

**Pécsi Tudományegyetem
Alkalmazott Pszichológia Doktori Program**

SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT

A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák
mérésének összefüggései

Készítette: Hegyi Hella

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán

2012

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETŐ	1
2. A KIVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE	6
2.1. Kiválasztás napjainkban	7
2.2. A kiválasztás szerepe a humán erőforrás-menedzsmentben	9
2.3. Kiválasztás és alkalmasság	12
2.4. Az alkalmasság vizsgálatának tudományos (pszichológiai) keretei	15
2.4.1. Kiválasztási modellek	15
2.4.2. Prediktorok és kritériumok	17
2.4.3. A kiválasztási eljárások előrejelző érvényessége	21
2.4.4. A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek	24
2.4.5. Alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása	26
2.4.6. A kiválasztási rendszer monitorozása, beválasztások	29
3. KOMPETENCIÁK	31
3.1. Kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodás	33
3.2. A kompetenciák sokrétű, ellentmondásokkal terhelt világa	36
3.2.1. Definíciók	37
3.2.2. A kompetenciák megközelítései	40
3.2.2.1. „Income” versus „outcome”	40
3.2.2.2. US versus UK	42
3.2.2.3. „Competency” versus „competence”	43
3.2.2.4. Racionális versus magyarázó	45
3.2.2.5. Kompetenciák versus kompetenciaterületek	46
3.2.3. A kompetenciák felépítése	48
3.2.3.1. BOYATZIS kompetencia modellje	48
3.2.3.2. Jéghegy modell	50
3.2.3.3. SVEIBY modellje	52
3.2.3.4. A kompetenciák okozati folyamatábrája	53
3.2.3.5. A kompetenciák dimenziói	54
3.2.4. A kompetenciák csoportosítása	55
3.2.4.1. Küszöbkompetenciák és megkülönböztető kompetenciák	55
3.2.4.2. Metakompetenciák	56
3.2.4.3. Személyes, szociális és érzelmi kompetenciák	56
3.2.4.4. Hard és soft kompetenciák	56
3.2.4.5. Hierarchikus megközelítés	57
3.2.4.6. Kompetenciaelemek	57

3.3. A kompetenciák térhódítása	59
3.3.1. Kapcsolódási pontok az oktatás és a munkaerőpiac kompetenciái között	59
3.3.2. Kompetenciák az oktatásban	61
3.3.3. Problémapontok az oktatás és a kiválasztás kompetenciái között	63
3.4. Kompetencia rendszer kiépítése	68
3.4.1. A munkapszichológiai viselkedéses kompetenciák	68
3.4.2. Kompetencia szótárak	70
3.4.3. Kompetencia modell kialakítása	70
3.4.3.1. <i>A hatékony kompetencia modell jellemzői</i>	73
3.4.4. Kompetenciák meghatározására alkalmas módszerek	75
3.4.4.1. <i>CIT (Kritikus Esemény Technika)</i>	75
3.4.4.2. <i>BEI (Viselkedés Esemény Interjú)</i>	75
3.4.4.3. <i>REP (Szereprepertoár Teszt)</i>	76
3.4.4.4. <i>Munkakörelemzés</i>	77
3.4.4.5. <i>Fókusz csoport /Szakértő Bizottság (Expert Panel)</i>	77
3.4.4.6. <i>Az egyes módszerek összehasonlítása</i>	78
3.5. Kompetenciamérő eljárások	81
3.5.1. 360 fokos értékelés	81
3.5.2. Kompetencia alapú interjú	82
3.5.3. Kritikus szituációs módszer	82
3.5.4. Értékelő Központ („Assessment Center”)	83
3.5.5. Az egyes módszerek összehasonlítása	83
3.5.6. A kompetenciamérésekkel kapcsolatos problémák	84
3.6. A témával kapcsolatos kutatási tapasztalatok	90
4. KUTATÁS	92
4.1. Kutatási háttér munka	96
4.1.1. Kompetencia modell kidolgozása	96
4.1.1.1. <i>Adatgyűjtés</i>	97
4.1.1.1.1. <i>Fókuszcsoport</i>	98
4.1.1.1.2. <i>360 fokos kérdőívek</i>	98
4.1.1.1.3. <i>Munkakörelemzési kérdőív</i>	99
4.1.2. Kompetencia lista összeállítása	101
4.1.3. Kompetencia térképek kialakítása	102
4.1.4. Kompetencia alapú kiválasztási rendszer kidolgozása	105
4.1.4.1. <i>Kompetenciák megjelenése a személyügyi fázisban</i>	109
4.1.4.2. <i>Kompetenciák megjelenése az egészségügyi vizsgálatok során</i>	110
4.1.4.3. <i>Kompetenciák megjelenése a fizikai alkalmasságvizsgálat során</i>	110

4.1.4.4. <i>Kompetenciák megjelenése a pszichológiai vizsgálat során</i>	111
4.1.4.5. <i>A Bizottsági Kiválasztás kompetencia mérése</i>	115
4.1.5. Bemutató helyzetgyakorlat	119
4.1.5.1. <i>Gyakorlat választásának indoklása</i>	119
4.1.5.2. <i>A vizsgált kompetenciák definíciója és szintjei</i>	121
4.1.5.3. <i>Validálás</i>	123
4.1.5.3.1. <i>Módszer</i>	123
4.1.5.3.2. <i>Vizsgálati minta</i>	123
4.1.5.3.3. <i>Eredmények</i>	124
4.2. Kutatási kérdések	127
4.3. Hipotézisek	129
4.3.1. <i>A szakmai hipotézisek lefordítása statisztikailag tesztelhető munkahipotézisekre</i>	133
4.4. Vizsgálati módszerek	134
4.4.1. <i>OTIS II teszt</i>	135
4.4.2. <i>RAVEN teszt (Raven Progresszív Mátrix; Raven Progressive Matrices; RPM)</i>	136
4.4.3. <i>CDT-1 (egykezes kombinált disztributív figyelemvizsgálat)</i>	138
4.4.4. <i>Konfliktuskezelési kérdőív</i>	142
4.4.5. <i>CPI (Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív)</i>	146
4.5. Vizsgálati kontextus	150
4.6. Vizsgálati minta	151
4.7. Adatfeldolgozás	152
4.7.1. <i>Változók</i>	153
4.8. Eredmények	154
4.8.1. <i>Kompetenciák és CPI</i>	154
4.8.1.1. <i>Kommunikációs készség és CPI</i>	157
4.8.1.2. <i>Minőségre törekvés és CPI</i>	159
4.8.1.3. <i>Önállóság és CPI</i>	160
4.8.1.4. <i>Önbizalom és CPI</i>	160
4.8.1.5. <i>Szabálytudat, szabálytartás és CPI</i>	160
4.8.2. <i>Kompetenciák és konfliktuskezelés</i>	161
4.8.3. <i>Kompetenciák és intelligencia</i>	162
4.8.4. <i>Kompetenciák és figyelem</i>	164
4.8.5. <i>Alkalmassági eredmények, összefüggések</i>	165
5. MEGVITATÁS	166
5.1. Első hipotézis	167
5.2. Második hipotézis	168
5.3. Harmadik hipotézis	175

5.4. Negyedik hipotézis	177
5.1. Kitekintés a kutatási háttér vonatkozásában	184
5.2. Összefoglalás	188
IRODALOMJEGYZÉK	191
MELLÉKLETEK	202
1. Kiválasztás a történelem tükrében	203
2. Kiválasztási modellek	205
2.1. <i>Klasszikus modell</i>	205
2.2. <i>Dinamikus, interakcionista modellek</i>	206
2.3. <i>A szocializációt és a szelekciót hangsúlyozó modellek</i>	208
3. A munkapszichológiai tesztelés legfontosabb kritériumai, fogalmai	209
4. A kiválasztás csapdái, a hatékony kiválasztás kritériumai	211
5. Beválásmutatók és a beválás eljárásrendje	214
6. A kompetenciák eredete	216
7. Az Európai Unió oktatáspolitikai állásfoglalásában meghatározott kompetencia-csoportok	220
8. A motivációk hatása a viselkedésre	222
9. Kompetenciák az oktatásban	223
10. Idézetek a pedagógiai jelentéstartalmú kompetenciák problémáiról	226
11. Kompetencia modell tervezése	227
12. Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)	228
13. A BEI részletes bemutatása	229
14. Munkakörelemzési kérdőív	231
15. Kompetencia alapú interjú	250
16. Kompetencia alapú interjú - minta	251
17. Kritikus szituációs interjú	253
18. Kritikus szituációs interjú minta	254
19. Értékelő Központ	260
20. Egyéni AC-gyakorlat - minta	270
21. A beválás kritériumai	273
22. Vezérfonal a fókuszcsoport levezetéséhez	274
23. Határőrségi alap-és vezetői kompetenciák	276
24. Rendészeti alap- és vezetői kompetenciák	279
25. Munkaköri csoportok	282
26. Alapkompetenciák és vezetői kompetenciák szintjei	283
27. Az egyes munkakörcsoportokhoz rendelt legfontosabb, kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák	284
28. Bemutatkozás - helyzetgyakorlat	285

29. Validálásra használt kérdőív	286
30. A kompetencia mérő eljárás validálási eredményei	288
31. CDT-1 eredményrögzítő lapja	292
32. CDT-1 teljesítményövezetei	293
33. A CPI skálák leírása	294
34. A rendészeti szakközépiskolába jelentkezők előzetes pszichológiai vizsgálatának kritériumai	297
35. Alkalmatlansági kódok az 57/2009-es együttes rendelet alapján	298
36. ANOVA (Kompetenciák és CPI)	299
37. Kompetenciák és CPI összefüggései	310

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A humán területtel kapcsolatos tevékenységrendszerek	9
2. ábra: A HR rendszermodellje	10
3. ábra: Az alkalmasság szintjei	12
4. ábra: Az alkalmasság tényezői	13
5. ábra: A prediktorok és a kritériumok összefüggései	19
6. ábra: Az egyes módszerek érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői	22
7. ábra: Prediktorok validitás mutatói	23
8. ábra: A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek Magyarországon	24
9. ábra: A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek	25
10. ábra: Alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása	28
11. ábra: A kompetencia alapú emberi erőforrás menedzselési rendszer integrált modellje	34
12. ábra: Kompetencia-definíciók	38
13. ábra: A brit és az amerikai kompetencia-megközelítés összehasonlítása	42
14. ábra: A kompetenciák, kompetencia-igények, a teljesítmény és a szervezeti kompetencia egyéni szerveződési lehetőségei	44
15. ábra: A kompetenciák különböző megközelítései	47
16. ábra: Boyatzis kompetencia modellje	49
17. ábra: Jéghegy modell	50
18. ábra: A kompetenciák okozati folyamatábrája	53
19. ábra: Példa az okozati folyamatra a „teljesítmény motiváció” elnevezésű kompetencia kapcsán	54
20. ábra: A kompetenciák dimenziói	54
21. ábra: A kompetenciák hierarchikus modellje	57
22. ábra: A kompetenciák kapcsolódási pontjai	60
23. ábra: A munkapszichológiai mérések alapját képező kompetenciák	68
24. ábra: A munkaköri követelmények és a személyi megfelelés formulája	71
25. ábra: Kompetencia modell kialakításának általános forgatókönyve	73
26. ábra: Kompetencia modell validálása	73
27. ábra: Kompetencia modell kritériumai	74
28. ábra: A munkakörelemzés módszerei	77
29. ábra: Kompetencia-meghatározásra alkalmas módszerek összehasonlítása	79
30. ábra: A 360 fokos értékelés összetevői	81
31. ábra: Az egyes módszerek összehasonlítása	83
32. ábra: Az empirikus kutatás munkaterve	95
33. ábra: Rendészeti kompetencia modell kialakításának lépései	96
34. ábra: Kompetencia alapú kiválasztás kidolgozásának útja	105
35. ábra: Javaslat a kompetencia alapú kiválasztási rendszerre	108
36. ábra: Kompetenciákra vonatkozó információk megjelenése a pszichológiai karrier-és élettörténeti interjú során	115
37. ábra: A vizsgált kompetenciák definíciója és szintjei	122

38. ábra: A validálás résztvevőinek korcsoport és végzettség szerinti eloszlása	124
39. ábra: Nagy válasz-szórást mutató itemek	124
40. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák	143
41. ábra: A CPI dimenziói	147
42. ábra: A vizsgálati minta jellemzői	151
43. ábra: Vizsgált változók	153
44. ábra: Elemszám az egyes kompetencia-szinteken a CPI-t tekintve	154
45. ábra: A kompetenciák és a CPI átlagpontszámainak összefüggései	157
46. ábra: A „kommunikációs készség” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései	158
47. ábra: A „minőségre törekvés” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései	159
48. ábra: Az „önállóság” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései	160
49. ábra: A kompetenciák és a Konfliktuskezelési kérdőív skálaértékeinek szignifikáns összefüggései	161
50. ábra: A kompetenciák és az intelligencia-tesztek szignifikáns eredményeinek összefüggései	162
51. ábra: A kompetenciák és a figyelemvizsgálat szignifikáns eredményeinek összefüggései	164
52. ábra: Alkalmasság szerinti eloszlás	165
53. ábra: Kompetenciák, kompetencia-potenciálok, mérőeszközök	175
54. ábra: A vizsgálati módszereken mutatott megfelelés/meg nem felelés arányai	178
55. ábra: A rendészeti kompetencia modell erősségei és gyengeségei	184
56. ábra: A kiválasztás klasszikus modellje	205
57. ábra: Alkalmassági megfelelés modell	206
58. ábra: Személy-Munka megfelelés modell	207
59. ábra: A motivációk hatása a viselkedésre	222
60. ábra: Kompetencia tanulmány elkészítésének lépései	227
61. ábra: Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)	228

1. BEVEZETŐ

A disszertáció célja a modern munkalélektani paradigma középpontjában álló kompetencia alapú kiválasztás elméleti és gyakorlati vizsgálata, valamint annak feltérképezése, van –e, és ha van, milyen létjogosultsága van mindemellett a hagyományos kiválasztási módszereknek.

Szeretném bemutatni, hogyan lehet kidolgozni egy olyan *kompetencia modellt*, amely tartalmában és nyelvezetében is az adott vállalat specifikus szervezeti, munkaköri igényeihez igazodik, közérthető és követhető háttérrel adva mind a vezetők, mind a munkavállalók, mind a humán szakemberek tevékenységének. Mindazoknak, akik eltérő pszichológiai háttértudással rendelkezve mindennap részesei, szereplői, működtetői a „kompetencia-divat-világnak”. Nem véletlen használom némileg pejoratív értelemben ezt a kifejezést, mivel a divathullám sok esetben magát a munkapszichológus szakembert is magával ragadja, arra ösztökélve, hogy olyan, gyorsan eladható módszer-csomagot teremtsen, amelynek kialakítása és alkalmazása minimális személyi, tárgyi is idői ráfordítással jár; mindezt akár nagy szakmai-etikai kompromisszumok árán is. Ennek háttérében állhat a megrendelő diktálta nyomáskényszer, finanszírozási problémák, de sajnos a kidolgozást végző szakember (?) felkészületlensége, elnagyolt szemlélete is. Az interneten számos olyan sokat ígérő és minden bizonnyal jól eladható félmegoldást láthatunk a témában, amely a kiválasztásban jártas pszichológus szemében „nagyobb a füstje, mint a lángja” benyomást és hiányérzetet ébreszt.

Gyakorlati szakemberként dolgozva mégis kiemelten fontos kérdés számomra, hogyan tarthatjuk napi munkák során mindvégig szem előtt a pszichológia tudományának szilárd talaját. A gyakorlati alkalmazhatósági elvárások kielégítése mellett hogyan lehet egyben olyan kompetencia alapú keretrendszert alkotni, amely a pszichológia tudományos igényeit, esetleg még annak fejlődését is méltán szolgálja, végsőkéig ragaszkodva a szakmaiság kritériumaihoz és a pszichológiai mérések irányelveinek való megfeleléshez? Sarkítva a kérdést: lehetünk egyszerre lojálisak megbízónkhoz /munkáltatónkhoz/ megrendelőnkhez és választott hivatásunkhoz?

A kompetenciák térhódítását látva a következő nagy kérdés számomra az, vajon munkapszichológusként veszni hagyhatjuk –e a *hagyományos kiválasztási módszerek* eredményeit, ragaszkodjunk –e a klasszikussá (sokak szemében elavulttá) vált –több

esetben időigényes- mérési eljárásokhoz, ha képesek vagyunk megalkotni és működtetni egy olyan rendszert, amely műveléséhez nem feltétlen kell pszichológusnak lenni, *látszólag* mégis mélyére tudunk hatolni az emberi viselkedés, képességek, készségek rendszerének. Vajon a viselkedés keresztmetszeti tanulmányozása hozzájárul ahhoz, hogy a személy valószínűsíthető munka-magatartása mellett a személyiségéről is releváns információt kapjunk? Kiválasztást végző szakemberként egyáltalán fel kell ismernünk a potenciális munkatárs, megfelelni vágyó új belépő mögött rejlő embert is ebben a felgyorsult, teljesítményorientált világban? El lehet, el kell –e választani a munkavégzés szempontjából releváns, megfigyelhető viselkedésjegyeket, készségeket, képességeket a személyiség mélyebb rétegeitől? Mit mérünk tulajdonképpen, amikor kompetenciamérést tűzünk ki célként?

Tapasztalatom szerint *pszichológusi berkekben sincs egységes álláspont* a felmerült kérdéseket illetően. Sajnálatos módon közismert és terjedőben lévő jelenség, hogy hagyományos pszichológiai tesztek nem pszichológus végzettségűek használnak teljes mértékben jogszerűtlenül, vagy pszichológus végzettségűek nem megfelelően alkalmazzák őket, durván megsértve a Pszichológusok Etikai Kódexét, bármiféle tényleges retorzió nélkül. Ebből kiindulva nem meglepő, hogy a kompetenciák „piaca” is egyre kevésbé pszichológus-specifikus, mondhatni a kompetenciák meghatározásában, mérésében „szabad a vásár”

Megkockáztatom, talán még a probléma komolyságának felismeréséig, nyílt megfogalmazásáig sem jutottunk el. Erről tanúskodik a számtalan kompetencia-megközelítés, a tartalmi definíciók kényes csúsztatásai, összemosásai; a párhuzamosan egymás mellett létező vizsgálati lehetőségek, amelyek többnyire semmilyen megalapozott, végigvitt tudományos koncepciót nem tudnak felmutatni. Talán azért, mert nincs is szükség arra, hogy a megrendelő felé bármi is tudományos igényvel igazolva legyen: manapság az, hogy ***egy cég milyen kompetencia szótárral és térképpel dolgozik, az csakis az adott cégen múlik.*** A széles körben való alkalmazásnak és a szakmai szabályozás hiányának köszönhetően ma már bármilyen tulajdonságra, sőt tulajdonság-együttesre rá lehet húzni, hogy kompetencia, és a kifejezés divatos csengése miatt a nem hozzáértő megrendelő-munkáltató meg van róla győződve, hogy a leghatékonyabb vizsgálati eljárás birtokába jutott. A klasszikus kiválasztási módszerek (elsősorban a pszichológiai tesztek) alkalmazásánál az igényes vállalatok megkövetelik a standardizált, nemzetközileg elfogadott módszerek használatát, betartva a tesztelés

irányelveit. Kompetenciamérés terén ezzel ellentétben rendkívül eltérő a helyzet: különböző minőségű, különböző színvonalon kialakított és alkalmazott módszerek terjednek, amelyek *messziről sem tekinthetők valódi mérőeszköznek*. A kompetencia alapú emberi erőforrás-menedzsment egyik vitathatatlan előnye a szervezet-és munkakör specifikusság, a konzerv megoldások helyett a vállalat egyedi igényeinek követése, a keretrendszer testre szabhatóságának lehetősége, objektív megfigyelési-értékelési rendszer használata. Véleményem szerint ugyanakkor éppen ez az előny vált a koncepció legnagyobb hátrányává. Nem látom megnyugtatónak a helyzetet, a tudományos megalapozottság oldaláról nézve kifejezetten az „aki sokat fog, keveset markol” esete érvényesül.

Talán a kiválasztás célja az egyetlen olyan dolog, ami egyetlen vállalatnál sem kérdés: a kiválasztásban részt vevő szakember (optimális esetben munkapszichológus) feladata a jelölt későbbi munkahelyi magatartásának előrejelzése, elősegítve azt, hogy a *legnagyobb valószínűséggel beváló* személyek kerülhessenek be a szervezetbe, illetve az egyes munkakörökbe, ahol a későbbiekben hosszútávon képesek kiegyensúlyozott, egyenletes, hatékony teljesítményt nyújtani. Kérdés viszont, mit mérjen pontosan; hogyan, milyen mérési eljárásokkal végezze el a kiválasztást! Joggal vethető fel tehát a kérdés, hogy a sikeres teljesítményt meghatározó, többdimenziós kritériumok mérésére alkalmas kompetencia alapú és nem kompetencia alapú kiválasztási módszerek között *milyen összefüggés van*.

A kérdések megválaszolása érdekében a disszertáció *szerkezetileg* az alábbi részekből épül fel:

1. A kiválasztással és a kompetenciákkal kapcsolatos *irodalom* áttekintése. Az elméleti háttér kibontása során bemutatom a kiválasztás helyét és szerepét a humán erőforrás-menedzsmentben, az alkalmasság vizsgálatának tudományos kereteit, a prediktorok és kritériumok jelentősége mellett az alkalmasságvizsgálati rendszer kialakításának lépéseit, külön hangsúlyt fektetve a beválás vizsgálatára. Megvizsgálom az egyes kiválasztási módszereket és ismertetem azt is, milyen kiválasztási csapdák kerülhetnek el megfelelően alkalmazott kompetencia alapú kiválasztással. Mindeközben körvonalazódní fog egy rendkívül ellentmondásos kompetencia-elméleti háttér, amely sokszínűségével, gazdagságával hátráltathatja is

az útvesszőben nehezen eligazodó szakembereket.

2. Az irodalomra építve átvezetésként bemutatom az empirikus vizsgálat tárgyát képező *kompetenciák meghatározásának, definiálásának útját* és a kompetencia térképek kialakításának gyakorlati lépéseit. A munkára egy nemzetközi német-magyar Twinning projekt keretein belül került sor, amely a rendészeti szervek kompetencia alapú humán erőforrás gazdálkodási rendszerének kialakítását tűzte ki célul. A 18 hónap során öt modulban zajlott a munka: kompetencia térképek elkészítése, kompetencia alapú kiválasztás, beválás, teljesítményértékelés, illetve képzés lehetőségeinek feltárása, ajánlások megfogalmazása a kedvezményezett szervezetek speciális igényeinek megfelelően. A projekt magja a kompetenciák meghatározása, arra épül az összes HR-folyamat, így az általam vezetett Kiválasztás modul munkája is. Az egyes modulok munkáját a modulvezetők¹ irányították, de az alapok lefektetése, a keretrendszer kialakítása, az egyes munkafolyamatok közös értekezletek, szoros szakmai együttműködés mentén valósultak meg. Ezért is kaptam engedélyt a többi szerzőtől, valamint a programvezetőktől, hogy az összességében közös munka leginkább hozzájuk kapcsolódó eredményeit is felhasználhassam jelen disszertációban, és ne csak a Kiválasztás modulra szorítkozzak.

Mindezek alapján az empirikus részben szeretném részletesen bemutatni egy, a gyakorlatban is működő kiválasztási eljárás objektív és szubjektív tapasztalatait, amely a hagyományos pszichológiai kiválasztási módszerek (CPI, Raven, Otis II., CDT-1, Konfliktuskezelési kérdőív; félig strukturált karrier-és élettörténeti interjú) mellett egy általunk kidolgozott kompetenciamérést is magában foglal.² Szerettem volna azt is feltérképezni, hogy a többéves kidolgozó munka eredményeként bevezetésre került

¹ Twinning projektvezető: Jenei Zoltán rendészeti szakállamtitkár, Günther Wurster Szövetségi Közigazgatási Akadémia elnöke; Dr. Hans-Edmund Kunsmann; német szakértők: Stefan Friedrichs, Günther Schrom; programvezető: Bittmann Tibor IRM Humán Tervezési és Irányítási osztályvezető, szakmai projektvezető: Virág László határőr vezető szakpszichológus; modulvezetők: Szabó László IRM OF főigazgató, Nagy Zoltán IRM OF főosztályvezető, Szelestey Judit, Szeles Erika, Hegyi Hella munka és szervezet szakpszichológusok

² Rajtam kívül a BMRFK Egészségügyi és Pszichológiai Alosztályának másik alapellátó pszichológusa, *Futóné dr. Kartai Zsuzsanna pszichiáter, pszichoterapeuta* végezte a vizsgálatokat. Emellett az adminisztrációt, valamint a CDT-1 műszeres figyelemvizsgálat felvételét, értékelését *Zarkáné Esküdt Zsuzsanna pszichológiai asszisztens* biztosította.

konkrét kompetenciamérő-eljárás valóban *érvényesés, releváns módszer* –e a kompetenciák vizsgálatára, valóban új szempontokkal gazdagítja –e a rendvédelemben alkalmazott korábbi hagyományos kiválasztási módszertant. Az egymásra épülő kompetencia-szintek mögött kirajzolódik –e a képességek, készségek, sőt akár a szűkebb értelemben vett személyiség eltérő mintázata?

