek saját tapasztalataik és mások kárán megtanulták, hogy egy haderő vezetésének minősége az alapoknál dől el, ezért inkább az elején: a kiválasztásba, különösen a vezetői kiválasztásba célszerű beruházni, mivel ez a kezdeti befektetés a későbbiekben többszörösen megtérül. Ennek megfelelően, a vezetői kiválasztás az Egyesült Királyság haderejében nem a középiskolai tanulmányi eredmények, egy fizikai és egészségügyi alkalmassági vizsgálat, valamint egy pályaaorientációs beszélgetés alapján történik, hanem egy jóval komplexebb, többlépcsős eljárás keretében, ahol felmérik a jelentkezők vezetői képességeit és a csapatmunkára való alkalmasságát is. Az elbírálás legmeghatározóbb szempontja nem az elméleti ismeretek magas szintű birtoklása, hanem a potenciális vezetői (parancsnoki) képesség megléte.

Célszerű lenne a Magyar Honvédségnél is megfontolás tárgyává tenni ezt a megközelítést, és bevezetni az értékelő központ technikájának alkalmazását a tisztjelöltek kiválasztásánál, annál is inkább, mert a 2000-es évek második felében egyszer már felmerült a módszer alkalmazásának lehetősége a Magyar Honvédségnél.

Mikor, ha nem most? Ma, amikor már nem tömeghadsereget működtetünk Magyarországon és a haderőfejlesztési program is többletforrásokat biztosít a Magyar Honvédség számára, érdemes lenne a miniatürizált tömeghadsereghez illeszkedő vezetői kiválasztási rendszer működtetése helyett minden tekintetben a minőség irányába elmozdulnunk.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Allied Joint Doctrine for Non-Article 5 Crisis Response Operations AJP-3.4. 2005.

AOSB Briefing. <http://www.armyofficerselection.co.uk/briefing.html>

AOSB Main Board. <http://www.armyofficerselection.co.uk/mainboard.html>

Army Officer Selection. <https://apply.army.mod.uk/how-to-join/joining-process/officer-recruitment-steps/army-officer-selection>

Bolgár Judit – Szekeres György: *A pályaaorientáció jellemzői, kapcsolata a pályaaalkalmassági vizsgálattal*. Hadtudományi Szemle, 2015/1.

Individual Obstacle Course. <http://www.armyofficerselection.co.uk/individualobstacle.html>

Initial Interview Questions. <http://www.armyofficerselection.co.uk/initialquestions.html>

Jackson, Liz: *Where are British troops deployed overseas?* BBC News, 1 December 2015. <http://www.bbc.com/news/uk-34919954>

Jobbágy Zoltán – Czeglédi Mihály: *Mission Command, Auftragstaktik és a szövetségi összhaderőnemi műveletek*. Seregszemle, 2016/2.

Magyar István: *A brit hadsereg tisztje*. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest, 1990.

Operation Banner. An Analysis of military operations in Northern Ireland. Ministry of Defence, London, 2006.

Salazar Torreon, Barbara: *Instances of Use of United States Armed Forces Abroad 1798–2017*. Congressional Research Service, 2017.

Sári Szabolcs: *Fiatal vezetőkkel, pályakezdő tisztekkel szemben támasztott követelményeket befolyásoló tényezők*. Hadtudományi Szemle, 2017/3.



- Size and strength of the British armed forces – Parliament UK. <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0ahUKEwjQzrqz-u7aAhWIWRQKHWhjCH8QFgJTATAT&url=http%3A%2F%2Fresearchbriefings.files.parliament.uk%2Fdocuments%2FCDP-2018-0016%2FCDP-2018-0016.pdf&usg=AOvVaw2ntOdFGIEfvHB9W6Yi6yya>
- Szegedi Péter – Tircsi Hajnal: *Nanotechnológia a katonai vezetés új kihívása?* Hadtudományi Szemle, 2017/1.
- 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. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2007.
- Taylor, Norton Richard – Bowcott, Owen: *Army learned insurgency lessons from Northern Ireland.* The Guardian, 31 July 2007. <http://www.theguardian.com/uk/2007/jul/31/northernireland.freedomofinformation>
- The Army Officer Selection Process. How2become, <https://www.how2become.com/careers/army-officer/>
- Tian, Nan – Fleurant, Aude – Kuimova, Alexandra Wezeman, Pieter D. – Wezeman, Siemon T.: *Trends in world military expenditure, 2017.* Stockholm International Peace Research Institute Fact Sheet, May 2018.
- Tircsi Hajnal: *Küldetésorientált parancsnok – Válasz a megváltozott műveleti környezetre.* Hadtudományi Szemle, 2015/2.
- Tóth Eszter: *A katonai vezető kiválasztás és felkészítés pszichológia aspektusai.* Hadtudományi Szemle, 2017/3.
- Túri Viktória: *A kiválasztási eljárás korszerűsítésének első lépései a Magyar Honvédségnél.* Hadtudományi Szemle, 2008/3.
- Ujházi Lóránd: *Felekezeti jog.* In: Mitták Tünde (szerk.): *Egyházi fenntartású intézmények gyakorlati kézikönyve.* Menedzser Praxis Kiadó, Budapest, 2014, 1–52.
- Ujházy László: *Az Egyesült Királyság tartalékos szövetsége.* Új Honvédségi Szemle, 2007/9.
- Vinen, Richard: *National Service: Conscription in Britain 1945–1963.* Allen Lane, 2014.