Amennyiben a különböző módszerek olyan információkat szolgáltatnak, amelyek nem lefedik, hanem kiegészítik egymást, bebizonyosodik, hogy a **többdimenziós kritériumok mérése** a leghatékonyabb kiválasztási eljárás, amelyet a megfigyelhető viselkedésjegyeken alapuló kompetenciamérés nem feleslegessé tesz, hanem releváns, objektív szempontokkal gazdagít. Szintén sarkítva fogalmazhatnánk úgy is, hogy a HR-ben továbbra is létjogosultsága van -a szakmaiság elveit követő- (munka)pszichológusnak, aki tudására, megértésére, szakértelmére támaszkodva képes integráltan kezelni a különböző mérési módszerekkel szerzett eredményeket, felelősségteljes, etikus és jogszerű kiválasztási döntéseket hozva.

Összefoglalóan: Miután a gazdasági élet szereplői kimutatták, hogy a kompetenciák használatának észlelhető hatása van a szervezet eredményes működésére, ezért nagyon fontos, hogy az alkalmazott kompetencia rendszer –benne a kompetencia alapú kiválasztással- megfelelően legyen kialakítva és működtetve, integráltan kezelve egyébként nem kompetencia alapú, hatékony munkapszichológiai eljárásokkal. Értekezésem kapcsán tehát a manapság oly hangsúlyos kompetencia rendszer kiválasztásban történő felhasználhatóságát, *gyakorlati alkalmazását* illetően nyernénk szakmailag megalapozott, nyomon követhető ismereteket. Noha maga a kidolgozott kompetencia szótár és a meghatározott kompetenciákat mérő eljárás a rendvédelmi szervek szellemi tulajdona, a kompetencia térképek és a vizsgáló eljárás összeállításának útja és módja *bármelyik szervezetnél általánosan alkalmazható mintaként szolgálhat*. A bemutatott – és validált- **kompetenciamérő módszer** sem szerkezetében, sem eredetiségében nem mutat fel újdonságokat más, hasonló eljárásokhoz képest. Úgy gondolom, az értekezésnek nem az a *relevanciája*, hogy forradalmi szemléletet képvisel, hanem az, hogy felcsillant egy olyan részletesen levezetett, alaposan megvizsgált, a pszichológia mint tudomány sarokpontjaira alapozott kidolgozási, megfigyelési-értékelési, működtetési és alkalmazási hátteret, amilyenről a kiválasztásban ténylegesen nap mint nap használt kompetenciamérő eljárások kapcsán nagyon ritkán olvashatunk.

2. A KIVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE

Disszertációm elméleti háttérének *első részében* szeretném alátámasztani a humán erőforrás-menedzsmentbe ágyazott pszichológiai **kiválasztás szükségességét**, jelentőségét; a rövid történeti bemutatáson túl nyomon követni az egyes kiválasztási módszerek helyét, szerepét. A kiválasztás³ folyamatának és alkalmazott módszereinek témaköre rendkívül gazdag magyar és idegen nyelvű szakirodalommal rendelkezik⁴, így én pusztán a téma szempontjából legrelevánsabb pszichológiai megközelítések rövid, célirányos áttekintésére szorítkoznék. A beválás kérdésére is kitérnék, hiszen az elválaszthatatlan, szoros egységet alkot a dolgozat fókuszában álló kiválasztással.

Az elméleti háttér *két részből* áll, mivel a **kompetencia** megközelítéseket, elméleteket minél részletesebben szeretném bemutatni, hiszen annak irodalma és ellentmondásai nagyban hozzájárultak a kutatási kérdéseim felvetéséhez. A téma többretű megközelítéseinek, gazdagságának és nehezen értelmezhető sajátosságainak köszönhetően ez a rész jóval hosszabb lesz, mint a kiválasztás szükségességét megvilágító fejezet. Áttekintem a kompetenciák eredetét, az egyes kompetencia-megközelítéseket, definíciókat, a kompetenciák osztályozását és a kompetencia modell kialakítási lépéseit. Kitérőt teszek a kompetenciák pedagógiában való megjelenése felé is, hiszen az oktatás során fejlesztett kompetenciák és a kiválasztás során mért kompetenciák egymásnak való megfeleltethetősége közel sem egyértelmű. Az irodalomra és szakmai tapasztalataimra támaszkodva szeretném konkrétan megfogalmazni azokat a probléma-pontokat, amelyek a kompetenciamérések terén felvetődhetnek.

³ Hangsúlyozom, hogy kiválasztás alatt nem pusztán a munkapszichológiai alkalmasságvizsgálatok elvégzését értem, hanem a teljes, komplex személyzeti folyamatot. Bízom benne, hogy írásomban a szövegkörnyezetből ki fog derülni, hogy erre a tágabb fogalomra vagy a szűken vett pszichológiai kiválasztásra utalok éppen.

⁴ A teljesség igénye nélkül CHAMORRO, 2010; CSIRSZKA, 1966; FARKAS, 2009; KLEIN, 1998; KLEIN, 2006; KLEIN, 2008; MONDY, 1996; NKOMO, 2008; RÓZSA 2006

2.1. Kiválasztás napjainkban

A kiválasztás és a megfelelő alkalmasság megítélésének jelentősége gyakorlatilag az őskortól végigkíséri az emberiség történetét. A kiválasztás rövid történeti kivonatát az [1. sz. melléklet](#) tartalmazza.

Ahogy a bevezetőben is említettem, **napjainkban** az alkalmasságvizsgálatok fő célja, hogy a jelölt későbbi munkahelyi magatartását előrejelezzék, és így a **legnagyobb valószínűséggel beváló személyek kerülhessenek be a szervezetbe**. Ez több a már-már szállóigeként használt „*Megfelelő embert a megfelelő helyre!*” felkiáltásnál, amely mögöttes tartalmát sokszor még a kiválasztásban dolgozó szakemberek sem ismerik: a mondás Lyard angol alsóházi képviselőtől származik (1855, in: KISS, 1998), és híven tükrözi a kor felfogását az emberi munkaerőről, miszerint az ember passzív elszenvedője a munkával kapcsolatos követelményeknek, amelyeknek vagy képes megfelelni, vagy nem. Ebben a szemléletben még nincs benne a munkavállaló motivációja, tanulóképessége, munka-attitűdje, munkával kapcsolatos érzései, vagyis mindazok a tényezők, amelyek a tényleges beválás elengedhetetlen feltételei. Ahogy NEMESKÉRI írja⁵ az idézett szlogenről: „*Ez a mondat félrevezető. A megfelelő idő és a megfelelő hely attól függ, hogy van –e szüksége a szervezetnek új munkatársra. Ez a két jellemző indifferens a kiválasztás szempontjából, és így a „megfelelő” szó értelmezhetetlen. A megfelelő ember attól függ, milyen munkakörre vagy feladatra, és milyen értékrenddel, motivációval rendelkezőt keresünk.*”

NEMESKÉRI (2010) hangsúlyozza azt is, hogy az alkalmasság megítélése nem pontos értékítélet, hanem inkább valamilyen *valószínűséggel rendelkező becslés*, és a majdani beválás is csak ennek tudatában vetíthető előre.

A **kiválasztás-beválás** kapcsolatának fontossága éppen abban a felismerés áll, hogy a rosszul végzett kiválasztásnak erőteljes anyagi vonatkozása is van: azon túl, hogy a nem beváló munkatársak munkavégzése nagy baleseti és hibázási kockázattal jár, jelenlétük egy korábban jónak tekinthető munkatársi közösségben bomlasztó hatású lehet, megnövekedhet a munkaerő kiesés, a táppénzek száma. Egy nem bevált

⁵ In: NEMESKÉRI, 2010, 55.o., 2011, 3. o.

munkaerő esetén sokkal nagyobb hangsúlyt kell helyezni a munkahelyi képzésre és a vezetői odafigyelésre, ami szintén jelentős gazdasági ráfordítással jár. Amennyiben a tudatos beillesztés, fejlesztés sem jár sikerrel, számolni kell a pályaelhagyással, ami a megüresedett álláshelyre új jelölt kiválasztását vonja maga után, szintén nagy költségeket feltételezve.

Magyar vizsgálatok is bizonyítják, hogy a megbízható és magas minőségű szakembergárda kiválasztása mellett mindvégig sarkalatos kérdés a **költséghatékonyság**, ahogyan az az Országos HR Benchmark Felmérés tapasztalataiból is kiderült (DARA-CZAKÓ, 2008). Kiderült továbbá az is, hogy a kiválasztásra épülő szolgáltatók magas száma, helyzete paradoxonként mégis a „*bőség zavarából eredő szűkösség ambivalenciájával*”⁶ jellemezhető; az új trendek helyes megválasztása és követése óriási kihívás elé állítja a magyar vállalatok vezetőit és humán szakembereit.

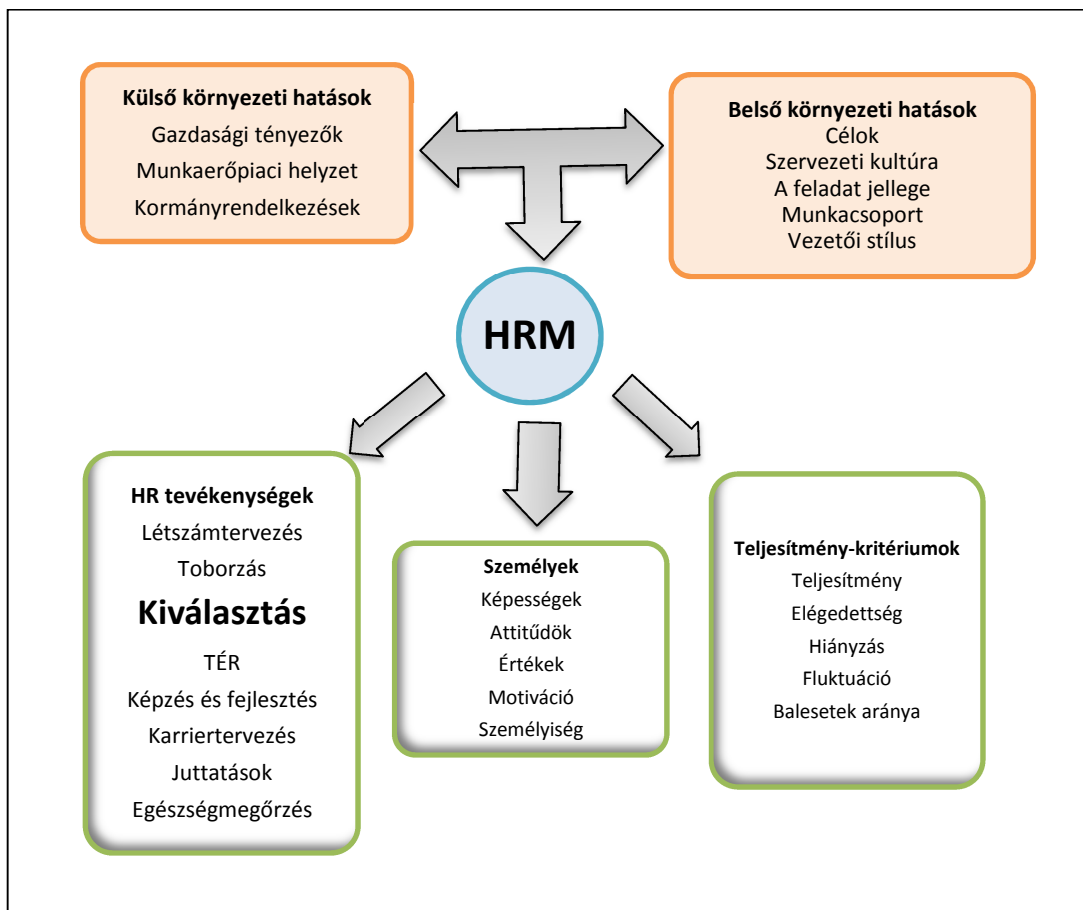
A **kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodás** egyrészt éppen a gazdasági hasznossága miatt van egyre inkább terjedőben. Másrészt magyar szerzők is több helyen leírják, hogy a munkaerő objektív értékeléséhez is elsősorban kompetencia modellre van szükség (KONCZ, 2001, JANOVIČS, 2002). Kulcsfontosságú feladat tehát a munkakörök hatékony betöltéséhez szükséges kompetencia-követelmények folyamatos nyomon követése, monitorozása, hiszen ezekre a munkakörelemzéssel nyert kompetencia térképekre épülnek rá a kiválasztási folyamatok, a bevételek-vizsgálatok, a teljesítményértékelés és a hosszú távú képzési tervek alapját is ezek képezik.

⁶ In: DARA-CZAKÓ, 2008, 93. o.

2.2. A kiválasztás szerepe a humán erőforrás-menedzsmentben

A kiválasztás mint munkaforma az emberi erőforrás-menedzsment (HRM) tevékenységkörének egyik fontos részét képezi és szoros kapcsolatban áll a személyzeti munka többi területével. A különböző területek külön rendszerként is funkcionálnak, de a racionális, hatékony működés csak a részterületek összhangjával, szoros együttműködésével teremthető meg (BENCSEK, 2004). A kiválasztás hiányosságai a legtöbb esetben nem módszertani problémákra, hanem a rendszerszemlélet hiányára vezethetők vissza, amely megléte/hiánya már a szervezeti kultúra függvénye (MUNKÁCSY, 2001).

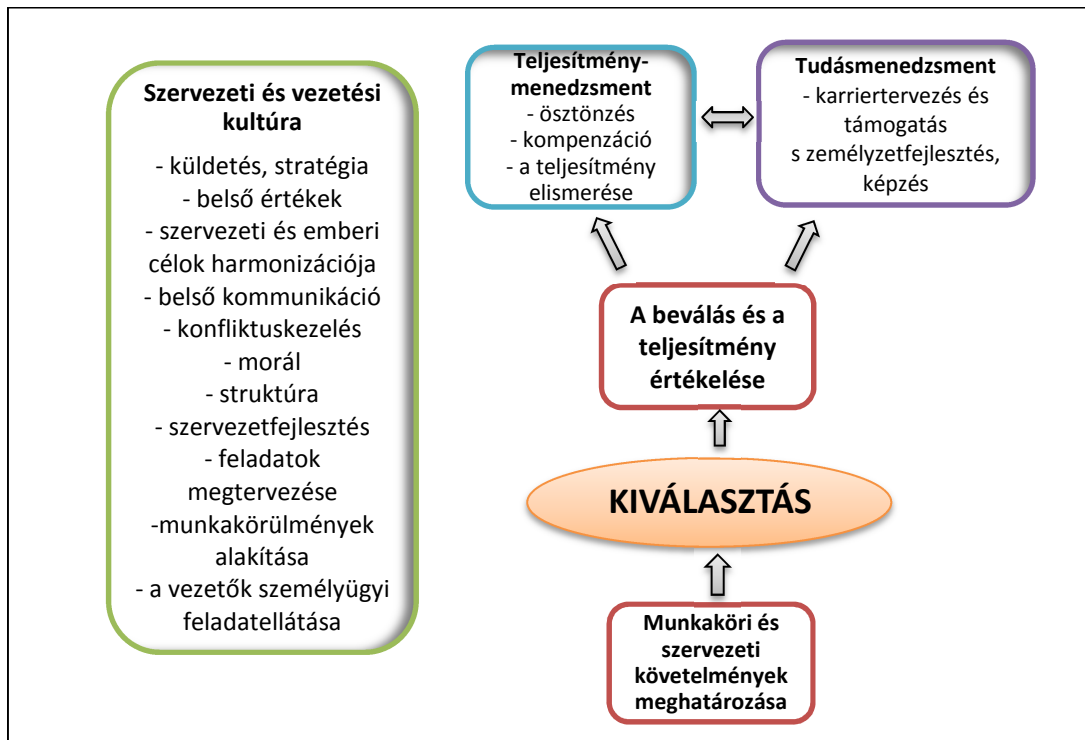
A humán területtel kapcsolatos külső, belső hatások dinamikáját és tevékenységrendszerét szemlélteti az alábbi ábra.



1. ábra: A humán területtel kapcsolatos tevékenységrendszerek⁷

⁷ in: JUHÁSZ, 2002, 14. o.

A HR rendszermodelljét mutatja be az alábbi ábra:



2. ábra: A HR rendszermodellje⁸

Itt is jól látható, hogy a HRM nem önmagában létező, elszigetelt terület, hanem a szervezeti kultúrához illeszkedő, a vállalat struktúrájában fontos szerepet betöltő tevékenységrendszer. A modell a munkaköri követelményekre építi a személyügyi feladatokat, legelső sorban a kiválasztást, amelyre a többi bemutatott feladat is ráépül.

A HRM elsősorban a szervezet stratégiai életében játszik szerepet, fő célja a szervezeti hatékonyság biztosítása (NEMESKÉRI, 2005), ezen belül annak meghatározása, hogy a szervezeti célok eléréséhez milyen képzettségű és összetételű munkaerőre van szükség, illetve milyen körülményeket kell teremteni sikeres alkalmazásukhoz. Mindennek során figyelembe kell vennie a szervezet céljait és döntését, meghatározni a szervezet munkaerő-igényét, a kereslethez képest felmérni a munkaerőpiac kínálatát. A célok megfogalmazása és az elérésükhöz szükséges eszközrendszer meghatározása teszi a szervezetet tudatosan működő rendszerré. A létszámtervezés és a kiválasztás minden esetben megválaszolendő alapkérdése az, hogy a szervezetnek milyen nagyságrendű és milyen kompetenciákkal rendelkező munkaerőre van szüksége (KONCZ, 2001).

⁸ in: NEMESKÉRI, 2005, 25.o.

Fontos feltérképezni, hogy a szervezetben aktuálisan *milyen szintű* az emberi erőforrás, milyen téren tapasztalhatók ennek kapcsán hiányosságok, hol vannak az erősségek, illetve az erőforrásokat megfelelő mértékben kihasználja –e az adott vállalat. A kiválasztás tehát a külső és a belső személyzeti marketing részét képezi, optimális működéséhez elengedhetetlen a humán környezet ismerete.

Nem mindegy azonban, hogy a *humán stratégia* milyen szemléletbe ágyazva működik. Az emberi erőforrás menedzsment elmélete nem egységes koncepció, a '80-as évektől különböző elméletek születtek, amelyek két uralkodó megközelítésmód alá sorolhatók. Az egyik az erőforrás, a másik az emberi oldalt hangsúlyozza (SPARROW-HILTROP, 1994). Más megfogalmazásban (BRATTON-GOLD, 1994):

1. **„kemény” (*hard*) megközelítés**, amely szerint:

- az erőforrás szerep kiemelése mögött a kiszámítható, mérhető, stratégiai menedzsment megközelítések hangsúlyozása, a munkaerő racionális menedzselésére irányuló koncepció húzódik meg
- A HRM kizárólag az üzleti-vállalati stratégiát szolgálja
- Azt a hagyományos elvet hangsúlyozza, hogy a dolgozókkal úgy kell bánni, mint egyéb más szervezeti erőforrással
- A toborzás és a felvételük után a lehető legkisebb befektetéssel kell sikeres eredményt elérni

2. **„puha” (*soft*) megközelítés**, amely:

- Az emberi munkaerőt egyedinek, sajátosnak tartja, amely innovatív; a fejlesztés alapját szolgáló képességekkel, készségekkel, motivációval rendelkezik
- a motiváció, az elkötelezettség, a kommunikáció és a felvilágosult vezetés jellemzi, az emberi erőforrást értéknek, a versenyelőny forrásának tekinti
- Ennek következtében megfelelő képzéssel, oktatással, jutalmazással még eredményesebbé és elkötelezettebbé lehet tenni

Az európai országok nagyon eltérő kultúrával és hagyománnyal rendelkeznek atekintetben, hogyan bánnak az emberi munkaerővel, de elmondható, hogy általánosságban eluralkodóban van a puha megközelítés. Ennél a megközelítésnél nagyobb szerepet kap a kiválasztás folyamatában a munkapszichológia is, amely alkalmasságvizsgálataival a más szakterületek által végzett szűrések, vizsgálatok eredményeit árnyalja, gazdagítja, egészíti ki, hozzájárulva a megalapozott, végleges felvételi döntés kialakításához.

2.3. Kiválasztás és alkalmasság

Mint ahogyan már többször hangsúlyoztam, a kiválasztás elsődleges **célja** a jelölt későbbi *munkahelyi magatartásának előrejelzése*, elősegítve azt, hogy a legnagyobb valószínűséggel beváló személyek kerülhessenek be a szervezetbe, illetve az egyes munkakörökbe. A fogalmi kategóriákat tekintve szakemberek körében sem egységes az álláspont abban, hogy *mit is vizsgálunk egy kiválasztás során*: munkaköri alkalmasságot, alkalmatlanságot, megfelelést vagy potenciális beválást.

A mai szemlélet sokkal inkább kiválasztásról beszél alkalmasságvizsgálat helyett, miként CSIRSZKA (1985) fogalmazott: „A *munkaalkalmasság a munka jellegzetességeinek és a személyiség jellegzetességeinek olyan szükséges összhangja, amely megadja a beválás lehetőségét és valószínűségét. (...) Bár az alkalmasság fogalma általánosan elterjedt és használatos viszonyfogalom, ... a továbbiakban is a megfelelés kifejezés kerül előtérbe. Alkalmasság és megfelelés nem teljesen azonos jelentésű, szinonim fogalom. Az alkalmasság egyoldalú viszonyulást fejez ki: a munka nézőpontjából az embert helyes kritériumok alapján megfelelőnek, illetve nem megfelelőnek ítéli meg.*”

CSIRSZKA (1985) az **alkalmasság fogalmát** is *differenciáltan* kezeli:

Abszolút alkalmasság	• ritka; az egyén minden munkafeltételnek abszolút mértékben megfelel
Kiváló alkalmasság	• a szükséges kritériumok közötti megfelelés kiegészül a jelölt egyéb pozitív adottságaival is
Átlagos alkalmasság	• csupán a szükséges kritériumoknak felel meg
Gyenge alkalmasság	• megfelel az alapvető kritériumoknak, de szűkségből alkalmazzák, mert nincs nála jobb jelölt

3. ábra: Az alkalmasság szintjei⁹

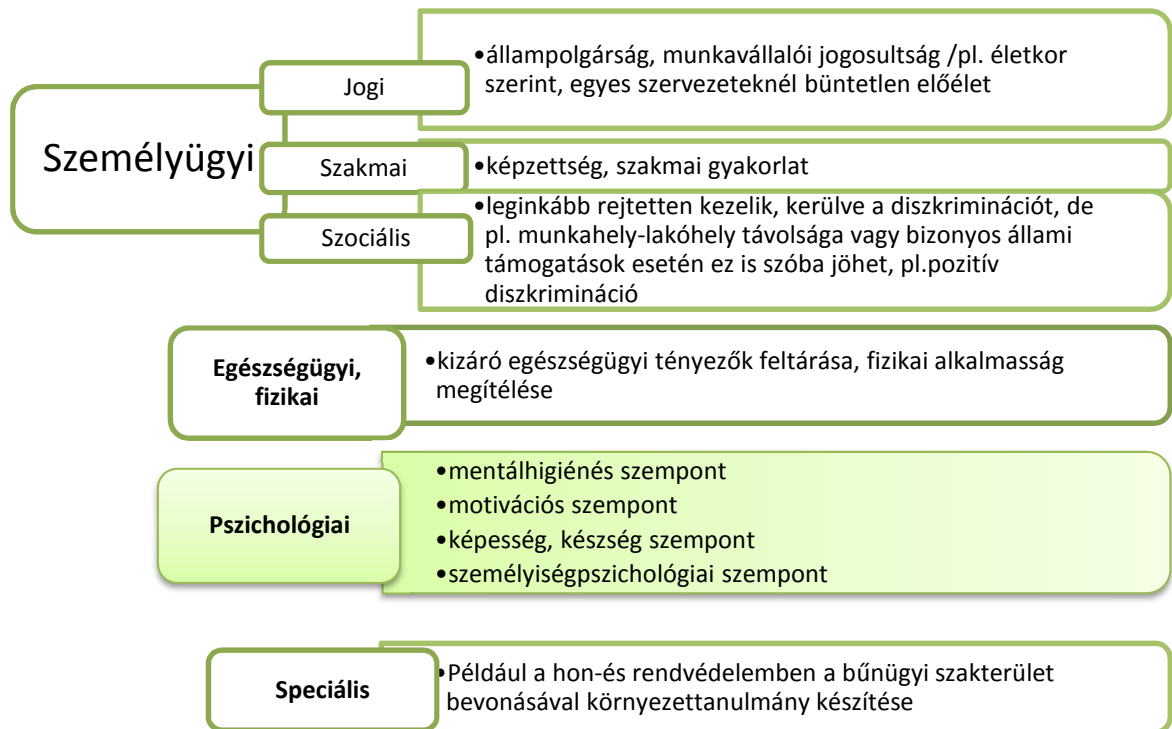
Ha valaki képes az adott munkakört betölteni, az még nem jelent alkalmasságot, és az alkalmasságból sem lehet egyenesen következtetni a beválásra. Az alkalmasság

⁹ In: CSIRSZKA (1985)

egyoldalú kifejezés: vagy képes megfelelni valakii a munkaköri kritériumoknak, vagy nem. A beválásban viszont már benne van az egyén döntése, akarata, a munkával való elégedettsége is, így **valóságos megfelelést** mutat. Ebben az értelemben a pályaalakmasság az ember és a pálya közti potenciális megfelelést jelenti.

Bármilyen fogalmi keretrendszerben gondolkodunk is, bizonyított tény, hogy maga a kiválasztás lefolytatása, korrektsége, minősége az adott szervezet imázsát tükrözi, és előzetes munkahelyi szocializációs folyamatként fontos *értékrendet közvetít* a későbbi dolgozók felé (MUNKÁCSY, 2001). Szociálpszichológiai kutatásokból tudjuk, hogy annál a csoportnál (munkahelynél) nagyobb a későbbi elköteleződés esélye, ahová nehezebb bekerülni. Így tehát ha jól felépített, a munkafeladatok, munkakör szempontjából releváns kiválasztás történik, korrekt visszajelzéssel, mindez a jelölt felé pozitív üzenet-értékű a szervezet humánerőforrás-kezelését tekintve.

A kiválasztás optimális esetben **több szakterület, szakember együttműködésével** történik, melyek az alkalmassági, munkaköri követelmények tükrében a következők lehetnek:



4. ábra: Az alkalmasság tényezői

A dolgozat szempontjából fontos **pszichológiai alkalmasság tényezői** bővebben:

- **Mentálhigiénés szempont:** a jelentkező nem szenved –e olyan mentális zavarban, szenvedélybetegségben, amely általános munkaalkalmasságát korlátozhatja, vagy amely a munkaköri terhelés és igénybevétel hatására romolhat
- **Motivációs szempont:** az adott pályával, szervezettel, munkakörrel kapcsolatos motivációja mennyire megalapozott, kiforrott, szilárd
- **Képesség szempont:** Általános és speciális képességeinek szintje eléri –e az adott munkakörben a bevált dolgozók által meghatározott kritérium-szinteket (pl. intelligencia, emlékezet, gondolkodás, helyismeret)
- **Személyiségpszichológiai szempont:** a személyiség irányultsága (vonások, szokás-és értékrendszer), érettsége és jellemzői illeszkednek –e az adott munkakörben elvárt optimumokhoz

Szakmai szempontból nem mindegy, hogy szűrésről vagy alkalmasságvizsgálatról van –e szó. Gyakran ún. „**negatív markerezés**” zajlik a gyakorlatban: a felvételi eljárás költségesebb fokozataira azokat nem léptetik tovább, akiknél a munkaköri követelményekkel ellentétes, azokkal összeegyeztethetetlen jellemzők találhatók, vagy akiknél a munkakör betöltéséhez szükséges alapvető jellemzők, tulajdonságok nincsenek meg. Ezeket ún. „*kizáró emberi jellemzőknek*” is nevezik (NEMESKÉRI, 2010), mivel kontraindikációt jelentenek a beválás elérésében. Éppen ezért célszerű a kiválasztás kritériumainál nagyon pontosan és egyértelműen meghatározni azokat a tényezőket is, amelyek megléte kizárja a munkakör betöltését.

Első lépésben tehát általában az alapvető tényezők **szűrése** történik meg, melynek során a személyügyi ügyintézők ellenőrzik, hogy a munkakör betöltéséhez szükséges jogi, szakmai (szakképzettség, tapasztalat), esetenként szociális követelményeket igazoló dokumentumoknak a jelentkező valóban birtokában van –e, illetve ezek milyenek (szint, forrás, hitelesség). Itt már megtörténhet további alapvető tényezők szűrése is pl. intelligenciaszint, fizikális-alkati jellemzők (csonkoltság, fogazat), külső megjelenés, kommunikációs jellemzők (beszédtempó, artikuláció, beszédhiba). A valóban jelentős szakmai, idői és anyagi ráfordítással megalapozott munka, vagyis az **alkalmasság tényleges vizsgálata** csak ezután történik meg. Alapfeltevés, hogy az emberek között individuális különbségek vannak, melyek a képességeikben, tudásukban, intellektusukban, személyiségükben ragadhatók meg. Ezen a ponton kap szerepet a **pszichológia** tudománya is, hiszen vannak különböző pszichológiai mérőeljárások, melyek az egyéni különbségek alapján viszonylag pontosan előre tudják jelezni az egyén munkahelyi viselkedését, motivációját, teljesítményét.

Összességében látható, hogy az emberi munkaerő kiválasztása komplex folyamat, a különböző szakemberek együttműködését, az alkalmasság elbírálásához szükséges többlépcsős kiválasztási folyamatok összehangolt kezelését, tervezését, szervezését kívánja meg.

2.4. Az alkalmasság vizsgálatának tudományos (pszichológiai) keretei

Noha a rendelkezésre álló szakirodalom óriási, a kiválasztás pszichológiájához nagyon nehéz egységes fogalmi keretet, elméletet találni. A munkapszichológiai szemlélet változásával összhangban a kiválasztási modellek és az aktuálisan használt eljárások alapelveinél is más-más szempontok voltak a meghatározók. Jelen értekezés keretei nem teszik lehetővé a kiválasztás történeti alakulásának és az ezzel párhuzamosan születő alkalmasságvizsgálati modelleknek a részletes bemutatását, ezért a mai munkalélektani paradigmát leginkább meghatározó elméleteket, modelleket tekinteném át röviden. Mint említettem, a kompetencia alapú kiválasztásnak külön fejezetet szentelek, mert a témaválasztás szempontjából fontos kompetencia-háttérrel minél alaposabban szeretném körbejárni.

2.4.1. Kiválasztási modellek

A pszichológiai kiválasztási folyamatok megtervezésének irányelveit, sarokpontjait, folyamatait és a folyamatok egymáshoz való viszonyát különböző modellek próbálták meg leírni, értelmezni.

A kiválasztási modellek rövid áttekintését, bemutatását tartalmazza a [2. sz. melléklet](#). A XX. század első felében született modellekről –így a Thorndike-féle **prediktív validitás/klasszikus modellről** is- elmondható, hogy összességében nem veszik figyelembe azokat a lehetőségeket, amit a munka nyújt az egyén számára és azokat az igényeket, elvárásokat sem, amelyeket az egyén támaszt a munkával szemben. Nem foglalkoznak a jelölt beilleszkedésével, a munka és a személy kölcsönös megfelelésével és ennek hozadékaival, ami az elégedettségben, elköteleződésben, illetve a fluktuációban, a munkahely elhagyásban, sorozatos táppénzezésben érhető tetten. Ezen kívül ezek az elképzelések *rövid távúak*, azaz abból indulnak ki, hogy a jelölteknek a szervezet részéről aktuálisan, rövid távon támasztott feladatoknak és ezek végrehajtásához szükséges kritériumoknak kell megfelelniük. (Jóllehet az egyén oldaláról is hangsúlyos az idő-tényező, hiszen saját, munkával kapcsolatos szükségleteit is rövid távon igyekszik kielégíteni, de ezek az igények hosszú távon változhatnak.) A modellek alapján tehát már kialakult egyéni képességeknek, készségeknek, tudásnak kell összeillenie a szervezeti tényezőkkel.

A kiválasztás pszichológiájában fordulatot a század második fele hozott, amikor elkezdtek az ember és a munka-munkakörnyezete közötti illeszkedési, szocializációs folyamatot vizsgálni, felismerve, hogy ennek kiemelkedő szerepe van a hatékony teljesítményben. A Személy-Munka megfelelés („*Person-Job Fit*”) **dinamikus, interakcionista modelljei** az 1960-as évekre jellemző rendszerelméletet, a szervezet mint nyílt rendszer alapelveit hangsúlyozták. A személy-munka közötti összeillés modelljei kétirányú megközelítést fogalmaznak meg: egyrészt értelmezzük az egyén illeszkedését a szervezethez és feladathoz („*fitting to the job*”), ez esetben a kiválasztás és a képzés tölt be lényeges szerepet. Másik szempont a munka, munkakörnyezet, munkafeltételek illeszkedése az egyénhez („*fitting the job to the person*”). Itt kiemelkedő szerepe van a munkatervezésnek és az ergonómiai elveknek. Ellenkező esetben kicsi, vagy elégtelen az összeillés, mely leggyakoribb formája a hiányzás vagy a fluktuáció, esetlegesen pályakorrekció.

Az **szelekciót és szocializációt hangsúlyozó elméletek** követői szerint a személyiség és a munkaadottságok közti fokozatos összecsiszolódást, a kölcsönös megfelelést elsősorban a szelekciós és a szocializációs folyamatok segítik.

Összefoglaló: A munkapszichológiai kiválasztási modellek fejlődésének tükrében kimondható, hogy szerencsésebb *együtt* tanulmányozni a személyiségjellemzők és a munkaköri jellemzők kölcsönös kapcsolatát, mintsem külön-külön kezelni a két területet. Az összeillés hosszú távú fejlődési folyamat, a szervezet szempontjából ezért a *teljesítmény és az alkalmazkodóképesség* kialakítása az elsődlegesen fontos tényező. Optimális esetben a szervezet olyan feltételeket teremt, ahol a hatékony munkavégzéshez szükséges készségek, képességek folyamatosan fejlődhetnek. A kongruencia-kutatások a személy-munka összeillést vizsgálják, fókuszukban az alábbi tényezők állnak: maga a személy, a dolgozók közti individuális különbségek, értékek, szociális, interperszonális folyamatok, illetve maga a munkakör jellemzői. Céljuk, hogy előre jelezzék a *személy és a szervezet együttműködésének* eredményességét vagy eredménytelenségét. Az optimális személy-munka összeillés pozitívan hat a munkára, elégedettségre, teljesítményre. A nem elégséges megfelelés vagy össze nem illés természetesen negatív következményekkel járhat. A kapcsolat formája minden esetben függ a személytől, a környezeti jellemzőktől és attól, hogy mit értünk eredményesség alatt. A kongruenciában természetesen nagy szerepe van a jól végzett kiválasztásnak is, elősegítve az illeszkedés esélyét.

2.4.2. Prediktorok és kritériumok

Mint ahogy már utaltam rá, a kiválasztás alapját az emberek közötti egyéni különbségek adják, amelyek különböző pszichológiai módszerekkel (prediktorok) viszonylag pontosan mérhetők. A prediktorok tulajdonképpen a jelölt „*hol van most*” állapotát írják le, a kritériumok pedig a „*hová kell eljutni*” állapotot jelölik. Tágabb értelemben a leghatékonyabb eljárás az, ha az alkalmazott technikák *egyaránt képesek mérni* a munkakör betöltéséhez szükséges jellemzőket és a kizáró jellemzőket is.

THORNDIKE **prediktív validitás modelljében** a hangsúly a prediktorok érvényesítésén van (a modellről bővebben a [2. sz. mellékletben](#) írok). A munkakörelemzést követően történik a kritériumok meghatározása, ehhez rendelik hozzá az egyes prediktorokat. A meghatározott prediktorok alapján kiválasztott, majd munkába állt dolgozók teljesítményére vonatkozóan beválás-vizsgálatot végeznek, amelynek eredményeit összevetik a vizsgálati eredményekkel. Mindebből azonban még nem derül ki, hogy az a jelölt, aki jól teljesített a teszteken és megfelelt a kiválasztási kritériumoknak, valóban jobban fog-e teljesíteni a munkavégzésében, mint az, aki nem felelt meg a követelményeknek.

Ezzel összehasonlítva, az **egyidejű (konkurens) validitás modellben** a keletkezett teszteredményeket folyamatában vetik egybe a már az adott munkakörben, szervezetben dolgozó személyek teljesítménymutatóival. Ha az eredmények azt mutatják, hogy szoros kapcsolat található a kiválasztási módszereken mutatott eredmények és a munkateljesítmény között, akkor a kiválasztási eljárás jól mér, tehát alkalmazni lehet. Mivel ez a módszer időnyereségesebb, egyben népszerűbb is, ugyanakkor tényleges használhatósága attól függ, milyen mértékben reálisak az alábbi feltételezések:

1. a dolgozók és az újonnan jelentkezők *motivációs rendszere azonos*;
2. az alkalmasságvizsgálati módszerekben elért eredmények nincsenek rendszeres kapcsolatban a *munkában szerzett tapasztalatokkal* (KLEIN, 1998)

A prediktorok és a kritériumok közötti kapcsolatban a **kritériumok meghatározása** a legfontosabb tényező, ami kulcsszerepet játszik az előrejelző módszerek érvényesítésében. A kritériumok definiálása a gyakorlatban nem egyszerű feladat. A rövidtávú modellek általában *egyetlen, alapvető, átlagos (ultimate) kritériumot* tartanak meghatározónak a munkaköri beválás valószínűsítésében. Feltételezik, hogy a munkakörben való beválás nem más, mint egyetlen kritériumnak való megfelelés. (in:

JUHÁSZ, 2006)

A fejlődést hangsúlyozó dinamikus, interakcionista modellek alapján viszont a kritérium meghatározása nem statikus, hanem *dinamikus* folyamat, amelyben az értékelő és az értékelt folyamatosan vezethet be újabb és újabb szempontokat. Ebben az értelmezésben a kritérium meghatározás igen szubjektív és éppen ezért nagyon nehéz feladat objektív eszközökkel mérni. Ugyanakkor elengedhetetlen a kritériumok meghatározása, hiszen enélkül lehetetlen lenne az egyes kiválasztási eljárásokról dönteni, és a jelölt bevéálásáról megbizonyosodni.

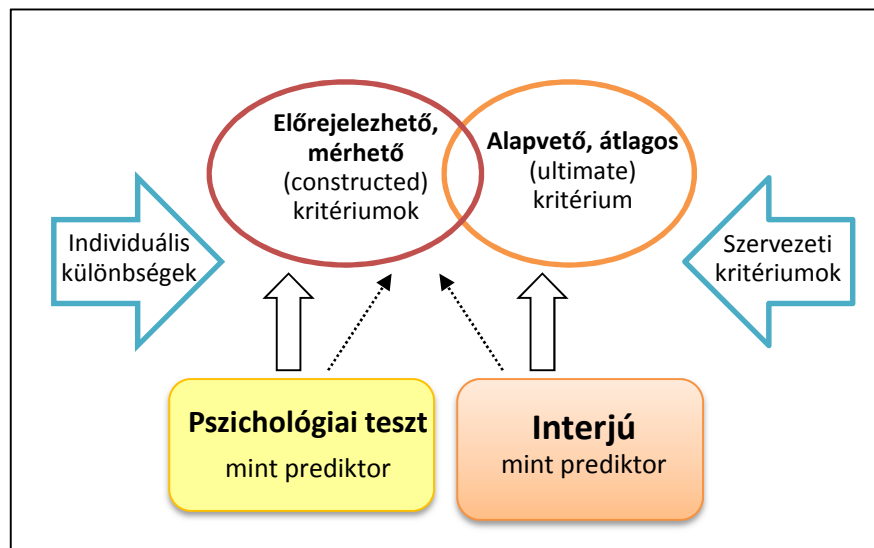
Az alapvető, átlagos kritérium önmagában nem fedi le a megfelelést, mert a munka bizonyos specifikus szempontjai kimaradhatnak, míg más, kevésbé fontos elemek bekerülhetnek a kritérium meghatározás folyamatába. A kritériumok változékonysága, sodródása az ebben rejlő elfogultság és szubjektivitás miatt a validálás folyamatában állandó kockázati tényező.

HOFSTEE két kritériumot különböztet meg (in: JUHÁSZ, 2002):

1. **Alapvető, átlagos (ultimate) kritérium:** ezek alakulását környezeti tényezők befolyásolják. Felvételi interjú során pl. az adott szakterület beszélgetést vezető munkatársa azt nézi, hogy a jelölt megfelel-e annak az átlagos kritériumnak, ami a szervezeti kultúra szempontjából fontos, például képes lesz –e egy állandóan változó helyszíneken történő munkavégzéshez alkalmazkodni, képes –e egy dinamikus fejlődő, állandóan változó munkahelyen elköteleződni.
2. **Előre jelezhető, mérhető (constructed) kritérium:** ezt a kiválasztást végző pszichológus szakember használja, amikor a tesztek eredményei alapján előrejelzi azokat a pszichés tényezőket, kritériumokat, melyek a jelölt bevéálását valószínűsítik. A mérhető kritériumok azokból az individuális különbségekből adódnak, melyek a teljesítményben tükröződnek.

Vizsgálatok támasztják alá, hogy a *pszichológiai tesztek* (pl. intelligencia teszt) magasabb érvényességi hányadossal bírnak, mint az *interjú* technika. A tesztek erősebben korrelálnak a mérhető, előre jelezhető kritériumokkal, mint az utóbbi módszer. Az interjú ugyanakkor képes jobban előrejelezni az alapvető, átlagos kritériumokat. A kiválasztási eljárásban a vizsgálni kívánt kritériummal való korrelációtól függően kell eldönteni, hogy melyik előrejelző módszert választjuk. Amennyiben csak egyféle prediktort használunk kizárólagosan, számolni kell a

veszéllyel, hogy bizonyos kritériumokról megfeledkezünk. Az alacsony érvényességű előrejelző módszerek előnye, hogy pont olyan alapvető kritériumokat képesek előre jelezni, amelyek környezettől függően változnak, alakulnak. A legelőnyösebb - és a gyakorlatban nem véletlen, hogy ez valósult meg - ha ezeket a prediktorokat *kombinálva* használjuk a kiválasztás folyamatában. (in: JUHÁSZ, 2006) A prediktorok és a kritériumok összefüggéseit szemlélteti az alábbi ábra:



5. ábra: A prediktorok és a kritériumok összefüggései¹⁰

A helyes prediktor kiválasztása a munkakörelemzésen és a teljesítmény kritériumok meghatározásán alapszik. A kritérium meghatározás módszereinek részletes bemutatására sajnos jelen dolgozat nem nyújt lehetőséget, összefoglalóan azonban az alábbi szempontok lényegesek:

Ha olyan előrejelzőket használunk, melyek az egyéni jellemzőkre, az egyéni különbségek megragadására fókuszálnak, és erre a célra kialakított tesztekből következtetünk az egyén jövőbeli teljesítményére, **dolgozó-orientált munkakörelemzés** elvégzése indokolt. Ilyenkor a munkakörelemzést szélesebb körben is fel lehet használni, mert általános, absztrakt szintű kritériumokat fogalmaznak meg. Ha viszont munkapróba kiválasztási eljárás indokolt a kiválasztáshoz, ahol a prediktor és a kritérium szerkezete hasonló, részletesen és alaposan kell ismerni a munka tartalmát. Ilyen tartalmi alapú kiválasztási eljárás esetében, a **munka-orientált**

¹⁰ In: JUHÁSZ, 2006. 25. o.

munkakörelemzést célszerű elvégezni. (in: JUHÁSZ, 2002)

NEMESKÉRI (2011) két olyan szempontot hangsúlyoz, amelyet a kritériumok meghatározásához még figyelembe kell venni: a *munkakör betöltésének* követelményei, illetve a *beválás* követelményei. Szervezettípustól függően lehetnek különbségek a két kritérium-meghatározási követelményrendszer között (viszonylagos állandóság/állandó változás).

Összefoglalva: Az egyéni különbségek mérésére alkalmas prediktorok kiválasztása az után történhet csak meg, hogy meghatároztuk a mérés tárgyát képező munkakör betöltéséhez szükséges és kizáró kritériumokat. Az egyes kiválasztási technikák eltérő megbízhatóságúak és hatékonyságúak, mindamellet el kell fogadnunk azt a tényt is, hogy nem minden tulajdonság mérésére van alkalmazható pszichológiai módszer (NEMESKÉRI, 2010).

2.4.3. A kiválasztási eljárások előrelélző érvényessége

A kiválasztási módszerek értékelő standardjai különböző szempontok mentén jellemzik az egyes eljárásokat. A dolgozat keretei nem teszik lehetővé ezek részletes bemutatását, az eddig felsorolt szakirodalmak mellett további munkák is foglalkoznak ezzel részletesen (RÓZSA-NAGYBÁNYAI NAGY-OLÁH, 2006), így én csak egy helyzetkép felvázolására és ezzel kapcsolatos probléma-felvetésekre szorítokoznék.

NEMESKÉRI a kiválasztás megbízhatóságának szempontjai között hangsúlyozza, hogy az alkalmazott módszerek lehetnek **szubjektívek és objektívek**. Az objektivitást az biztosítja, hogy létezik standardizált mérőeszköz –összehasonlításra alkalmas standard értékekkel-, és a megismételt vizsgálatok ugyanazzal az eredménnyel fognak járni. Kiemeli továbbá, hogy *a jelentkezők kompetenciáinak kellő megismeréséhez egyaránt szükség van objektív és szubjektív módszerekre* (NEMESKÉRI, 2010). „Vannak kompetenciák, amelyek csak objektív, és vannak kompetenciák, amelyek szubjektív módszerekkel ismerhetők csak meg.”¹¹ Véleményem szerint viszont **éppen ez az egyik alapprobléma a kompetenciaméréssel**: ha a kompetenciák definiálása, a szintek összeállítása, a megfigyelési-értékelési szempontok meghatározása és a megfigyelő-értékelők felkészítése követné a munkapszichológia mérésre vonatkozó irányelveit, a kompetenciamérés objektív dolog lehetne! Az egész kérdéskör kiindulópontja természetesen ismét az a jelenség, amiről már korábban is írtam: manapság bármilyen tulajdonságot nevezhetünk kompetenciának.... Ha szubjektíven kitalált kompetenciákat „mérünk” ismeretlen eredetű és felépítésű „mérőeszközökkel”, valóban csak szubjektív módszerekkel mérhetünk!

Az **objektivitás-probléma** ugyanakkor nem csak a kompetenciamérő eljárásokat érinti: „házi” készítésű tesztek, kérdőívek, interjúk forognak közkézen, végzettségtől függetlenül nap mint nap alkalmazzák is őket a munkaerő kiválasztására, miközben a jelöltek semmilyen formában nem kapnak előzetes tájékoztatást a várható „vizsgálatokról”, az eljárásokról, nem kérik írásos beleegyezésüket a vizsgálatba, nem ismerik azok célját, és eredményeikről sem kapnak visszajelzést. A személyes adatok kezelésére már nem is merek kitérni. Az igazán hitelrontó mozzanat viszont az, hogy

¹¹ In: NEMESKÉRI, 2011, 10.o.

sok esetben a kiválasztást megrendelő vezetés és a munkapszichológiai szakma (!) felé is éppolyan megbízható mérőeszközként mutatják be az eljárásokat, mintha hiteles, validált pszichológiai eljárások lennének. Hitelesítés nélkül nem beszélhetünk megbízhatóságról, így előrejelző érvényességük is erősen vitatható.

A munkapszichológiai értelemben vett tesztelés legfontosabb kritériumairól (validitás, reliabilitás, korrektség, költség, használhatóság) a [3. sz. mellékletben](#) adok egy rövid meghatározást. Az egyes módszerek eltérő módon jellemezhetők ezek mentén a fogalmak mentén, ezt szemlélteti az alábbi ábra:

Módszer	Érvényesség	Korrektség	Használhatóság	Költség
Intelligencia teszt	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
Képesség teszt	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
Személyiség-kérdőív	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
Interjú	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
Munkapróba-teszt	magas	magas	alacsony	magas
Szituációs gyakorlat	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
Biodata kérdőív	magas	mérsékelt	magas	alacsony
Egymás értékelése	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
Önértékelés	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
Értékelő központok	magas	magas	alacsony	magas
Referencia levél	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

6. ábra: Az egyes módszerek érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői¹²

A táblázat alapján is látható, hogy az egyes kiválasztási módszerek eltérő érvényességűek. Vannak olyan pszichológiai tesztek, eljárások, amelyek egészen megbízhatóan jelzik előre a teljesítményt, azaz a módszerekből származó változók magasan korrelálnak a teljesítménymutatókkal. A kettő közötti korrelációs kapcsolat tesztenként, prediktoronként eltérő, abban azonban a szakmán belül sincs egyetértés, hogy konkrétan milyen az egyes módszerek érvényessége. Általánosságban elmondható, hogy az intelligencia teszteknek munkakörtől függetlenül elég magas az előrejelző érvényességük (vagyis a változók közel egy lineáris egyenes mentén helyezkednek el), míg az interjú technikából származó adatok nagyobb szórást mutatnak, ezért nehezebb a segítségükkel bejósolni a teljesítményt. Tökéletes kapcsolat elméletileg akkor lenne, ha a teljesítmény-változók és az előrejelzésből származó

¹² In: JUHÁSZ, 2006/b, 25.o.

változók lineárisan egy átlón helyezkednének el, azaz a köztük lévő korreláció 1 lenne. Ebben az esetben az egyik változóból származó pontszám alapján nagy biztonsággal előre lehetne jelezni a másik változónál elért pontszámot. A gyakorlatban a teszteken elért pontszámok alapján jósolják be a beválást, de ez elméletileg fordítva is működhetne. Megnézhetnénk, hogy a szervezet által meghatározott teljesítménynormát milyen képességszinten lehet elérni (azaz milyen képességstruktúrával rendelkeznek a bevált dolgozók), és ennek megfelelően a teszteken elért pontszámok alapján meghozhatnánk a kiválasztási döntést. (in: JUHÁSZ, 2002).

Nehezíti a helyzetet, hogy a munkahelyi szervezetek, a munkakörök tartalma és ezzel összhangban maguk a munkakör kritériumai is folyamatosan változhatnak. Ezért fontos, hogy az alkalmazott módszerek érvényességét, aktualitását folyamatosan monitorozzuk.

Az egyes eljárások érvényességi mutatóiba ad egyfajta betekintést az alábbi forrás is:

Kiválasztási technika	Átlagos validitási mutató
Munkapróba	0,53
AC	0,41-0,43
Kollégák értékelése	0,43
Általános mentális képességek	0,25-0,45
Életrajzi adatok	0,24-0,38
Referenciák	0,17-0,26
Interjú	0,14-0,23
Személyiségteszt	0,15
Érdeklődést vizsgáló teszt	0,10
Önértékelés	0,15
Grafológia, asztrológia	0

7. ábra: Prediktorok validitási mutatói¹³

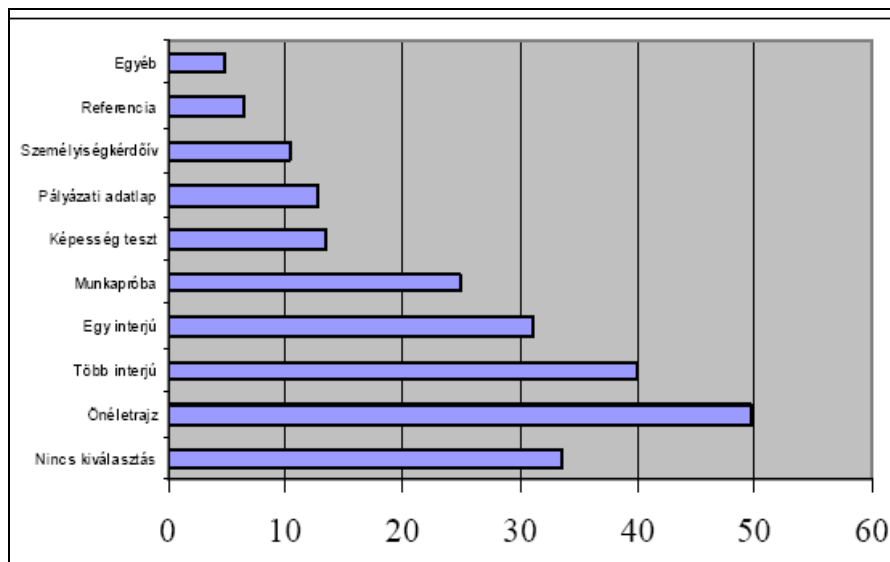
¹³ in: SZIDNAI, 2005

2.4.4. A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek

A napjainkban használt kiválasztási módszerek részletes bemutatását, fajtáit, példáit több szakkönyv is tartalmazza (például KLEIN, 2008); az empirikus vizsgálatomban alkalmazott eljárásokat a disszertációkövetkező fejezetében szeretném bemutatni. Jelen alponban arra térnék ki, hogy a különböző országokban melyek a legelterjedtebb módszerek.

Általánosságban elmondható, hogy bár a kiválasztási módszerek széles tárháza áll a szervezeti vezetők rendelkezésére, azok használatának gyakorisága nagyon eltérő. A hagyományos módszerek a legelterjedtebbek (önéletrajz, interjú, jelentkezési lap, referencia). Viszonylag gyakran alkalmazzák a munkapróbát és a pszichológiai tesztek, de ritkábban használt eljárások a grafológia, a csoportos kiválasztás és az értékelő központ. (SPARROW-HILTROP, 1994)

A Magyarországon alkalmazott kiválasztási eljárások áttekintésével kapcsolatban Székely 1996-os kutatási eredményei tekinthetők a legfrissebbnek (in: Székely, 1996). A vizsgálat eredményeit összegzi az alábbi ábra:



8. ábra: A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek Magyarországon¹⁴

¹⁴ In: Székely Vince, in: bobosoft.extra.hu/szervpszi.pdf

A leggyakrabban alkalmazott kiválasztási módszer tehát az önéletrajz és az interjú, de általános jelenség az is, hogy egyáltalán nem történik kiválasztás. A pszichológus részvételéhez kötött eljárások (személyiségvizsgálati kérdőív, képesség teszt) kis arányban fordulnak elő.

Összehasonlítva az adatokat *Smith és Abrahamsen* nemzetközi kutatási eredményeivel hasonló az eredmény, ugyanakkor szélesebb, heterogénebb az egyes eljárások alkalmazási köre. A '90-es években Nyugat-Európával összehasonlítva Magyarországon még nem igazán nyert teret az Assessment Center módszer, akkoriban inkább a munkapróba tesztek voltak elterjedtek, leginkább az operatív munkaköröket tekintve (CSIRSZKA, 1985). Az adatokat a következő táblázat foglalja össze:

Kiválasztási módszer	Nagy-Britannia	Franciaország	Németország	Izrael	Norvégia	Hollandia	Összes	Magyarország
Interjú	92	97	95	84	93	93	93	90
Önéletrajz, motivációs levél	86	89	92	72	n.a.	63	80	73
Referencialevél	74	39	23	30	n.a.	49	43	8
Képesség-tesztek	11	33	21	n.a.	25	21	22	14
Személyiségtesztek	13	38	6	n.a.	16	n.a.	18	10
Grafológia	3	52	2	16	2	4	13	0
Munkapróba	18	16	13	n.a.	n.a.	5	13	25
AC	14	8	10	n.a.	3	n.a.	8	0
Biodata kérdőív	4	1	8	n.a.	1	n.a.	4	0
Asztrológia	0	6	0	n.a.	1	n.a.	4	0
Orvosi vizsgálat	nincs adat	nincs adat	50	n.a.	n.a.	71	61	0

9. ábra: A leggyakrabban használt kiválasztási módszerek¹⁵

A két alfejezet tartalmát összevetve látható, hogy a módszerek megbízhatóságával kapcsolatos felmérések ellentétes képet mutatnak az alkalmazás gyakoriságával! Az azonban nem derül ki egyértelműen, hogy ennek háttérében mi áll: optimális esetben a kulcsmunkakörök (amelyek a szervezet hatékonyságát leginkább befolyásolják) esetén költségesebb, és nagyobb előrejelző érvényességű módszereket alkalmaznak (AC), de ezen kiválasztások száma sokkal kisebb, mint az összes többi munkakörre történő kiválasztás, ahol megelégednek a költségkímélőbb eljárásokkal (önéletrajz, referencia, interjú).

¹⁵ In: SZÉKELY, 1996; forrás: Smith and Abrahamsen

2.4.5. *Alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása*

A pszichológiai alkalmasságvizsgálati rendszer kialakításának kiinduló lépése a rendszer kialakításáért felelős, megfelelő *gyakorlati szakember* kijelölése. Optimális esetben olyan munkapszichológusról van szó, aki rendelkezik a megfelelő elméleti ismeretekkel (mind a folyamattervezés, mind az alkalmazni kívánt módszerek tekintetében) és objektív szakemberként alkalmas a szervezet, a vezetés igényeinek felmérésére, mindemellett ismeri a szervezetet és annak lehetőségeit. Utóbbi kényes téma, hiszen sok esetben a munkáltató érdekei (költség- és időhatékonyság) szűkös keretek közé szorítják a munkapszichológia hatékonyság, szakmaiság diktálta szemléletét, amelynek következményeként a későbbiekben számos problémával lehet találkozni a szervezetbe bekerült, kiválasztott dolgozók tényleges munkahelyi működése, teljesítménye kapcsán.

A szakmaiság irányelveit követve célszerű az alábbi feladatokat elvégezni a különböző munkakörökre történő kiválasztási rendszer kidolgozása érdekében (KLEIN, 2008):

1. Munkakör –és munkafolyamat elemzés

- Meg kell ismernünk a munkát, a munkakört, amire a jelentkezőnek alkalmasnak kell lennie
- A munkakörelemzésből származó információk alapján egyrészt meg tudjuk határozni, hogy a munkavégzés sikerességének milyen kritériumai vannak, milyen paraméterek alapján tudjuk majd mérni és meghatározni az egyén munkaköri beválását
- Másrészt kiderülnek azok a személyspecifikációs jellemzők, mint a képesség, személyiségvonás, végzettség, tapasztalat, motiváció, amelyekkel az egyénnek rendelkeznie kell a munkakör sikeres betöltéséhez
- A munkapszichológus felelőssége a prediktorok (előre jelző módszerek) meghatározása, melyek képesek viszonylag pontosan meghatározni azokat az adekvát képességeket, személyiségvonásokat, melyek fontosak a munkakör betöltéséhez
- Ezen fázis eredményeként készül el az ún. munkatükör, foglalkozási profil, pályaprofil.

2. Munkaalkalmassági követelményrendszer kidolgozása

- Az elemzett munkatevékenységeket pszichológiai tulajdonságokra és jellemzőkre fordítjuk le
- Meg kell találni azokat a vonásokat (prediktorok, előrejelzők), amelyek a sikeresen teljesítő dolgozót jellemzik és így –a meglétük egy meghatározott szintje esetén- valószínűsítik a jelentkező majdani beválását
- Ki kell választani a munka azon tényezőit, amelyeket a beválás kritériumainak tekintünk, vagyis amelyek alapján a dolgozót az adott munkában sikeresnek tekintünk

3. Alkalmasság-vizsgálati rendszer kialakítása

- Eljárás szerkesztése, előzetes végrehajtása reprezentatív populáción, adatok értékelése, standardizálása
- Az előre kialakított változók, előrejelzők mérése különböző pszichológiai vizsgáló eszközök és eljárások segítségével
- A munkateljesítmény mérése
- Döntés a vizsgálati módszerek elfogadásáról vagy elvetéséről

4. Kiválasztási vizsgálatok elvégzése

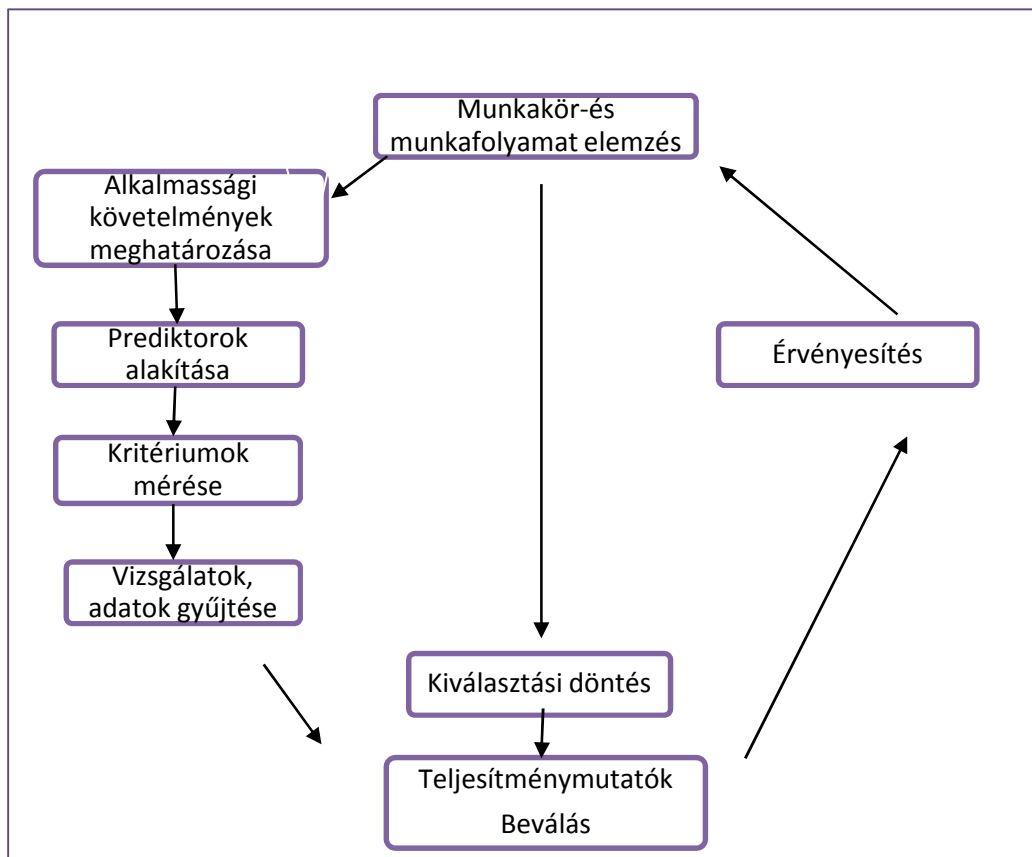
5. Döntés a jelölt felvételéről

6. Beválásvizsgálat

- Objektív és szubjektív teljesítményadatok gyűjtése a dolgozóról a felvételt követő minimum fél év elteltével

A folyamatok egymásra épülését mutatja a következő oldalon található ábra.

A folyamatábra alapján látható, hogy a rendszer számos „hibázásra” ad módot, amelyekről a [4. sz. mellékletben](#) írok „A kiválasztás csapdái, a hatékony kiválasztás kritériumai címmel”. Sajnálatosan ma sem mondható el általánosságként, hogy a kiválasztási rendszer tervezését, bevezetését szisztematikus munkakörelemzés előzné meg. Holott a munkakörelemzés a megfelelő alkalmasságvizsgálati rendszer kialakításán kívül számos más területen is hasznosítható. A másik sarkalatos pont a beválás vizsgálata.



10. ábra: Alkalmasságvizsgálati rendszer kialakítása

NEMESKÉRI (2011) kiválasztási modellje szintén a beválás szempontjainak figyelembe vételével építkezik. „Mivel a folyamat végső célja a beválás, ezért nem elég a munkakörök kompetencia igényéből kiindulva eldönteni a jelölt alkalmasságát, hanem figyelembe kell venni a beválás kritériumait is.” (NEMESKÉRI, 2011, 5. o.)

2.4.6. A kiválasztási rendszer monitorozása, bevéásvizsgálatok

A kiválasztás folyamatábrájának bemutatása során már körvonalazódott, hogy a kiválasztás és a bevéálás jelensége szorosan összefügg egymással. Mit is jelent a bevéálás fogalma: „*Aki munkatevékenységét életpályáján eredményesen és harmonikusan tudja végezni, az bevéált. Ezzel szemben nem vált be az, aki mulasztásaival saját maga vagy munkatársai, vagy a társadalom épségét veszélyezteti vagy sérti. Egészségileg képtelen elviselni a munka természetéből adódó hatásokat.*” (CSIRSZKA, 1989).

A bevéásvizsgálatok célja egyrészt a dolgozók adott munkakörben való bevéálásának a megítélése, másrészt az alkalmassági eljárások *kontrolljaként* is értelmezhetőek, vagyis segítségükkel megvizsgáljuk, hogy az adott kiválasztási módszerek érvényesek-e, azaz megfelelően mérik-e az alkalmasságot, és előre jelezhető-e a segítségükkel a bevéálás valószínűsége.

A bevéálás tulajdonképpen egy olyan *folyamatalkalmasság*, amely alatt a dolgozó:

- hosszabb időn keresztül
- átlagos követelményt teljesítve
- balesetmentesen
- egészsége károsodása nélkül
- sikeresen működik

A bevéálás tehát hosszabb időt igényel, kritériuma, hogy a személy az adott munkakör elvárásainak megfelelően, ugyanakkor a beilleszkedés teljesültével egy szocializációs folyamat eredménye is. A bevéálás megítélésének vannak olyan **objektív és szubjektív mutatói**, amelyek segítenek beazonosítani a bevéálás mértékét. A mutatókat és a bevéásvizsgálatok eljárásrendjét tartalmazza az [5. sz. melléklet](#).

Összefoglalva:

Napjaink hatékony szervezeteinél a munkapszichológia és a humán erőforrás-gazdálkodás egymásra hatása, szoros kapcsolata vitathatatlan; a pszichológiai alkalmasságvizsgálatok sikerét az egész személyzeti HR-rendszer szemlélete, működtetése meghatározza.

A hatékony kiválasztás érdekében az általános kritériumok vizsgálatának módszere helyett figyelembe kell venni az adott munkakörre, álláshelyre vonatkozó speciális követelményeket, feltételeket. Rendszerben gondolkodva a kiválasztási eljárást *tudatosan integrálni* kell a munkaerő-felvételi, -mozgatási folyamatba; a rendszer monitorozásához pedig beválás-vizsgálatok szükségesek. A személyiségjellemzők és a munkaköri jellemzők *kölcsönös kapcsolatának* tanulmányozása ajánlott az egyes jelenségek elszigetelt vizsgálata helyett.

A mai munkapszichológiai ismeretek alapján erre leginkább egy **kompetencia-alapú humán erőforrás-gazdálkodási rendszer** alkalmas, amelyet a következő fejezetben mutatok be.

3. KOMPETENCIÁK

Naprakész munkapszichológiai és HR-es cikkeket olvasva kitűnik, hogy a gyakorlati életben egyre nagyobb szerepet töltenek be a kompetenciák a szervezetek életében. A kompetenciák szerteágazó jelenségkörének, felhasználásának bevezetéseként muszáj néhány szót szólnom a *kompetencia alapú HR-rendszerekről*, hiszen azok igazolják leginkább a gyakorlati életben, hogy miért is kell a munkapszichológusnak kompetenciákkal foglalkoznia. Ha általánosságban beszélünk a kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodásról, szimpatikus, logikus és követhető képet látunk, de amint a munkapszichológus a gyakorlatban szembe kerül a szervezeti, munkaköri kompetencia-igények meghatározásával és a kiválasztás, teljesítményértékelés során mért személyhez kötött kompetenciák mérésének *problémájával*, kiemelt jelentőségűvé válik a kompetenciák megszületésének, fejlődésének, differenciálásának és az erre épülő megközelítéseknek a szakirodalmi ismerete.

Ezért a felvezetést követően a disszertáció elméleti háttérének következő részében szeretném áttekinteni a kompetencia jelenségkörének háttérét. Igyekszem nyomon követni a fogalom eredetét, definícióit. Írok a kompetenciák magyarországi térhódításáról és arról, milyen probléma-pontok azonosíthatóak be a világméretű jelenség kapcsán. Noha munkapszichológusként én a kompetenciák munkában betöltött szerepével és alkalmassági tényezőként való vizsgálatával foglalkozok, fontosnak tartom felvázolni azt a háttérrel, amely a kompetenciák egy másik nagy térhódításáról szól: kompetenciák az oktatásban. Milyen összefüggés van az iskolában, szakképzéseken fejlesztett kompetenciák és a munkaerő kiválasztás horgonypontjaként működő kompetenciamérések között?

A fejezet végére szeretném megvilágítani, hogyan tudjuk helyesen, a munkapszichológia diktálta szakmaiságot szem előtt tartva értelmezni és működtetni a korszerűnek hangzó kompetencia alapú kiválasztást.

A téma felvezetéseként idéznék CSAPÓ BENŐ írásából, aki rendkívül frappánsan és lényegre törően fogalmazza meg a probléma gyökerét. Erre alapozva szeretném a következő alpontok tudományos áttekintését nyújtani.

„Sajnos a rövid „tudományos pályafutás” után a kompetencia fogalmát is utolérte az, ami már sok más tudományos fogalommal megtörtént: divattá vált. Így ma ezt a fogalmat is legalább **két rétegben, két körben** használják. Az egyik az a fajta szaktudományos, pszichológiai, kognitív pszichológiai értelmezés, amelyik következetesen végighaladt azon a gondolatmeneten, amit Chomsky javasolt. **A tudományos közösség a pszichológiailag determinált, pszichológiai elvek dominanciájával megszerveződő tudást tekinti kompetenciának.** A másik oldalon látjuk a kifejezés **parttalan alkalmazását.** Ma már divat lett minden kognitív (sőt, szinte bármely pszichológiai) jelenséget kompetenciának nevezni. Tulajdonképpen nem baj, hogy a laikus használat fölkapta ezt a fogalmat, valamint az sem, hogy egy kicsit más értelemben használja, mint a szakemberek. Az azonban kívánatos lenne, ha a szakemberek kitartanának a következetes szóhasználat mellett, és főképpen ha a kifejezés kétféle használata nem mosódna egybe. Ma főleg az oktatáspolitikára, illetve az ahhoz közelebb álló szférákra jellemző, hogy kompetenciának nevezve sok minden eladható a korszerűség látszatával.” (CSAPÓ, 2003, 73.o.)

3.1. Kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodás

Ahhoz, hogy a kompetencia alapú HR megjelenhessen, több feltételnek is teljesülnie kell (in: NEMESKÉRI-PATAKI, 2007). (A valós szervezetek működését nézve ezzel szemben mégis az tapasztalható, hogy ezen feltételek nem mindegyike teljesül, de folyamatosan „erőltetik” a kompetenciákat.)

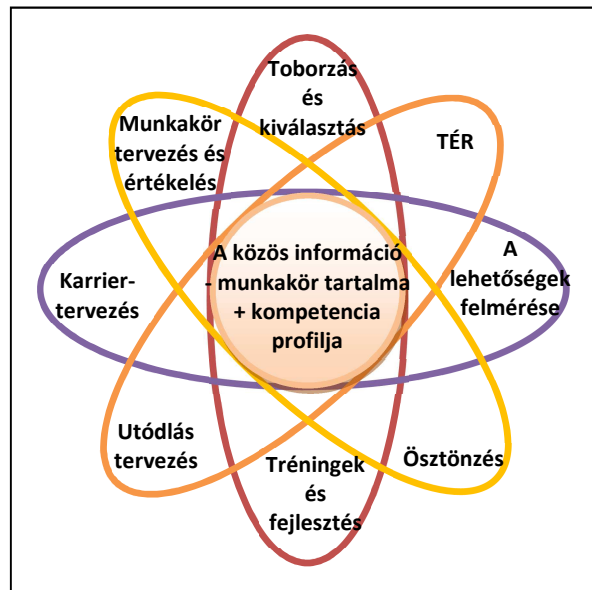
1. A szervezetben létezik HR-stratégia, a HR a szervezet fontos stratégiai eleme
2. A munkakör nem örökérvényű a szervezetben, mivel a szervezet nyílt rendszerként működik, ezért a munkakörök feladat-szerep-felelősség-döntési tartalma a belső/külső hatásokkal együtt változik
3. Az emberi erőforrás legfontosabb értékét a kompetenciák képezik a szervezetben, a szervezet rugalmas működését erre alapozzák¹⁶
4. A kompenzációs rendszer alapja a kompetencia és a teljesítmény

A kompetenciák **azonosításának** óriási szerepe van a szervezetek életében: már a **kiválasztás** folyamatában lehetővé teszi annak a potenciális dolgozónak a megtalálását, aki a legnagyobb valószínűséggel fog beválni. Tudjuk, hogy milyen kompetenciákra van szükség a szervezet egyes munkaköreiben, tudjuk, milyen kompetenciákkal rendelkezik a jelentkező, a kettő megfelelésének mértékéből pedig előre jelezhető a beválás. Mindezeket túl az első kompetencia-alapú **teljesítményértékeléskor** láthatjuk, mennyit fejlődött a jelölt a kiválasztás eredményeihez képest. **Karriertervezés** szempontjából pedig az egyes célbavett munkakör-csoportok kapcsán meghatározható, hogy miben mennyit kell még fejlődnie a jelöltnek ahhoz, hogy megfeleljen a magasabb követelményszintet támogató munkakör kívánalmainak. A rendszer ezen kívül specifikus **kompetencia-fejlesztő képzési programokra** is lehetőséget ad.

A következő ábra vázlatosan szemlélteti a kompetenciák HRM-ben történő alkalmazását¹⁷.

¹⁶ lásd: a korábban bemutatott „puha/soft” megközelítés (16.o.)

¹⁷ A kompetencia alapú emberi erőforrás alkalmazások integrált használatáról olvashatunk pl. MOHÁCSI (1996/b) tanulmányában és NEMESKÉRI-PATAKI (2007) könyvében. Jelen disszertációban én csak a kiválasztásra fókuszálok.



11. ábra: A kompetencia alapú emberi erőforrás menedzselési rendszer integrált modellje¹⁸

A szervezetek számára hasznos, létfontosságú kompetenciák **kompetencia listákká** szerkeszthetők, és a listák szolgáltatják az alapot a **kompetencia profilokhoz** (amelyek a konkrét munkakör, feladatrendszer vonatkozásában értelmezhetők), illetve a **kompetencia térképekhez** (amelyek egy-egy foglalkozás hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciákat és azok egymáshoz való viszonyát tartalmazzák).

A szervezet eredményességének növelése érdekében az emberi erőforrást és a kiválasztás célcsoportjait differenciáltan érdemes kezelni ahhoz, hogy a költséghatékonyság szempontja is megvalósulhasson. NEMESKÉRI (2011/b) megközelítésében egy korszerű HR **értékalapú** és **kompetencia-alapú** rendszer rajzolódik ki. Három olyan célcsoportot javasol megkülönböztetni, amelyek leginkább szolgálják a szervezeti célokat és ezáltal pozitív irányban befolyásolják az eredményességet:

- az értékteremtésben játszott szerepük szerint
- stratégiai szerepük szerint
- kompetenciájuk (tudásuk) szerint fontosak a szervezet számára

Alapgondolata, hogy az értékképzésben kiemelt jelentőségű munkakörökre nézve gazdagabb eszköztárral kell a kiválasztási eljárást lefolytatni, mint azon munkakörök

¹⁸ In: MOHÁCSI, 1996/b, 9. o., más formában: KONCZ, 2007, 29. o.

esetében, amelyeknek a szervezet eredményességére kevésbé van kihatása. Ugyanez vonatkozhat a képzésekben való részvételre, az ösztönzési rendszer kialakítására és egyéb személyzeti folyamatokra. A kompetenciákat úgy értelmezi, mint „*olyan tudást, amely képes létrehozni az adott munkakörben elvárt produktumot*” (NEMESKÉRI, 2011/b, 38.o.).

Noha Nemeskéri kiinduló elképzelése korrekt, úgy gondolom, munkapszichológiai értelemben **ingoványos terület** a „kompetencia (tudás)” megfogalmazás. Hogy miért gondolom így, a következő pontokból kiderül.

3.2. A kompetenciák sokrétű, ellentmondásokkal terhelt világa

Ez az alfejezet leginkább az elméleti háttérre összpontosít. Az értekezés szempontjából annyiban fontos ez a rész, hogy megvilágítja, miért is ütközik sokszor nehézségekbe a munkapszichológus, amikor mindennapi munkavégzésében a hagyományos irányvonatról *próbál áttérni* a kompetencia alapú szemlélet megvalósítására. Elvileg az ő feladata szakértelmével koordinálni, helyes munkapszichológiai mederbe terelni a profitorientált szervezetek kompetencia alapú humán rendszerének kidolgozását, részt venni a kitűzött célok elérését szolgáló kompetencia-folyamatok lefektetésében. Szűk értelemben véve a kompetencia alapú kiválasztás az, ami az ő „asztala”, de ahhoz, hogy ez a terület eredményesen működhessen, nem vonhatja ki magát a tágabb keretrendszer megalkotásában való tanácsadói-moderálási szerep alól, még ha a folyamat eredményeként bevezetett tényleges személyzeti munkafeladatokat nem is az ő feladata elvégezni és ellenőrizni. Részt kell viszont vennie a **kompetencia modell** megalkotásában, amely az egész rendszer kulcsponjtja. Munkáját nagymértékben nehezíti az a tény, hogy **képtelenség mindent átfogóan áttekinteni** a kompetenciák megszületésének, definiálásának, csoportosításának, felhasználásának teljes irodalmi-gyakorlati háttérét. Nem létezik ugyanis egyenes út, egységes szemlélet, irányvonal a kompetenciák teljes körű megértéséhez. Az események több, elágazó, mégis sokszor összefonódó szálon futottak és futnak egyre inkább a világban. Ezt az utat szeretném a teljesség igénye nélkül bemutatni, hogy elérjünk egy fontos elágazáshoz: a **kompetenciák munkapszichológiai használatáig**, amely a kompetencia alapú HR megalapozója is egyben.

Kiindulásként: A **kompetenciák eredetéről** a [6. sz. mellékletben](#) írok.

3.2.1. Definíciók

A felvezetésből már kiderült, hogy a kompetencia fogalmára vonatkozóan **nincs egységes, általános érvényű definíció**. A kompetencia fogalma marad az egyik legszétterjedőbb, legkuszább kifejezése a szervezeti irodalomnak (NORDHAUG – GRONHAUG, 1994).

A téma megközelítését a *hétköznapi szóhasználat* kontextusával kezdem: a *kompetens ember* kifejezés alatt többnyire azt értjük, hogy az illető kiemelkedően jó valamilyen területen a környezetéhez képest. Fontos azonban, hogy az egyén is tudatában legyen készségeinek, képességeinek és ismerje fel azokat a tulajdonságait, amelyekben jobbnak tartja magát társas környezetéhez képest. Ez a tudatosság segítheti őt a számára legmegfelelőbb, érdekes, élvezetes munka megtalálásában. A *kompetencia-érzés kialakulása* és formálódása a családi neveltetéshez, mint az elsődleges szocializáció színhelyéhez vezethető vissza, ezen túl pedig a számunkra fontos referencia-személyek visszajelzései alakítják. De mi a helyzet azokkal a kompetenciákkal, amelyeknek az egyén képzésében, munkavégzésében van szerepe?

Összegyűjtöttem néhányat a tudományos, illetve a szakkönyvi, szótári definíciókból¹⁹:

szerző/forrás	definíció
Idegen szavak szótára (e-változat)	Illetékesség, jogosultság, hatáskör, szakértelem, felkészültség, hozzáértés, illeték, illetmény
Pszichológiai szótár (in: FRÖHLICH, 1996)	„Kompetencia (competence): A problémamegoldáshoz, bizonyos körülhatárolt műveletek elvégzéséhez vagy –a társadalmi kompetencia értelmében– az emberi kapcsolatokhoz való tárgyi hozzáértés. Az idevágó ismeretek és készségek birtoklását, ill. ezeknek a feladatok és problémahelyzetek céljából való alkalmazását hatékonysági motivációnak vagy effektancia motívumnak is nevezzük.”
Felnőttoktatási és -képzési lexikon, 2002	A <i>kompetencia</i> : alkalmasság, alapvetően értelmi (kognitív) tulajdonság, de fontos elemet játszanak benne a motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők.
Pedagógiai Lexikon, 2008	<lat. 'illetékesség'>: az értelmességgel, a társas magatartás eredményességével, a helyzetmegoldó (problémamegoldó) képesség fejlődésével kialakuló hatóerő, hatékonyságélmény, amely a viselkedés és a gondolkodás sajátosságaiban tükröződik. Kutatási eredmények szerint a ~ motívuma belső eredetű. Az én fejlődésének fontos összetevője mind a külső,

¹⁹ Az Európai Unió a definiálás helyett kategorizálásra vállalkozott, amely állásfoglalást a 7. sz. melléklet tartalmazza.

	<i>mind a belső, lelki funkciók feletti kontroll létrejötte, ill. kiterjedése. A ~, valamint az önszabályozás fejlődésére a gondozó környezet közvetlenül hatást gyakorol. A ~ elemi szintje minden egészséges embernél kialakul, de mértékének szubjektív megítélése igen különböző lehet. külső/belső kontroll. A ~ érzése az önértékelésben és a belsőleg vezérelt viselkedésszabályozás kontrollfunkcióiban (teljesítménymotiváció, sikerorientáció) tükröződik</i>
Pedagógiai Kislexikon, 1996	A kompetencia: illetékesség, jogosultság, szakértelem.
Munkakompetenciák fejlesztése, modulfüzet (RAMECZ, 2010, 8. o.)	„Képzők felfogása: mérhető, értékelhető meghatározott referenciakeretbe illeszthető tudás → ez szolgál alapul a kompetenciaelvű tananyagok készítéséhez, a szakmai vizsgakövetelmények (SZVK) meghatározásának.”
BOYATZIS (1982, 21.o.)	„A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony, és/vagy kiváló teljesítménnyel.”
SPENCER & SPENCER, (1993, 9. o.)	“Az egyén olyan személyiségjellemzője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”
KLEMP-MCCLELLAND (1986, 32. o.)	„A kiválóan teljesítők személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez.”
PERRY (in: CHONG, 2000)	4 kritériumnak kell teljesülnie a kompetenciákra nézve: Hatással van a munka valamely fő aspektusára; Korrelál a munkateljesítménnyel; Mérhető; Fejleszthető
WOODRUFFE (1993, 29.o.)	„Viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el”
QUINN	„Egy bizonyos feladat vagy szerep teljesítéséhez szükséges tudás és képesség.”
HIRSCH-STABLER (1995), in: HORTON (2002, 4. o.)	„A kompetenciák magukban foglalják mindazokat a készségeket, képességeket, tudást, tapasztalatot, attribútumokat és viselkedéseket, amelyekre egy személynek szüksége lehet a munkakörben való hatékony teljesítmény eléréséhez.”
Amerikai Menedzsment Szövetség (1990)	„Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők”.
WOODALL & WINSTANLEY (1998) in GARAVAN, 2001,150.o.	„Olyan készségek, ismeretek, tudás, tulajdonságok, jellemzők, attitűdök és meggyőződések rendszere, amelyek elősegítik a hatékony vezetői teljesítményt egy adott kontextusban, szituációban vagy szerepben.”
KAROLINY (2005, 35. o.)	„A kompetencia a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője, a körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.”

12. ábra: Kompetencia-definíciók

Látható, hogy több mozzanatban sem egyeznek a különböző forrásokból, különböző cél-felhasználásokra vonatkozó definíciók. Egyes megközelítések több kategóriára osztják a definíciókat (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001):

1. Dolgozó-orientált definíciók (pl. Boyatzis, Spencer&Spencer)
2. Munka-orientált definíciók (pl. Management Charter Initiative)
3. Multidimenzionális definíciók (pl. Woodall&Winstanley)

Más oldalról nézve vannak definíciók, amelyek a kompetenciákat a személyiség olyan alapvető, mély és tartós részének tartják, amelyek helyzettől függetlenül valószínűsítik a viselkedést. Más értelmezések szerint a kompetencia a **munkahelyi szocializáció** során alakul ki és kontextusfüggő. *„A szocializáció egy olyan folyamatot jelöl, amely során az ember a sajátos biológiai, pszichológiai adottságai, hajlamai révén szociálisan kompetenssé válik. E folyamat során kifejlődnek azok a tulajdonságai, amelyek képessé teszik a hatékony cselekvésre a környezetben és a társadalomban, továbbá a kialakult státuszának dinamikus fenntartására az élet folyamán.”* (in: JUHÁSZ, 2004)

E definíció szerint tehát a munkahelyi szocializáció során alakítjuk ki folyamatosan készségeinket, képességeinket, tudásunk gyarapításával kompetenciaérzésünket. A kompetencia ebben az értelmezésben azoknak a szempontoknak a gyűjteménye, amelyek a jövőbeli, hatékony, sikeres teljesítményt jelzik előre. KAKABADSE (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001) felhívja a figyelmet arra, hogy a kiváló teljesítmény gyakran a szoros együttműködésen alapuló munkakörnyezethez köthető.

Hogy a definíciók különbözőségeit mélységében megérthessük, át kell tekinteni azokat a kompetencia-megközelítéseket, amelyekből a definíciók levezethetők.

3.2.2. A kompetenciák megközelítései

Annak dacára, hogy a történeti gyökerek azonosak voltak, és a használt szakkifejezések is hasonlítanak egymásra, a kompetenciákra épülő megközelítések a '80-90-es években más úton haladtak a világban. A gondolkodásmód és a keretrendszer országonként eltérő, illetve az is nagymértékben meghatározó, milyen a kapcsolat az oktatás és a munkaerőpiac viszonylatában, hogyan képzelik el a tanulás teoretikus háttérét. A **funkció** szerinti, legáltalánosabb áttekintés alapján **3 fő különböző terminológiában** beszélhetünk kompetenciákról (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001²⁰):

1. Kompetenciák mint **egyéni személyiségjellemzők** (vitatott kérdések: veleszületettek/tanultak; fejleszthetőség kérdése)
2. Kompetenciák mint a **szervezetek jellemző vonásai** (problémát jelentenek a különböző elnevezések: „*distinctive competence*”, “*dynamic capabilities*”, “*core competencies*”, “*human resource competencies*”)
3. Kompetenciák mint **eszközök** az oktatás és a munkaerőpiac közti kommunikáció kiépítésére, serkentésére

Szakkikket olvasva, elmélyülve a témában látszik azonban, hogy a kérdés mégsem ennyire egyszerű! Mindezt fontosnak tartom részletesen tárgyalni, mert úgy gondolom, a definiálás problematikáját, a sokszínűség, a fogalmak keveredése *ide* vezethető vissza! Érdekesség ugyanakkor, hogy a megközelítések csoportosításának is több válfaja van! Olvasva őket mégis úgy érzem, sok esetben nagy átfedések vannak, a különböző fogalomkészlet és az elnevezések mégis eltérő tartalmat sejtetnek.

3.2.2.1. „Income” versus „outcome”

Ebben a megközelítésben az angol elnevezésekre fókuszálva két fogalmat emelnek ki, amelyek különbözősége elsősorban abból ered, hogy mit állítanak a középpontba²¹

²⁰ Eredeti forrás: BOON, J. & DER KLINK, M. (2001): “Scanning the Concept of Competencies: How Major Vagueness can be Highly Functional”, Second Conference on HRD Research & Practice Across Europe, University of Twente, January 2001

²¹ A magyar nyelvben éppilyen nagy problémát jelent ezek megközelítése, mivel sokszor „kompetenciaként” emlegetik mind a két jelenséget, noha létezik rá külön szavunk, szókapcsolatunk is (kompetenciaigény, a munkakörben elvárt kompetenciák).

(HORTON, 2002).²² Kiindulási alapként ezt ismertetem először, mert a többi megközelítéssel is sok átfedést mutat, megadja mintegy azok „alaphangját”.

„Income” megközelítés; alapfogalma: „competency/ies”: ebben az értelemben a kompetencia BOYATZIS (1982) megközelítéséből indul ki, vagyis ide tartozik az egyénnek minden olyan viselkedéses jellemzője, amely oksági összefüggésbe hozható a kiváló és/vagy átlagos munkahelyi teljesítménnyel. Fókuszában azok az inputok (személyes tényezők) állnak, amelyek segítenek a hatékony munka-teljesítmény elérésében. Ezek gyakran viselkedéses kompetenciákként („*behavioural competencies*”) vannak leírva. Az egyén hatékonyságát akkor tudjuk értékelni és fejleszteni, ha nem a munkakör egyes aspektusait, hanem a legjobban teljesítők személyiségjegyeit vesszük alapul (GOLEMAN, 1981).

„Outcome” megközelítés; „competence(s)”: FLETCHER (1991)²³ definíciójából kiindulva olyan aktivitások végrehajtásának képessége egy foglalkozáson, munkaköri feladaton belül, amelyek megfelelnek az adott munkakör előírt követelményeinek, standardjainak. Ebben a megközelítésben a középpontban a kimutatott kompetencia-igények, mint outcome-ok (munkaköri követelmények végrehajtására való képesség) állnak. Ezek gyakran munkakör-alapú kompetenciákként/kompetencia-igényként („*outcome-based competencies*”) vannak leírva. Úgy gondolják, hogy a hatékony teljesítményt nem az egyén viselkedései, hanem a munkaköréhez tartozó feladatok hatékony ellátása bizonyítja és a szervezet számára ezeknek a teljesítéseknek van értéke. (SZELESTEY, 2006)

A két szemlélet különbségét a legegyszerűbben talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy a viselkedéses kompetenciák a munkát végző emberről szólnak, a munkakör-alapú kompetenciák pedig a munkáról és az annak végrehajtásához szükséges jellemzőkről, vagyis azon feladatokról, amelyek végrehajtásában a dolgozónak kompetensnek kell lennie.

A két kiindulási alap sokszor összemosódik a kompetenciák mérését, fejlesztését célzó megközelítésekben is, pedig éppen hogy e téren nem mindegy, hogy a személyre

²² Ez a megközelítés lényegében párhuzamba állítható Sparrow első 2 irányvonalával.

²³ In: HORTON, 2002, 4.o.

vagy a munkakörre koncentrálnunk!²⁴

3.2.2.2. US versus UK

A megközelítések csoportosításának másik vetülete, amely a brit és az amerikai nézőpontot, irányvonalat állítja szembe egymással. A brit és az amerikai kompetencia-felfogás sarokpontjainak összehasonlítását tartalmazza az alábbi táblázat:

Különbség területei	Brit megközelítés	Amerikai megközelítés
Cél	a munkaerő értékelése	a kompetenciák fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében
Középpontjában	a munka /személy jellemzőinek összevetése	egyéni jellemzők és viselkedések
Fejlesztés folyamata	foglalkozási és munkaköri standardok meghatározása a teljesítmény-eléréshez	a kiváló teljesítmény eléréséhez szükséges viselkedések és egyéb jellemzők standardjainak meghatározása
Szervezeti kontextus szerepe	a szervezeti kontextus nem annyira jelentős, mint a foglalkozási terület és a munkakör specifikációi	a szervezeti kontextus határozza meg a viselkedéses és személyiségbeli követelményeket
Munka/személy meghatározottság	a munkafeladatok, munkaszerepek jellemzői jelentik a kiindulási alapot	nagyobb hangsúlyt fektet az egyénre, mint a specifikus munkafeladatokra
Módszertani megközelítés	kvantitatív	racionalisztikus, pozitívista
Hatókör	a kompetenciák foglalkozás-és munkakör-specifikusak	a kompetenciák szervezet-specifikusak
Mérés	dokumentáció bizonyítja a munka-aktivitást, a kompetenciák bizonyítéka a tapasztalat	kvantitatív mérések, a személyiség-jellemzők és a munkateljesítmény korrelációja
Értékelő személye	a szintek meghatározásához külső szakértő hivatalos értékelése	teljesítményértékelés a vezető és a munkakör betöltő által
Tanulás javasolt perspektívája	pedagógiai konstruktivizmus	kognitív struktúrák középpontba helyezése

13. ábra: A brit és az amerikai kompetencia-megközelítés összehasonlítása²⁵

Ez összecseng SPARROW első két megközelítésével és megfeleltethető a HORTON által leírtaknak is, az amerikai megközelítés pedig tulajdonképpen összhangban van a dolgozó-orientált definíciókkal. Általánosságban elmondható, hogy az amerikai nézőpont a kompetenciákat az egyén jellemzőinek tartja, jóllehet a személy arra használja képességeit és ismereteit, hogy végrehajtsa munkahelyi feladatait és

²⁴ A későbbiekben erről részletesebben írok majd a pedagógiai-munkahelyi kompetencia-értelmezéseknél.

²⁵ In: GARAVAN-MCGUIRE, 2001, 150. o.

szerepeit. A brit nézőpont vitathatatlanul tágabb, kompetencia-meghatározásuk nemcsak a munkavállaló jellemzőiből vezethető le, hanem egy sor egyéb olyan egyéni-hatékonysági jellemzőből, amely magából az elvégzendő munkából, munkaterületből fakad. Az európai kompetencia-felfogás a brittel analóg.²⁶

3.2.2.3. „Competency” versus „competence”

SPARROW (in BOLDEN, 2006) a kompetenciák három fajtáját különíti el, amelyre három fő megközelítés épül:

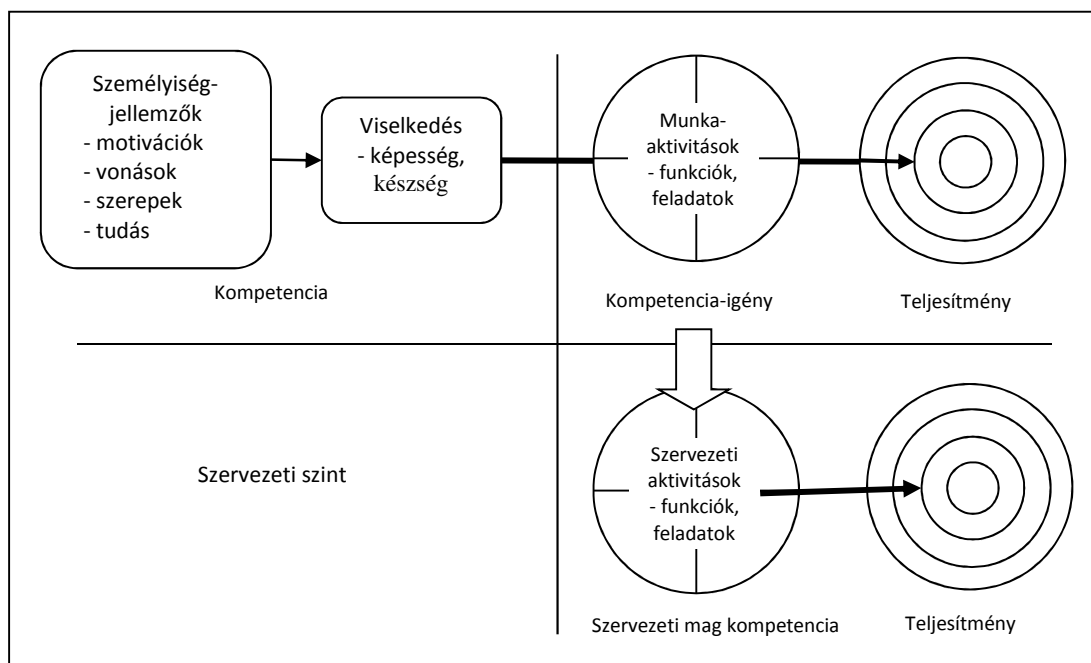
1. **„Management competence”**: Az első szemléletmód a kompetenciákat technikai-funkcionális szempontból közelíti meg. Ez a megközelítés Nagy-Britanniában alakult ki (lásd 13. ábra). A felfogásmód legnyilvánvalóbb használata az Országos Szakmai Irányelvek (*National Occupational Standards*, NOS) és az Országos Képzési Jegyzék (*National Vocational Qualifications*, NVQ) összeállításában tükröződik. Elsősorban az elvárt munkahelyi viselkedést meghatározó munkaköri feladatok, felelősségi körök és szerepek funkcionális elemzésére támaszkodnak, abból nyerik a kompetenciákat.
2. **„Behavioural competency/ies”**: A második az USA-ban hódít, Boyatzis és a McBer konzultánsok munkájára épülve. Ennek középpontjában az átlagosan és kiválóan teljesítő dolgozó (elsősorban vezetők) viselkedéses kompetenciáinak azonosítása áll, abból a célból, hogy az elégséges teljesítményt viszonyítási pontként használják a minél magasabb színvonalú teljesítmény elérése érdekében.
3. A szervezeti kompetenciára (stratégiai mag-kompetencia) („**organisational competency/strategic ‘core competence’**”) épülő szemlélet, amely figyelmét az egyéni megközelítésről a szervezeti megközelítésre és az üzleti folyamatokra fordította annak érdekében, hogy javítsa a szervezeti szintű innovációt, tanulást és teljesítményt.

A gyakorlatban ezek természetesen gyakran összemosódnak, a kompetencia alapú rendszerek ezek különböző elemeit működtetik különböző időpontokban és különböző

²⁶ A későbbiekben részletesebben foglalkozok a pedagógia és a munkapszichológia kompetencia-felfogásával, számomra úgy tűnik, az oktatáspolitikai néhány mozzanatában leginkább a brit nézőpontot követi, míg a munkapszichológia az amerikaiat.

hierarchikus szinteken. „Sokan úgy gondolták, hogy a „**competence**” kifejezést csak egy munka feladat-, funkció- vagy szerep-specifikus oldalára kellene használni, és a „**competency**” kifejezést fenntartani az olyan viselkedéses jellemzőkkel leírható tulajdonságokra, amelyek egy sor feladatban meghatározzák a teljesítményt. Eszerint a „**competence**” területei határoznák meg, hogy mit kell elérni egy munka során, míg a kompetenciák azt írják le, hogy ezeket a célokat hogyan, milyen magatartás segítségével érheti el a személy.” (in: KLEIN, 2002, 3. o.) „A „**competence**” szó azt írja le, amit a személy tesz, a „**competency**” szó pedig azt, ahogyan teszi.” (in: KENWORTHY, 2010, 1. o.)

Ábrán szemléltetve az alábbi módon nézhetnek ki a kapcsolatok:



14. ábra: A kompetenciák, kompetencia-igények, a teljesítmény és a szervezeti kompetencia egyéni szerveződési lehetőségei²⁷

²⁷ In: KENWORTHY, 2010, 5. o.; eredeti forrás: YOUNG, M. (2002): Clarifying Competency and Competence, *Henley Working Paper*, Henley, Henley Management College

3.2.2.4. Racionális versus magyarázó

A szervezetek kompetencia-megközelítései kapcsán is jelentős különbségek mutatkoznak annak függvényében, milyen irányultsággal érdekeltek a kompetens munkavégzés meghatározásában, feltérképezésében. Tudományosan nézve ez is kapcsolatba hozható az „income-outcome” szemlélettel és a Sparrow-féle irányvonalakkal.

A racionális megközelítés felülről lefelé építkezik, azaz a szervezet meghatározza, mire van szüksége és azokat a jelölteket veszi fel, akik rendelkeznek a szükséges végzettséggel, képzettséggel, képességekkel. A kompetenciák meghatározása eszerint a munkakörelemzésre épül, és nem veszi figyelembe azt a tapasztalatot, amit a dolgozók az évek során összegyűjtöttek. A megközelítés nem írja le, mit takar a kompetencia, milyen elemekből áll, ezért túl általános és absztrakt fogalmakat használ (vagyis kontextus-független).

Ezzel szemben a magyarázó alulról felfelé építkezik, figyelembe veszi, ahogyan a dolgozók látják, értelmezik saját munkájukat. Kiindulási pontként nem a munkát és nem a dolgozót tekinti külön-külön, hanem a kettő integratív egységét, azt, ahogyan a dolgozó munkavégzése során megtapasztalja, látja és értelmezi saját munkáját. A munkavégzésben megélt tapasztalatokon van tehát a hangsúly. Ebben már benne foglaltatik a dolgozók implicit, rejtett tudása arról, ahogyan a munkájukat véghez viszik: gyakorlatias, célszerű és tartalmazza azokat az elemeket, amit hallgatólagosan tudnak arról, ahogyan a dolgokat tenni kell, anélkül, hogy ezt direktben kifejeznék. Ez a viselkedés a kompetenciákat a mindennapi munkahelyi viselkedésben megnyilvánuló konkrét viselkedési jegyekre bontja, amelyek az adott helyzetben megfigyelhetők. (Ezért kontextus-függők.) A jobb teljesítmény tehát nem pusztán a jobb képességektől függ, hanem attól is, ahogyan a dolgozó felfogja, értelmezi saját munkáját, ahogyan viszonyul hozzá, tehát benne foglaltatnak már a szociális kompetenciák is. A „income” megközelítés hívei szerint akkor tudjuk értékelni és fejleszteni az egyén hatékonyságát, ha nem a munkakör egyes aspektusait vesszük alapul, hanem a legjobban teljesítők személyiségjegyeit, éppen ezért azon személyiségjellemzők, kompetenciák azonosítására törekednek, melyeket az egyénnek fel kell mutatnia az adott munkakörök hatékony és/vagy sikeres betöltéséhez.

3.2.2.5. Kompetenciák versus kompetenciaterületek

Végezetül meg kell különböztetnünk egymástól a kompetencia és a kompetenciaterület fogalmát is. Kompetenciaterület alatt olyan „integráló” kompetenciákat értünk, amelyek több kompetenciát is magukban foglalnak, vagy érintenek. BAKACSI (1998, 78. o.) szerint a kompetenciaterület a „(...) *munkakörre vonatkozó kifejezés, amely a munkavégzés azon aspektusait jelenti, ahol a kompetenciákat ki lehet fejteni. Ezeket a területeket az egyes munkakörök elemzésével lehet azonosítani. Az eladói munkakör néhány kompetenciaterülete például a kapcsolat tartása a vevővel, a termékek rendben tartása, munkahelyi biztonság fenntartása. A kompetenciaterületek meghatározása lehetőséget ad arra, hogy kijelöljük a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges kompetenciákat.*”²⁸

„A kompetencia tehát egy személyorientált kifejezés, amely speciális viselkedéseket foglal magába, míg a kompetenciaterület egy munkakör orientált kifejezés, ami a munkaköri feladatok, funkciók elemzésével vezethető le. A két fogalmat semmiképp nem szabad összekeverni, mindig különválasztva kell őket kezelni.” (WOODRUFFE, 1993)²⁹

Ennek ellenére a terjedelmes szakirodalom tanulmányozása közben azt tapasztaltam, hogy a két fogalom szinte észrevétlenül összemosódik egymással, és a magyar nyelvben szinte egyáltalán nem is használják a szerzők a „kompetenciaterület” kifejezést, noha a szövegkörnyezet és a tartalmi jelentés sokkal inkább azt implikálná a „kompetencia” helyett. Olvasva a megközelítéseket úgy látom, a kompetenciaterület tulajdonképpen kiindulópontja a Sparrow-i „*management competence*”-nek és a Horton-i „*competence(s)*”-nek.

Összefoglalóan: A megközelítések alaphangsúlya úgy vélem, megmagyarázza azt a sok **ellentmondást**, amely a közkézen forgó különböző definíciókban és kutatásokban tükröződik. A két fő irányvonal:

1. amerikai, income, dolgozó-orientált modell,
2. angolszász, outcome, munka-orientált modell

²⁸ Véleményem szerint a kompetenciaterület elemzésével kijelölhető kompetenciák megfeleltethetőek a Sparrow-i „*management competence*”-knek és a Horton-i „*competence/s*”-knek.

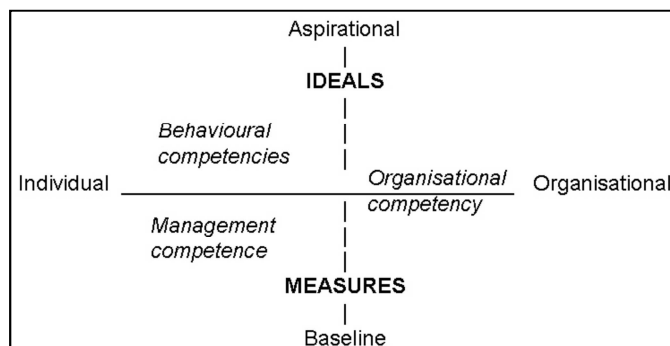
²⁹ In: SZELESTEY, 2006, 6. o.

Sajnálatos módon –sokszor szakcikkekben is- megfigyelhető-, hogy a kiragadott definíciókra épülő, éppen ezért önkényesnek tűnő munkák nagyon sok esetben nem ágyazódnak történeti-kutatási irányvonalba, helyzetképbe, nem fedik fel azt a tudományos paradigmát, amelyre gondolkodásmódjuk épül (talán mert a szerzők nincsenek is tisztában azzal, hogy milyen szétválások voltak tapasztalhatók a kompetenciakutatás történetében. Mindenféle előzmény felmutatása nélkül egyszerűen csak „kompetenciákról” beszélnek, de nem határozzák meg pontosan, mit értenek a fogalom alatt. Ez azért probléma, mert tapasztalataim alapján az eltérő megközelítések a gyakorlatban is különböző módon kezelik az alábbi kérdéseket, és azok egymáshoz való kapcsolódásában, *a részfolyamatok (mérések, értékelések, fejlesztések) működtetésében sem követnem egyetlen alap-elképzelést* (ezt ebből a szempontból, azt abból a szempontból kezelik).

Pedig a **kulcskérdések** léteznek:

- milyen tényezőtől kiindulva ragadhatók, határozhatók meg a kompetenciák (pl. viselkedés-vizsgálat, vs. munkaköri feladatok, szerepek és felelősségi körök elemzése)
- a kompetenciák meghatározáshoz szükséges munkakör-elemzés irányultsága (dolgozó-orientált, vs. munka-orientált munkakörelemzés)
- mik a vizsgált teljesítménykritériumok (kiváló, megkülönböztető erejű teljesítmény, vs. minimálisan elvárt, küszöb-szintek)
- a kompetencia kihez köthető (az egyén sajátossága, vs. a szervezet sajátossága)

Összefoglalásként bemutatom azt az ábrát, amely nagyon jól szemlélteti a különböző megközelítések egymáshoz való viszonyát.



15. ábra: A kompetenciák különböző megközelítései³⁰

³⁰ in: BOLDEN, 2006, 18. o., eredeti forrás: SPARROW, 2002, 112. o.

3. 2. 3. A kompetenciák felépítése

A definíciók sokszínűsége után felmerül a kérdés, hogy a kompetencia tulajdonképpen egy személyiségvonás, képesség, készség -e, illetve hogy milyen kapcsolatban áll a tudással, ismeretekkel. Annyi bizonyos, hogy a kompetencia egy *komplex jelenség*³¹. Ezért születtek olyan modellek, amelyek kísérletet tesznek arra, hogy feltérképezzék a kompetens viselkedés összetevőit, alkotóegységeit és megmagyarázzák a közöttük húzódó kapcsolatrendszerét. Értekezésem szempontjából ezek az elméletek kulcsfontosságúak, hiszen elméleti választ adhatnak egyik kérdésemre: ***Mi mérünk, amikor kompetenciát mérünk?*** Röviden bemutatom a legmeghatározóbb modelleket.³²

3.2.3.1. BOYATZIS kompetencia modellje

Boyatzis (1982) –a későbbi kutatásokat meghatározó- modelljében a kompetencia megnyilvánulását meghatározó, befolyásoló tágabb környezetre is hangsúlyt fektet: definíciója szerint a hatékony munkaköri teljesítmény azt jelenti, hogy a munkakör betöltője bizonyos ***specifikus cselekvések, viselkedések, viselkedési akciók*** végrehajtása által tesz eleget a munkaköri követelményeknek, miközben mindvégig konzisztens marad a szervezeti környezet politikájával, folyamataival és feltételeivel.

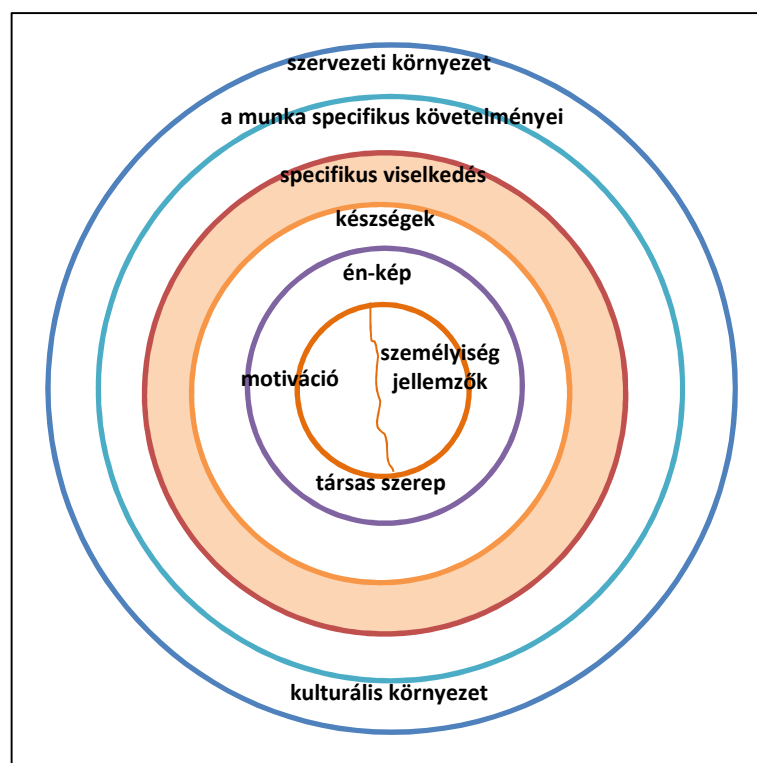
A hatékony cselekvés és viselkedés több tényezőnek az eredője: a ***munka specifikus követelményei*** határozzák meg, hogy *mit* kell az egyénnek tennie a munkakörében, a ***szervezeti kultúrából*** adódik, hogy az egyén *hogyan* válaszoljon a munkaköri követelményekre. A személy készségei, képességei határozzák meg, hogy *mire* képes az egyén, de a ***személyiségjellemzők, motivációk, én-kép*** és a szociális tényezők, ***szociális szerepek*** befolyásolják, *miért* fog így vagy úgy cselekedni, viselkedni.

³¹ Az alfejezet címadásánál bajban voltam, hiszen nehéz gyűjtőfogalmat találni a jelenség értelmezéseinek megragadásához: modell, összetevők, rendszer. Mindegyik kifejezés félrevezető lehet, hiszen vannak szerzők, akik a kompetenciát tágabb rendszerbe helyezve értelmezik, de vannak olyanok is, akik magát a kompetenciát tekintik különböző komponensek rendszerének.

³² Egyéb modellekről olvashatunk például GARAVAN-MCGUIRE (2001) tanulmányában.

A kompetenciák tehát nem önmagukban léteznek, hanem a szűkebb-tágabb munkahelyi környezet hatásait is magukon viselik. Ahogy az ábrán³³ is látható, a hatékony munkahelyi teljesítmény három tényezőcsoport egymáshoz való illeszkedésén, dinamikus viszonyán alapul:

- Szervezeti környezet
- Munkaköri követelmények
- Személyiség



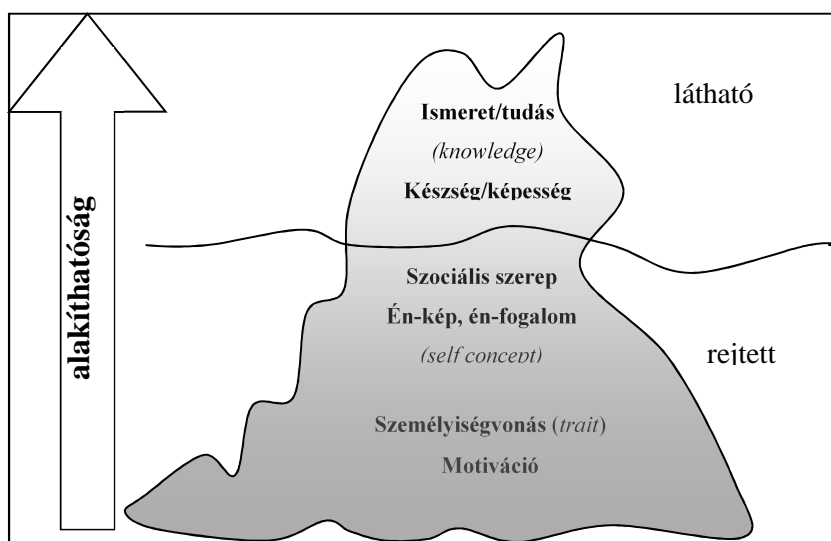
16. ábra: Boyatzis kompetencia modellje³⁴

³³ Az ábrát nézve érdemes megjegyezni, hogy a tudás/ismeret komponens nem szerepel rajta. Egyes szerzők szerint csak tévedésből maradt ki. (MENZIES, 2012)

³⁴ In: Oxford University Press, <http://spp.oxfordjournals.org/content/39/1/39/F1.expansion.html> alapján

3.2.3.2. Jéghegy modell

SPENCER és **SPENCER** (in: MOHÁCSI, 1996) megközelítése abból indul ki, hogy milyen személyes tulajdonságok befolyásolják a viselkedést. A jellemzők a tudatosság különböző szintjein vannak, a jéghegy metaforával élve, a legtudatosabbak a vízszint fölött láthatók és megfigyelhetők, a kevésbé tudatos /vagy tudattalan/ jellemzők a jéghegy láthatatlan részeiként a vízszint alatt helyezkednek el. Ezek a rétegek alkotják tulajdonképpen a kompetenciákat.



17. ábra: Jéghegy modell³⁵

1. **Ismeretek, tudás:** ezek a legtudatosabb részek, a legjobb bejósolói annak, amit egy személy meg *tud(na)* tenni. De azt nem képes bejósolni, hogy ténylegesen meg is teszi –e! (Pl. számolási alapismeretek, összeadás ismerete.)
2. **Készségek, jártasságok („skills”):** még mindig a jéghegy csúcsa felé található, bizonyos fizikai és szellemi feladatok teljesítésének képességei. A mentális, kognitív készségek magukban foglalják az analitikus gondolkodást és a konceptuális gondolkodást is! (Pl. egy programozó képessége, hogy a kódokat logikus sorrendbe rendezze.)

A kompetenciának ez a rétege viszonylag jól mérhető, hiszen ezzel a tudással kapcsolatban könnyű követelményeket előírni, szintezni azokat, standardokat megállapítani. Általában ezzel a réteggel azonosítják a kompetenciát úgy, mint

³⁵ In: MOHÁCSI, 1996, 6. o., eredeti forrás: Spencer L. M. – McClelland D.- Spencer Signe M. (1990): Competency Assessment Methods, History and State of Arts, Boston, Hay/McBer Research Paper

szakértelem, szaktudás, szakismeret. Sokan le is ragadnak ennél a szintnél, és egyenlőségjelet tesznek a kompetencia és a tudás közé! A tudás az a kompetenciárész, amely a leginkább tanítható (irányított, szervezett, formális tanulással.) A lentebbi rétegek fejlődését, fejlesztését az informális tanulás is befolyásolja!

3. **Szociális értékek, szerepek:** a személy ezek meglétét, megtételét fontosnak, követendőnek ítéli. (Pl. fontos érték számára a munka-magánélet összeegyeztetése.)
4. **Én-kép, énfogalom:** tartalmazza mindazokat az elképzeléseket, észleleteket, értékeket és önmagunk iránti attitűdjeink összességét, amelyek az “én”-t jellemzik. Annak tudata, hogy “mi vagyok én” és “mit tehetek”. Ez az észlelt én-fogalom ugyanakkor a világ észlelését és a viselkedést is befolyásolja. A készség a gyakorlatban alkalmazható megnyilvánulások készlethalmaza, a tudatos tevékenység automatizált komponense, amely gyakorlás útján jön létre. Az ismeret az egész élet során felhalmozódó tudatos vagy tudattalan tapasztalat arra vonatkozik, amilyenek önmagát a személy látja. (SZELESTEY, 2006) (Pl. önmagát szakembernek látja.)
5. **Személyiségvonások:** relatíve tartós, maradandó, öröklött vagy szerzett fizikai, kognitív, pszichoszociális jellemvonások. Ezek mentén az egyéneket mérni és értékelni lehet. (Például önbizalom.)
6. **Motivációk:** a legkevésbé tudatos jellemzőként, akár tudattalan szinten is befolyásolhatják, ösztönzik, távolítják a viselkedést bizonyos célok, magatartások felé. Szinte minden cselekvésünket befolyásolják! A motivációk pszichológiájába és a motívumkutatásba nem mennék bele, szintén óriási szakirodalma van. A motivációk viselkedésre gyakorolt hatásáról a [8. sz. mellékletben](#) írok.

Látható, hogy a kompetenciát felépítő rétegek zöme a mélyben található. Ezek a szintek kiemelt jelentőségűek értekezésem szempontjából: követve a Spenceri meghatározást, látható, hogy **a kompetencia legnagyobb hányada elsősorban a személyiséghez köthető, nehezen megragadható, nehezen mérhető komplexum!** És itt jön képbe a pszichológia, mint a személyiség mérését is magában foglaló tudomány. Mindemellett ezek azok a kompetencia-komponensek, melyek fejleszthetők, alakíthatók (de nem taníthatók!), de általában hosszabb idő szükséges a módosulásukhoz (ha egyáltalán fejleszthetőek, hiszen nem mindenkomponens fejleszthető!).

A kiválasztás szempontjából ennek óriási jelentősége van: olyan embereket célszerű

választani, akik a munkakör szempontjából adekvát, szükséges motivációkkal, személyiségvonásokkal rendelkeznek. Ezek a legnehezebben fejleszthetők (ha fejleszthetők egyáltalán), ezért nem éri meg a szervezetnek időt, pénzt és energiát áldozni a kétes fejlesztési programokra (főként, hogy a dolgozók ezen rétegek tekintetében is különböző szinten állhatnak, így még nehezebb lenne a csoportos fejlesztés). A szervezetek zöme mégsem eszerint, hanem a tudás, képesség faktor szerint választ: a jelölt rendelkezzen az előírt tudás-szinttel (amit iskolai bizonyítványai, oklevelei igazolnak, vagy egyszerű tesztekkel gyorsan mérhető eredményekhez jutnak a kiválasztás folyamán), és reménykedik, hogy a munkakör sikeres betöltéséhez szükséges motivációk, személyiségjellemzők eleve adottak. Elfelejtik, hogy minél komplexebb, minél kevésbé leszábályozható egy munkakör, annál nagyobb szerepet kapnak a betöltő személyiségvonásai, motivációi, attitűdjei. Itt van jelentősége NEMESKÉRI elképzelésének: a szervezet kulcsmunkaköreinek kulcskompetenciáira kell a legnagyobb hangsúlyt fektetni. Abban pedig, hogy **a kompetencia mélyben húzódó, láthatatlan rétegeit képesek legyünk megragadni, mérni, elengedhetetlen szerepe van a munkapszichológusnak.**

3.2.3.3. SVEIBY modellje

SVEIBY (2001) a kompetenciát (sok esetben úgy interpretálják, mint „gyakorlati tudást”) egymással szoros összefüggésben lévő *7 egységre* tagolja, a kompetencia szerinte *„eszmei vagyon (....) azt a képességet foglalja magában, hogy az emberek sokféle szituációban közreműködve dologi és eszmei vagyon hoznak létre”* (in: KONCZ, 2007, 30.o.³⁶). Cselekvésre való képesség, amely a megismerés útján folyamatosan jön létre, kontextusfüggő, egyedi és nem másolható. Felfogásában a kompetencia lehet szaktudás, készség, képesség, motiváció, személyes tulajdonság, attitűd és érték, vagyis mindaz, ami egy egyén viselkedésében felfedezhető, azonosítható és a kimagasló teljesítményt befolyásolja. Az egyén kompetenciája nem másolható, a történések, cselekvések, tapasztalatok által változik.

1. **explicit tudás, ismeretek** („*knowledge*”): információkon keresztül elsajátítható tények ismeretét foglalja magába, az elsajátítás módja általában a formális oktatás során történik

³⁶ eredeti forrás: SVEIBY, 2001, 64. o.

2. **jártasság, készség** („*skills*”): gyakorlati jártasságot, ügyességet jelent mind fizikailag, mind mentálisan, a „hogyanra” válaszol. Tréningeken és gyakorlati úton juthatunk birtokába, tartalma: eljárási szabályok ismerete, kommunikációs készségek
3. **tapasztalat**: múltbéli sikerekből/kudarcokból táplálkozik, ezek értékeléséből nyerhető
4. **értékkítélet, önértékelés, szociális szerepek**: az egyén helyesnek vélt észleletei, olyan attitűdök, értékek, amelyek a személyt cselekvés megtételére ösztönzik
5. **társadalmi és szervezeti közeg**: a társadalmi közeg az egyének közötti kapcsolatokból épül fel, a hagyományon keresztül közvetített környezetben és kultúrában. A kompetencia kontextusfüggő, az adott szervezeti közegben értelmezendő.
6. **személyiségvonások** („*character*”): az egyén pszichikai-fizikai jellemzői és a különböző szituációkra adott válaszai
7. **motiváció** („*motivation*”): a viselkedést befolyásolják bizonyos célok elérése érdekében.

3.2.3.4. A kompetenciák okozati folyamatábrája

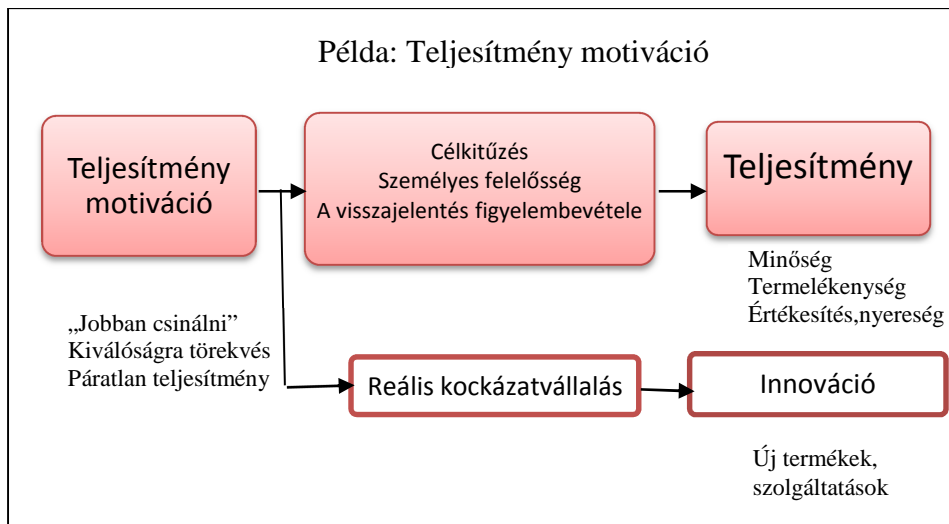
A kompetenciák mindig magukban foglalnak egy szándékot, amely egy bizonyos eredmény elérése érdekében cselekvéshez vezet. A viselkedés a **szándék** ismerete nélkül nem definiálható kompetenciaként! A következő ábra a „*kompetenciák folyamatábrájaként*” híresült el.



18. ábra: A kompetenciák okozati folyamatábrája³⁷

A következő ábra egy példát mutat be az okozatiság levezetésére egy konkrét kompetencia (= teljesítmény motiváció) kapcsán:

³⁷ In: MOHÁCSI, 1996, 8. o.



19. ábra: Példa az okozati folyamatra a „teljesítmény motiváció” elnevezésű kompetencia kapcsán³⁸

3.2.3.5. A kompetenciák dimenziói

Ha a kompetenciák felépítését nézzük, beszélhetünk azok dimenzióiról is, amelyek a következők lehetnek (MOHÁCSI, 1996):



20. ábra: A kompetenciák dimenziói

³⁸ In: MOHÁCSI, 1996, 8.o.

3.2.4. A kompetenciák csoportosítása

A kompetenciák csoportosításának, felosztásának, kategorizálásának számos elképzelése született meg különböző szerzők tollából.³⁹ Van, aki a kompetenciák szintjeit tekintette rendezési elvnek, van, aki az egymáshoz való viszonyukat. De különbséget tehetünk a kompetenciák között taníthatóságuk (öröklött vagy tanult) és fejleszthetőségük mértéke alapján is. Rendezési szempont lehet még a személyhez/feladathoz köthetőség, az egyéni, illetve a csoportos jelleg. (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001) Természetesen az eltérő rendszerezési folyamatokban, megközelítésekben a kompetencia kifejezés is eltérő értelmet nyer, a teljesség igénye nélkül ezekből mutatnék be néhányat.⁴⁰

3.2.4.1. Küszöbkompetenciák és megkülönböztető kompetenciák

BOYATZIS (1982) a kompetenciák (teljesítmény)szintje alapján megkülönbözteti a küszöb kompetenciákat és a megkülönböztető kompetenciákat. A **küszöb kompetenciák** azok az alapvető, *esszenciális* jellemzők, melyekkel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy az adott munkakört be tudja tölteni, de nem különíthetők el ez alapján az átlagosan és kiválóan teljesítők, hiszen a munkavégzés minimális szintjét jelölik. A **megkülönböztető kompetenciák** (pl. teljesítményorientáció) megkülönböztető erejüknel fogva ezzel szemben megmutatják, kik azok a dolgozók, akik a legjobban teljesítenek. A szervezetek általában akkor ismerik fel a kompetenciák és a szintek közti különbségek jelentőségét, amikor a dolgozók kompetenciái alacsony szinten vannak, ezért a teljesítményük alulmarad az elvárthoz képest. (BOYATZIS, 1982; MOHÁCSI, 1996)

³⁹ A csoportosítások, osztályozások, tipológiák összegyűjtésénél elsősorban a *munkapszichológiai* értelemben vett kompetencia-típusokra fókuszáltam. A pedagógia szakirodalmában számtalan egyéb csoportosítási, tipológiai megközelítés született.

⁴⁰ Olyan csoportosításokra nem térnek ki, amelyek konkrét elnevezésű kompetenciákat sorolnak csoportokba, mivel azok definiálása egyéni, vagy az adott kutatási terep igényeihez köthető (pl. LANGER „héjmodellje” projekttervezés, projektvezetés, prezentáció és számos más kompetencia besorolásával). Számtalan példát találhatunk ezekre a szakirodalomban. Ezekről bővebben olvashatunk például FORGÁCS-KAUCSEK-SIMON (2002) cikkében.

3.2.4.2. Metakompetenciák

A kompetenciák egy részét **R. B. BROWN** (1994) a metakompetenciák közé sorolja. Metakompetenciák azok a személyiségjellemzők, melyek az egyén által fejleszhető, befolyásolható és fenntartható kompetenciák “felett” léteznek. A kompetenciák e fejleszhető, befolyásolható és fenntartható csoportja a metakompetenciákból ered. Ilyen metakompetencia például az ítélet, az intuíció és a gyors felfogás. (in: SZELESTEY, 2006)⁴¹ A „metakompetenciák” kifejezést több szerző is használja (in: KENWORTHY, 2010; NORDHAUG-GRONHAUG, 1994)

3.2.4.3. Személyes, szociális és érzelmi kompetenciák

GOLEMAN személyes és szociális kompetenciákat különböztet meg (in: JUHÁSZ, 2004): *személyes kompetenciák* alatt a saját belső állapotunkat, potenciális erőforrásainkat érti. Ezen belül kiemeli az Önismeretet, Empátiát, Kontrollt és a Motivációt, amelyek érzelmi kompetenciaként irányítják-szabályozzák a viselkedésünket. (in: MOHÁCSI, 2003) *A szociális kompetenciák* a társas kapcsolatok kezelésében segítenek. (Pl. befolyásolás, konfliktuskezelés, együttműködés)

3.2.4.4. Hard és soft kompetenciák

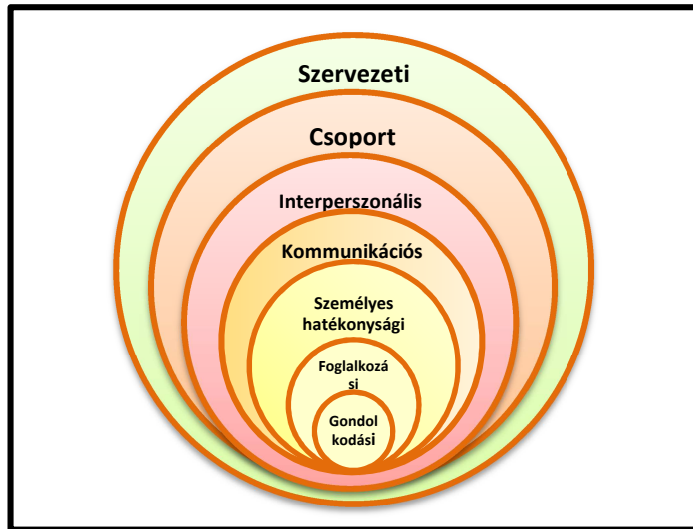
A kompetenciák JACOBS-féle felfogása két típusú kompetenciát jelöl meg: a hard kompetenciákat és a soft kompetenciákat. A *hard, azaz technikai kompetenciák* az ún. feladatorientált kompetenciák, amelyek objektívek, éppen ezért jól mérhetők. Mindemellett nagyon specifikusak, ezért nehéz őket transzformálni, átvinni egyik helyzetről a másikra. Ezzel szemben a *soft, vagyis érzelmi alapú kompetenciák* (pl. kreativitás, érzékenység) sokkal szubjektívebbek, a viselkedés háttérében húzódnak, emiatt nehéz őket megragadni, mérni és definiálni. A társas interakciókban figyelhetők meg, de nem minden ember képes ezeket észrevenni, éppen ezért előfordulhat, hogy valaki saját szociális készségeinek sincs tudatában. A hard kompetenciák az azonosítható viselkedésjegyekkel hozhatók kapcsolatba, a soft kompetenciák pedig az egyén személyes jellemvonásaival. A jó, hatékony teljesítmény a kettő kombinációjából ered. (in: KENWORTHY, 2010)

⁴¹ eredeti forrás: BROWN, R.B. (1994): „Reframing the competency debate” Management Learning, 289-300. o.

3.2.4.5. Hierarchikus megközelítés

FREUDENBERG (2004) a kompetenciákat hierarchikus szempontból közelítette meg, így 47 kompetenciát 7 csoportba sorolt:

1. **Gondolkodási** (*reasoning*): az ide tartozó kompetenciák az információk, adatok tanulásához, használatához, az értelmi teljesítményhez szükségesek
2. **Foglalkozási** (*occupational*): egyéni tapasztalás, munkahelyi tréning során szerzhető kompetenciák, magukban hordozzák a foglalkozási csoport tudását és készségeit
3. **Személyes hatékonysági** (*personal effectiveness*): olyan kompetenciák, amelyek lehetővé teszik az egyéni készségek és képességek hatékony alkalmazását.
4. **Kommunikációs** (*communication*): olyan kompetenciák, amelyek facilitálják az információk szerzését, fogadását és küldését.
5. **Interperszonális** (*interpersonal*): olyan kompetenciák, amelyek a hatékony munkakapcsolatok kialakítását és fenntartását szolgálják.
6. **Csoportos** (*group*): olyan kompetenciák, amelyek segítik a hatékony team-ben, munkacsoportban való dolgozást.
7. **Szervezeti** (*organization*): olyan kompetenciák, melyek a teljes szervezet, rendszer hatékonyságát segítik.⁴²



21. ábra: A kompetenciák hierarchikus modellje

3.2.4.6. Kompetenciaelemek

A kompetenciaelemek fogalmát **J. RAVEN** vezette be a szakirodalomba. Megközelítése a kompetenciákat elkülöníti a kompetenciaelemektől:

- *kompetencia*: motivált képességek, vagyis kognitív, külső hatásokra fogékony és akarati viselkedések teljes készlete
- *kompetenciaelem*: azok a szűkebb viselkedési tendenciák, melyekből a kompetenciák felépülnek.

A kompetenciák közé sorolja például a kezdeményezőkézséget, míg kompetenciaelemnek tartja a múltbeli tapasztalatok felhasználását és mások együttműködésre való megnyerését egy cél teljesítésének érdekében. (SZELESTEY,2006)⁴³

⁴² Az ábra forrása: FREUDENBERG, 2004, 14. dia

⁴³eredeti forrás: SZÖGI Z. (1997): Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél, Szakdolgozat, Budapest

Címszavakban arról, milyen csoportosítási elképzelések, viták léteznek még (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001):

- KUIJPERS (2001⁴⁴):
 - általános munka-kompetenciák
 - tanulási kompetenciák
 - előmenetelhez kapcsolódó kompetenciák

- NORDHAUG (1998⁴⁵):
 - munkafeladat-specifikus kompetenciák
 - vállalat-specifikus kompetenciák
 - iparág-specifikus kompetenciák

- KAKABADSE (1991⁴⁶):
 - általános kompetenciák
 - kontextus-függő kompetenciák (ezen belül is több megközelítés létezik)

- BERGENHENEGOUWEN (1996⁴⁷):
 - személy-orientált kompetenciák (NORDHAUG metakompetenciáknak nevezi ezeket)
 - munkafeladat-orientált kompetenciák (ezen belül is több megközelítés létezik)

- Egyéni vs. team kompetenciák

⁴⁴ eredeti forrás: Kuijpers, M. (2000): "Career Development Competencies", Proceedings of the Second Conference of HRD Research & Practice Across Europe, 309 – 314. University of Twente

⁴⁵ eredeti forrás: Nordhaug, O. (1998), "Competencies specificities in organisations", *International Studies of Management & Organisation*, Vol. 28 No. 1, pp. 8-29.

⁴⁶ eredeti forrás: KAKABADSE, A. (1991), *The Wealth Creators*, Kogan Page, London.

⁴⁷ eredeti forrás: BERGENHENEGOUWEN, G.J., TEN HOM, H.F.K. and MOORJMAN, E.A.M. (1996), "Competence development ± a challenge for HRM professionals: core competences of organisations as guidelines for the development of employees", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 20 No. 9, pp. 29-35.

3.3. A kompetenciák térhódítása

3.3.1. Kapcsolódási pontok az oktatás és a munkaerőpiac kompetenciái között

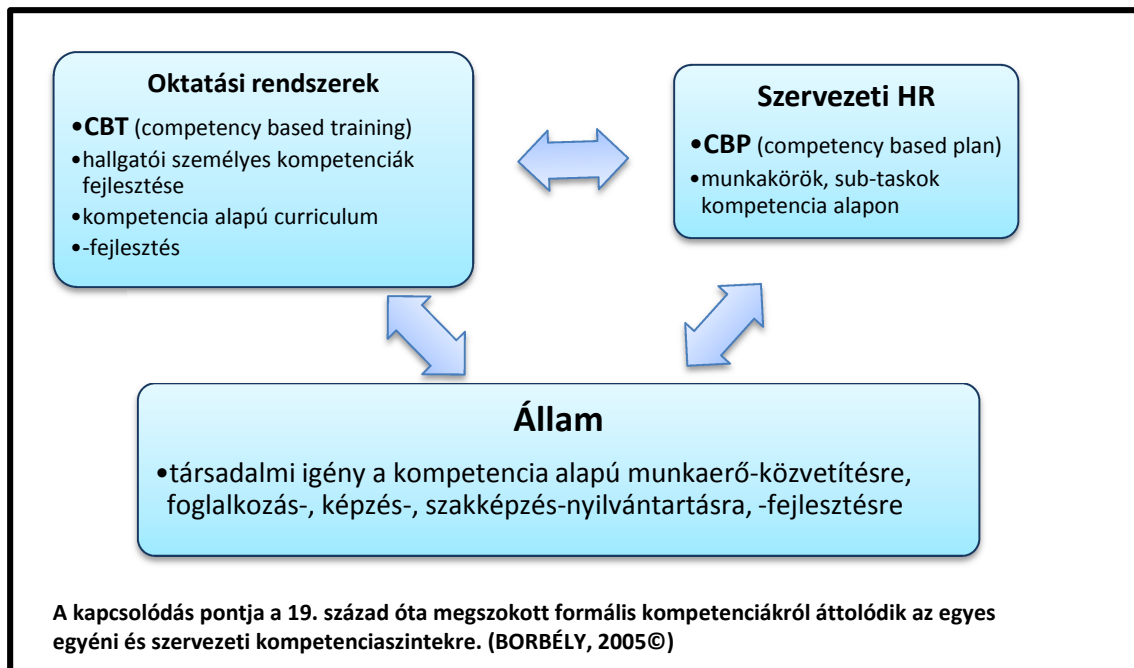
Ahogy a bevezetőben fogalmaztam, a kompetenciák „divathulláma” beborította mindennapi életünket: a fogalom fellelhető a *munka világában*⁴⁸ - mind a magán, mind a közszférát érintően, illetve az *oktatási rendszereket* is átszötte.⁴⁹ **De vajon ugyanarról a kompetenciáról beszélünk –e?** Véleményem szerint *nem*: maga a hatás, a „kompetenciásítás” gyökere ugyanonnan ered, de mindkét területen egészen más, korábban is létező kompetencia-fogalomra épül rá, így óhatatlanul egy már meglévő fogalomrendszer gazdagodásának, átalakulásának, vagy akár sajátos torzulásának eredményének tekinthető.

A közös pont az ún. **kognitív forradalom** jelenségére vezethető vissza, amely a pszichológia és társtudományai köréből kiinduló paradigmaváltást hozott az 1960-as években. Megjelent a tudományoknak egy új családja, amit ma *kognitív tudományoknak* neveznek, és a '70-es évek vége felé, a '80-as évek elején, kezdetben lassan, majd egyre masszívabban megvalósult az eredmények *átáramlása az oktatáselmélet, majd az oktatás gyakorlatának területére* is. „Az oktatáselmélet meghatározó kutatási irányai ma már nagyrészt beágyazódtak a kognitív forradalom által kijelölt elméleti keretekbe, sőt, ez a szemléletváltás megtermékenyítő hatásának bizonyult egy újabb kutatási irány elindításában, amelyre viszont **szociokulturális forradalomként** szokás hivatkozni.” (CSAPÓ, 2003, 65. o.) Az iskolai gyakorlat átalakulása azonban nem valósul(t) meg egyik napról a másikra.

A gyakorlati működést tekintve BORBÉLY (2008, 162.o.) ábrája jól szemlélteti a lehetséges új kapcsolódási pontokat a munkaerőpiac és a (szak)képzés között.

⁴⁸ Példaként említem, hogy a Tempus Közalapítvány támogatásával 2001-ben Magyarországon elkészült a munkaadók kompetencialistája is, egy országos minta alapján készült felmérés keretein belül. (Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszék: Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérése a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában. Készült az OM megbízásából, 2001. november. Koordinátor: Tempus Közalapítvány. (forrás: RANSCHBURG, 2004)

⁴⁹ Az ezzel kapcsolatos kérdéseket elsősorban a magyarországi helyzetre alapozva szeretném megvitatni.



22. ábra: A kompetenciák kapcsolódási pontjai⁵⁰

Noha az angol rövidítések (CBT „competency based training” = kompetencia alapú képzés; CBP „competency based plan” = kompetenciára alkalmazott munkaerő gazdálkodási terv) hangalakilag is rárímelnék egymásra, a valóságban véleményem szerint még messze járunk attól, hogy az átjárhatóság megteremtődjön. Amíg egy-egy ágazaton belül sincs egységes kompetencia-elképzelés, amíg nincsenek kristálytisztán lefektetve és megkövetelve (!) a kompetenciák meghatározására, fejlesztésére és mérésére vonatkozó szabályok, hatás-és jogkörök, addig *utópia* marad az az együttműködés, egymásra hatás, amit a kétirányú nyilak szemléltetnek. Egyelőre mind a három „kompetencia-gazda” (állam, oktatás, munkahelyi szervezet) a maga elszigetelt berkein belül vívja harcát a különböző, egymásnak sokszor ellentmondó kompetencia-elképzelések között, amelyek közé mintegy „erőszakosan” a jogi szabályozással próbálnak hidat verni. Amíg a kulcsszereplők (pedagógusok, munkapszichológusok, személyzeti szakemberek) még saját szakmájukon belül sem gondolkodnak közös fogalmi keretben, addig *esély sincs arra, hogy egymással egy kompetencia-nyelvet beszéljenek.*

A '90-es évektől a közszférát tekintve nálunk is egyre nagyobb szerepet kapnak a

⁵⁰ In: BORBÉLY, 2008, 162.o.

kompetencia alapú munkaerő-gazdálkodási rendszerek. Olvashatunk például a központi közigazgatás kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsmentjéről (BARTA, 2009), a kompetenciák közszolgálatban való megjelenéséről (POÓR, 2010), de kompetencia alapú munkaerő közvetítésről is (BORBÉLY, 2006). „*Egy kompetencia alapú munkaközvetítő rendszer kiépítését a vállalati, gazdálkodói szféra és az állami-munkaügyi intézményrendszer közös érdekszférájának metszéspontján érdemes megkezdni. Ezt a pontot az állam intézményrendszerei (ÁFSZ, KSH, NSZI stb.) által végzett munka- és tevékenységanalízisek, foglalkozáselemzések adhatják az egyik, valamint munkakörelemzések, -fényképezések a másik oldalról.*” (BORBÉLY, 2008, 170.o.) Mindennek kiépítése, működtetése, megteremtése óriási feladat elé állítja a szakembereket.

A kompetenciák másik kiemelt területe az oktatás: oktatáspolitikai dokumentációja és az ennek kapcsán megjelent cikkek száma óriási terjedelmű. Jelen disszertációban nem vállalkozhatok a kompetencia pedagógiai jelentéstartalmának, alkalmazásainak bemutatására, így csupán egy rövid áttekintést nyújtanék, amely leginkább a felmerülő problémákra fókuszál, pszichológiai szempontból. Tisztában vagyok vele, hogy mindez csak a jéghegy csúcsa! (Pikírten úgy is mondhatnám, a spenceri kompetencia jéghegy modell csúcsa....) Emellett fontosnak tartom megjegyezni, hogy az ***informálisan szerzett szakértelem és kompetenciák*** felismerésére, értékelésére és hivatalos elismerésére is vannak kezdeményezések hazánkban is (SZALAFAINÉ-GUBÁNSIMON, 2002).

3.3.2. Kompetenciák az oktatásban

A kompetenciafogalom térhódításának legfőbb generátora az oktatási eredményekhez kötődő szemléletváltás: az ***egész életen át tartó tanulás*** koncepciójának a meghonosodása volt. A probléma úgy fogalmazódott meg egyrészt, hogy milyen kompetenciákat kell fejlesztenie az oktatásnak, hogy eleget tegyen a “*life long learning*” kívánalmainak; másodsorban pedig, hogy hogyan kell átalakulnia az oktatásnak ehhez.

A téma kapcsán használt fogalomkészlet más országokhoz hasonlóan Magyarországon is folyamatosan bővül (alapkészségek, alapkompentenciák, kulcskvalifikációk, kulcskompetenciák, tanári és tanulói kompetenciák stb.), ez pedig szinte átláthatatlan ***kategorizációs problémává*** nőtte ki magát. Például a német

szakirodalomban a foglalkozásra való felkészülés terén több, mint 650 kulcskompetenciát azonosítottak be (BORBÉLY, 2009)! A kulcskompetenciák tartalmáról, csoportosításáról több szerző is írt (pl. RANSCHBURG, 2004; MIHÁLY, 2003; RAMECZ, 2010). De olvashatunk arról is, hogy „kulcskompetenciák pedig nincsenek” (GERGELY, 2004). További súlyos probléma a számtalan kompetencia, a kompetenciataralmak egymáshoz való viszonyának homálya, a tisztázatlan logikai felosztási alap.

A kompetenciák oktatásban való megjelenéséről bővebben a [9. sz. mellékletben](#) írok. A [10. sz. melléklet](#) tartalmaz néhány olyan idézetet, amely alátámasztja a pedagógiai értelemben vett kompetenciák problematikáját.

Összefoglalás:

A '90-es évek közepétől a kompetenciafogalom pedagógiai eredetű, sajátos jelentéstartalma a taníthatóságával, fejleszthetőségével, a tartalmi és a tantervi problémákkal összefüggésben kezdett formálódni. Ennek a pedagógiai jelentésnek az értelmezésekor gyakran az Európai Tanács szakértőjének, **JOHN COOLAHAN** 1996-ból származó definícióját tekintik alapnak: *"A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában."* (In: VASS, 2009, 1. o.)

A különböző oktatáselméleti álláspontok függvényében számos kompetenciamodell született az ágazatban, amelyeket itt szintén nem részleteznék. Mindez azt jelzi egyrészt, hogy a neveléstudományban viszonylag új ez a fogalom, ezért még a kezdetén vagyunk annak, hogy minden kérdéskörét aprólékosan, pontosan tisztázta volna a szakma. Másrészt az értelmezés nehézsége abból is származhat, hogy a kifejezés magyarra való átültetése során a már meglévő fogalmi készlet jelentésárnyalatai milyen "áthallásokat" eredményeztek. (RENGE, 2009)

3.3.3. Problémapontok az oktatás és a kiválasztás kompetenciái között

A gondolatsor zárásaként szeretném megfogalmazni, én miben látom a fő problémát az oktatási rendszerek és a munkahelyi szervezetek kompetencia-felfogása között. A kompetenciák tartalmának leírásába és osztályozásába nem mennék bele, számomra természetes, hogy ott nincs megfeleltethetőség, hiszen a két területen belül sincs ezekre vonatkozóan egységes álláspont, a munka világában is vállalatonként eltérő tartalmú kompetencia-szótárak léteznek, amelyek kompetencia elnevezésében mindössze csak a név közös (pl. „döntési képesség”). Így nem elvárható, hogy a két nagy terület felosztása és listája egyezzen. Óhatatlanul mást értünk például kulcskompetenciákon az oktatásban és a munka világában⁵¹.

Gyakorlati szempontból nézve: „*A szakmai sztenderdek kialakulásához az OKJ jelentősen hozzájárult, de még mindig csak részben követi a munkaerő-piaci elvárásokat. (...) Az elfogadott kompetenciák gazdasági értékét minden esetben a munkaerő-piaci kereslet, a munkaadó dönti el. Feltehetően a munkaadók sokszor többre értékelnének egy szakmai kompetencia kártyát, mint akár a felsőfokú végzettségről szerzett diplomát. (...) a ismeret-centrikus tanulás és a gyakorlat-orientált tapasztalatszerzés, kompetenciafejlesztés szétválik*” (SZALAFAINÉ-GUBÁN-SIMON, 2002, 7. o.)

A **pedagógiai kompetencia-felfogás** különböző értelmezései „abban többé-kevésbé megegyeznek, hogy a kompetencia „mint olyan”, *cselekvések*, vagy *tevékenységek* elvégzésére való értelmi, érzelmi és fizikai *alkalmasság*, amely többé-kevésbé összetett feladat elvégzésére irányul. Ez az értelmezés nincs nagyon messze a kompetencia közhasználatú, hétköznapi jelentéseitől, az *illetékességtől*, a *jogosultságtól*, a *szakértelemtől*, a *hivatástól*. (...) a kompetencia leginkább *készségként* vagy *képességként* jelenik meg. Pontosabban *készségek* vagy *képességek* rendszereként,

⁵¹ Kulcskompetencia az *oktatásban*: „1. az anyanyelvi kommunikáció kompetenciái, 2. az idegen nyelvi kommunikáció kompetenciái, 3. matematikai, természettudományi, valamint technológiai kompetenciák, 4. digitális kompetencia, 5. a tanulás tanulása, 6. személyközi és állampolgári kompetenciák, 7. vállalkozói kompetencia, 8. a kulturális kompetencia.” (CSOMA-LADA, 2010, 27.o.)

Kulcskompetenciák a *munka világában* a kulcsmunkakörök legfontosabb kompetenciái, amelyek leginkább befolyásolják a vállalat eredményességét. Tartalmuk minden szervezet és kulcsmunkakör esetében eltérő lehet!

mivel mint készség vagy képesség valamely többé-kevésbé összetett feladat elvégzését szolgáló *alkalmasság*. Ilyenképpen minden egyes kompetencia összetett készség- vagy - képességrendszer: valamilyen mértékben *komplex, átfogó tudás*. (...) Találkozhatunk olyan fogalmi és terminológiai változattal, amely a kompetenciát fogalomként, szakkifejezésként (szinte szinonimaként), az *alkalmazás*, vagy a *műveltség*, sőt a *szellem* értelmében használja. (Például *kompetencia helyett* hatékony munkamódszerek *alkalmazásáról*, matematikai, természettudományi és technológiai *műveltségről*, vállalkozói *szellemről* szól.)” (CSOMA-LADA, 2010, 28.o.) A Coolahan-i felfogásban egy *általános képesség*. De **cselekvőképességgel** is azonosítják: „*az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk*”. (HALÁSZ, 2006, 1. o.)

A **munkaalkalmassági kompetencia-felfogás** különböző definícióiban pedig az a közös, hogy valamilyen *megfigyelhető viselkedésekkel, magatartásmódokkal* leírható tulajdonság együtteseknek tekintik a kompetenciákat, amelyek általában – bár nem mindig – a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz köthetők⁵² A munkahelyi viselkedéses kompetenciák másik nagy ismérve, hogy kontextusba ágyazottan értelmezendők, egy adott munkahelyi helyzethez és az abban tanúsított viselkedéshez köthetők.

Véleményem szerint a két definíció ütköztetésekor két probléma is látható: az egyik, hogy véleményem szerint az oktatás kompetencia-felfogása a brit vonulathoz áll közelebb, tekintetben mindenképpen, hogy a szervezeti kontextus nem annyira jelentős, mint a foglalkozási terület és a munkakör specifikációi. Valamint az ő felfogásuk középpontjában nem a teljesítmény, hanem a fejleszthetőség kérdése áll! A másik, inkább **pszichológiai alapp probléma**, amit nevezhetnék a **kompetenciák kétdimenziós** létének is: a cselekvés elvégzésére irányuló értelmi-érzelmi-fizikai alkalmasság, a cselekvőképesség vajon a mindennapi tevékenységben megmutatkozó és ténylegesen mérhető cselekvéssé, viselkedéssé, magatartásmóddá válik –e, vagy a személyiség háttérében maradva olyan képesség, készség, személyiségvonás marad, amely az egyénnek elméletileg sajátja ugyan, de az állásért vívott „harcban” nem jut el a viselkedésben való kifejeződésig, vagy csak minimálisan hat ki magára a cselekvésre. Így a kompetenciamérést végző pszichológus számára alacsonyabb szinten

⁵² A korrekt, munkalélektanilag megalapozott és felépített definíciókra gondolok!

megfigyelhető (vagy egyáltalán nem megfigyelhető) kompetencia. **Ez a képesség-készség-személyiség-tudás kontra viselkedés problémája!** A disszertáció alapkérdésére reflektálva úgy is fogalmazhatnánk: pusztán önkiöltős tesztekkel mérhető – az énkép által befolyásolt, és ezáltal óhatatlanul szubjektív-dolog, vagy külső, objektív mérőeszköz által megfigyelhető, értékelhető, minősíthető konstruktum.⁵³ A probléma kísértetiesen hasonlít a korábban bemutatott **alkalmasság-beválás problematikára** (ki tekinthető alkalmasnak egy munkafeladat elvégzésére, és aki alkalmas, valójában beválik –e).

Ezzel a kérdéssel el is jutottunk az **ördögi körhöz**: ha olyan kompetenciák fejlesztése az iskola feladata, amelyek nem feltétlen járnak együtt gyakorlati cselekvéssel, hanem pusztán gondolati síkon létezve sajátjai a tanulóknak, akkor ez korrekt kiválasztási kompetencia-mérésnél nem kerülnek elő, vagyis a pályán való elhelyezkedés, az álláskeresés szempontjából inadekvátak, irrelevánsak, ergó *felesleges volt fejleszteni őket*.⁵⁴ Nagy hűhó semmiért!

Követve az eredeti tudományos paradigmát, **melyik terület „engedjen” a saját kompetencia-felfogásából?** Elvi síkon több megoldás lehetséges:

1. Ha elfogadjuk a munkáltató elképzeléseit, elvárásait, és a kompetenciáknak olyan tevékenységekben kell tükröződniük, amelyek a sikeres munkaköri teljesítményt predesztinálják, akkor társadalmi szinten merül fel a kérdés: valóban az iskola feladata ezeket kifejleszteni? Ha igen, hogyan fejlessze őket?
2. Ha pedig a munka világa megelégszik a pszichikus aktivitás szintjén értelmezendő, cselekvési komponens nélküli pedagógiai kompetencia-képpel, akkor mit mérjen, hogyan mérjen a munkapszichológus? Talán vegye elő újra (méltatlanul) sokat kritizált, standardizált, validált személyiség-és képesség, teljesítménymérő prediktorait, amelyeket a modern HR alkalmatlan mérőeszköznek bélyegez? Mert ezek „pusztán” a személyiség gondolati, értelmi, érzelmi, motivációs, szociális vonatkozásait mérik, és amely tesztek sok HR-specialista gőgös

⁵³ Ez a kérdés természetesen túlmutat a pedagógia kompetencia-fejlesztő feladatain, és felveti a munkapszichológiai eszközök kompetencia mérésére való alkalmasságát is. Azt próbáljuk mérni, ami nincs, vagy azért nem tudjuk hitelesen mérni a létezőt, mert rosszul mérünk?

⁵⁴ Természetesen a „felesleges” kifejezést kizárólag a munka világára, az elhelyezkedésre értem, mert a személyes életükben még hasznát vehetik a tanulók

lenézéssel/irigységgel (?) szemlélve kitiltana a munkahelyi kiválasztás világából Ebben az esetben újra felmerül a kérdés: *mik azok az emberi tényezők, amelyek a sikeres munkatevékenységet bejósolhatóvá teszik? Hogyan lehet mérni őket?*

3. Mindkét terület „elfelejt” tudomást venni a tudományos igény reális, jogos problémafelvetéseiről: a pedagógusok fejlesztenek *valamit* kompetencia címszó alatt, a HR-szakemberek a kiválasztásnál „mérnek” *valamit* kompetencia címszó alatt, és mindkét fél *elégedett* a látszat-együtműködéssel és saját munkájával. A saját szemszögükből nézve ez érthető. De mi a cél? *Van –e fölérendelt közös cél?* A munkáltató szervezet pedig csodálkozik, miért random-szerűen válnak csak be a jó kompetencia-bizonyítványokkal és jó kompetencia-mérésekkel rendelkező válogatott új belépők.
4. Mindkét terület „elfelejt” tudomást venni a tudományos igény reális, jogos problémafelvetéseiről: a pedagógusok fejlesztenek *valamit*, a HR-szakemberek a kiválasztásnál „mérnek” *valamit*, és mindkét fél *a másikat hibáztatja* a munkaerővel kapcsolatos problémák, a beválás hiánya, a balesetezések miatt. A munkahely elégedetlen, mert az új belépő magas szintű kompetenciái csak a bizonyítványában szerepelnek, de munkavégzésében nem tükröződnek; az iskola elégedetlen, mert a munkahely teljesíthetetlen felvételi kritériumokat jelöl ki, irreális dolgokat vár el az iskolapadból éppen csak kikerülőktől.
5. A racionális –elsősorban profitorientált- vállalatok *kiválasztják* a legjobb kiválasztási szakembereket (személyzetis, munkapszichológus), akik időt és együttműködést nem kímélve a szakmai vezetők, illetve a bevált szakemberek bevonásával olyan kiválasztási rendszert állítanak össze, amelyek minél szélesebb spektrumon próbálja megragadni a személy(iséget) és annak viselkedését, annak teljes többdimenziós valójában. Kiválasztási és beválási rendszerét monitorozza, fejleszti. Tanuló szervezetként időt és pénzt nem sajnálva lehetőséget biztosít az egyéni, csoport és szervezeti szintű fejlődésre, így nem az iskolapadból várja azt a „kész” embert, aki abszolút alkalmas a munkavégzésre, hanem kiválasztja a legnagyobb eséllyel beválót, azt, aki a munkahelyi, foglalkozási szocializáció során a munkaköre kompetenciaigényeit tekintve is fejlődni képes.

Hol tartunk most? Költői kérdés.

A kompetencia alapú oktatás, képzések és a kompetencia alapú munkaerőfelvétel problematikáját POLÓNYI gondolataival zárnam, aki túlmutatva az elméleti ellentmondásosságokon a társadalmi-gyakorlati működés visszasságait is megfogalmazza:

*„A kompetencia tehát semmit sem és mindent is jelent. Kiválóan alkalmas arra, hogy az EU bürokrácia a maga lassan, de kitartóan egyeztető módján megegyezzen abban, hogy a tudás alapú gazdaságban **a munkaerő milyen kompetenciákkal rendelkezzen, s azokat milyen részkompetenciák, ismeretek, készségek építik fel, s ezeket hogyan lehet megszerezni a formális, nem formális és informális tanulás során, s hogyan lehet mérni, s összegezni. És el is jutottunk az Európai Képesítési Keretrendszerhez. Hamarosan (a tervek szerint még ebben az évtizedben) minden tagország – s alighanem minden tagságra ácsingózó nem tagország is – rendeletekben fogja meghatározni a kompetenciák rendszerét, és a különböző formában szerzett részkompetenciák, ismeretek stb. beszámításának módját. A munkaadók véleményét, döntését jogszabályokkal próbálják befolyásolni. (...) Az oktatás és a munkaerőpiac kapcsolata tehát Európában átalakulóban van. Ami Amerikában a munkaadók és a munkavállalók döntésére és szuverenitására van bízva, azt Európában központi kompetencia besorolások és megállapodások kötelező rendszere határozza meg.**” (POLÓNYI, 2007, 273. o.)*

3.4. Kompetencia rendszer kiépítése

Hosszas felvezetés és szükségszerű kitérők után eljutottunk hát a *konkrét munkapszichológiai feladatokig*: ide tartozik a kompetencia modell felépítése, azon belül a koncepció megfogalmazása, kompetenciák beazonosítása, tartalmi és szintbeli leírása, kompetencia szótárak ismerete és összeállítási képessége, az alkalmazás bevezetése. Szintén itt kap szerepet a kompetencia mérésére-értékelésére alkalmas eljárások kiválasztása. A következő alpontokban –az alapfogalmak tisztázásán túl- erről lesz szó.

3.4.1. A munkapszichológiai viselkedéses kompetenciák

A kompetenciaelméletek és a definíciók áttekintése után lehetőségem van tisztázni, hogy a disszertáció alapját a Boyatzis-féle munkapszichológiai értelemben vett viselkedéses kompetenciák („*behavioural competencies*”) képezik. Az alább bemutatott rendszer-kiépítési folyamatok is erre a meghatározásra, szemléletre épülnek rá, ezért néhány gondolatot szeretnék megfogalmazni ezzel kapcsolatban.

A következő, saját gyűjtésű lista azokat a tényezőket tartalmazza, amikben a legtöbb kutató/szerző egyetért a **munkapszichológiai mérések alapját képező kompetenciákat** tekintve:

viselkedés	•valamilyen viselkedésekkel, magatartásokkal leírható tulajdonság-együttesek
tulajdonság-együttes	•általában (bár nem mindig) a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez szükséges jellemzőkhöz köthetők
teljesítmény	•beazonosításukkal a kiválóan teljesítők megkülönböztethetők az átlagosan teljesítőktől
személyiségjellemző	•valamilyen módon mérhetők vagy megbecsülhetők
mérés	•összetevői struktúráltak és dinamikusan egymásra épülnek
komplexitás	•személytől és helyzettől függetlenül nem léteznek
kapcsolódás	•okozzák vagy befolyásolják a munkával összefüggő viselkedést, teljesítményt
befolyás	•a viselkedés a szándék ismerete nélkül nem definiálható kompetenciának
szándék	•a tanult dolgokat + a háttérben álló pszichológiai konstruktumokat cselekvésbe fordítja, mozgósítja
cselekvésbe fordítás	

23. ábra: A munkapszichológiai mérések alapját képező kompetenciák

Amit ennek kapcsán fontosnak tartok külön kiemelni:

Egy **személyiségjellemező** csak akkor kompetencia, ha jelentősége van a teljesítmény szempontjából. Az olyan személyiségjellemező, ami nem járul hozzá a teljesítményhez, nem kompetencia és nem használható az egyének értékelésére. (SZELESTEY, 2006)

Összefoglalóan a munkapszichológiai értelemben vett kompetenciák olyan magatartás-és viselkedésmódok, amelyeket a legjobban teljesítők a leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek, ezáltal olyan alapvető, meghatározó személyiségjellemezők is egyben, amelyek a kiválóan teljesítőket megkülönböztetik az átlagosan teljesítőktől.

A hatékony cselekvés és viselkedés három tényezőnek az eredője. A munkaköri követelmények írják le, hogy *mit* kell az egyénnek tennie a munkakörében, a szervezeti kultúrából adódik, hogy az egyén *hogyan* válaszoljon a munkaköri követelményekre és a személyiségjellemezők határozzák meg, hogy mire képes az egyén, *miért* fog így vagy úgy cselekedni, viselkedni (BOYATZIS,1982).

A kompetencia tehát elég mély és tartós része a személyiségnek ahhoz, hogy alkalmas legyen egyfajta viselkedés valószínűsítésére, legyen szó akármilyen helyzetről vagy feladatról. Az adott kompetencia tulajdonképpen **okozza vagy befolyásolja** a viselkedést és a teljesítményt! (MOHÁCSI, 1996) *Ez az a pont, ahol véleményem szerint leginkább elcsúsznak az önkényes kompetencia-meghatározások: olyan jellemzőket is kompetenciának deklarálnak, amelyek a személy jellemzői, mégsem befolyásolják a viselkedését a munkahelyi/egyéb sikeresség szempontjából! A kompetencia lényege, hogy **ténylegesen bejósolja, ki fog valamit jól vagy rosszul csinálni (és nem csak elméletben gondolni) egy specifikus kritériumnak megfelelően.*** A tanult dolgok, a háttérben álló pszichológiai konstruktumok mozgósítását, cselekvésbe fordítását jelenti.

Munkapszichológiai értelemben a kompetenciák **összetevőit** tekintve a legelfogadottabb SPENCER és SPENCER „Jéghegy modellje” ([3.2.2.2. pont](#))

3.4.2. Kompetencia szótárak

BOYATZIS 1981-ben újra elemezni kezdte az addigi kompetencia tanulmányokból származó eredeti adatokat, és arra jött rá, hogy léteznek olyan „*általános kompetenciák*”, amelyek a szervezet és a beosztás típusától függetlenül alkalmasak arra, hogy megbízhatóan elkülönítsék a kiválóakat az átlagos teljesítményűektől. '89-ben 200 munkakör kompetenciáit sorolta klaszterekbe (mindegyik klaszter 2-5 kompetenciából áll, mindegyik kompetenciához tartozik egy *leíró rész* és 3-6 konkrét *viselkedéses jellemző*). Munkájának eredményét „*általános kompetencia szótárnak*” nevezzük. (MOHÁCSI, 1996) Mások is készítettek olyan kompetencia szótárakat, amelyek nagy népszerűségnek örvendenek a munka világában: SPENCER & SPENCER-ék (1993) szótára, GOLEMAN (1998) Érzelmi intelligencia szótára, GOLEMAN (2003) Vezetői kompetenciák szótára, az SHL vezetői kompetencia szótára KLEIN (2002). A kompetencia szótár tehát lényegében nem más, mint a szervezet kompetenciaprofilja, vagyis a stratégiai, üzleti célok megvalósításához szükséges kompetenciák gyűjteménye. A szervezet a különböző munkakörjellemezők és teljesítményszint-elvárások kialakításánál erre a szótárra támaszkodhat, mely teljes körűen tartalmazza a releváns kompetenciák körét és a kompetenciataralmak konkrét definícióját. Az egyes kompetenciákhoz szintek és szint-definíciók is rendelhetők. (in: GYÖKÉR – FINNA, 2010)

3.4.3. Kompetencia modell kialakítása

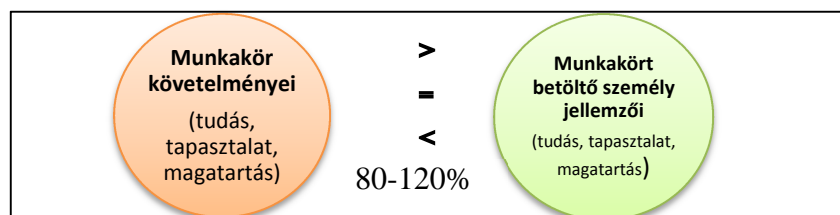
Ahogy a fejezet elején felvázoltam, a kompetencia modell a ***kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodás*** részfolyamatában, a kiválasztásban is biztos alapokat nyújt, új szemlélettel gazdagítva a hagyományos, fejlesztésre szoruló kiválasztási rendszereket. Egy jól működő, korrekt munkapszichológiai alapokon nyugvó kompetencia alapú kiválasztási eljárás kidolgozása ugyanakkor rendkívül idő és költségigényes dolog, így sok vállalat nem engedheti meg magának. Ahhoz, hogy eljussunk a kompetencia alapú kiválasztásig és más kompetencia alapú humán folyamatok gyakorlati működtetéséig, nagyon fontos lépés a szervezet kompetencia modelljének megalkotása, amelyhez már létező és újonnan készített kompetencia

szótárakat is fel lehet használni.⁵⁵

Összefoglalóan elmondható, hogy a kompetencia modell szisztematikusan közelíti egymáshoz az azonosított és súlyozott kompetenciákat (*hogyan*) amelyek lehetővé teszik a célok elérését (*mit*). Minden modell 3 szintet érinthet:

- 1) szervezet egésze (megjelenhet a stratégiai erőforrás tervezésben és változás-menedzsmentben),
- 2) munkakör (munkakörtervezésben és menedzsmentben manifesztálódhat),
- 3) egyén (karrier-terv formájában fejleszthető tovább)

A kompetencia modell kialakítása során nagyon fontos szerepet kap az előkészítés, a folyamat megtervezése és a vezetői támogatás biztosítása. Elengedhetetlen a folyamat kommunikálása a szervezet különböző szintjei felé, valamint kidolgozása után a változás-menedzsment. A folyamat végére kialakítanak egy viselkedéses kód-könyvet minden kompetenciára, ez fogja adni a **munkakör kompetencia profilját**. A **személy profil** meghatározása során kiderül, hogy az egyes munkakörbetöltőknél a kompetenciáknak mely szintjei tipikusak a feladat ellátásához. A **kompetenciaelemzés**⁵⁶ egyik leggyakrabban alkalmazott területe a *munkakör és a személy megfelelésének vizsgálata*. Korábban két irányzat szerint működött a kompetenciaelemzés: eleinte csak a munkakörhöz szükséges magatartás jellemzőket és személyes tulajdonságokat határozták meg, de napjainkban kezd terjedni az a szemlélet, amely a *tudás, tapasztalat és magatartásjellemzőket* együttesen tekinti kompetenciáknak. (in: KAROLINY, 2005)



24. ábra: A munkaköri követelmények és a személyi megfelelés formulája⁵⁷

A gyakorlatban soha nincs 100%-os megfelelés, a kezdőknél szoktak 80%-os

⁵⁵ Itt is a „modell” szót használjuk, de más értelemben, mint a korábban bemutatott, a kompetencia felépítését magyarázó modellekben.

⁵⁶ „Azt a szisztematikus eljárást, mely során meghatározzák az adott munkakörre jellemző tipikus magatartásjellemzőket (kompetenciákat), kompetenciaelemzésnek nevezzük.” (in: POÓR, 2010, 179. o.)

⁵⁷ In: KAROLINY, 2005, 77. o.

követelmény elvárásról beszélni; a normál teljesítmény követelmény általában a betanulás eredményeképp érhető el. Hosszabb gyakorlat, tapasztalatszerzés során megszerezhető az átlagos munkaköri teljesítmény követelmények feletti teljesítéshez szükséges tapasztalat. (KAROLINY, 2005) Mivel itt kompetenciák kontextusában gondolkodik a szerző, úgy érzem, adekvát küszöb és megkülönböztető kompetenciákról beszélni. De a modellek típusától függően számtalan csoportosítási rendszere létezik a kompetenciáknak (pl. kulcskompetenciák, szakmaspecifikus kompetenciák, szociális kompetenciák, személyes kompetenciák, kognitív kompetenciák, aktivitási kompetenciák, patronálási kompetenciák, partneri kompetenciák, vezetői kompetenciák stb.) (in: GYÖKÉR – FINNA, 2010)

A kompetencia modell létrehozásának lépéseit, stratégiáját illetően több elképzelés is létezik. **Általános forgatókönyve** a következőképpen néz ki (JUHÁSZ, 2004 alapján)⁵⁸:

⁵⁸ CHONG (2000) tanulmányában utal arra, hogy a '90-es évek végén számos kompetenciamodell használhatóságát támogató amerikai cég kidolgozott **KSA** (knowledge, skills, attitude) listákat. A KSA lista lényeg, hogy minden egyes fontosnak ítélt tudásra, készségre és attitűdre egy 6-fokú skálát kell kidolgozni a jobb mérhetőség és összehasonlítás érdekében. A 6-fokú skála 3 szintet tartalmaz: (in: SZELESTEY, 2006)

1.szint:

Tudás, mely tömegkommunikációból vagy más általános forrásból megszerezhető – pl: nagyobb országok fővárosainak ismerete;

Készségek – Azon alapképességek, amik elsajátításához minimális erőfeszítés szükséges – pl: Problémamegoldás egyszerű feladatlista vagy tevékenység segítségével;

Attitűdök – Minimális megjelenését jelenti az adott attitűdnek – pl: Bizakodó az előnyös szituációk pozitív kimenetelében.

3.szint:

Tudás – olyan speciális tudás, mely formális képzésen megszerezhető – pl: tudja az adott földrajzi hely jellegzetességeit;

Készségek – A képességek közepes szintje, ami szükséges a magasabb fokú teljesítményhez – pl: Képes a különböző, egymással kapcsolatban lévő problémák vagy szituációk szisztematikus elemzésére és könnyen kezelhető részekre való lebontására;

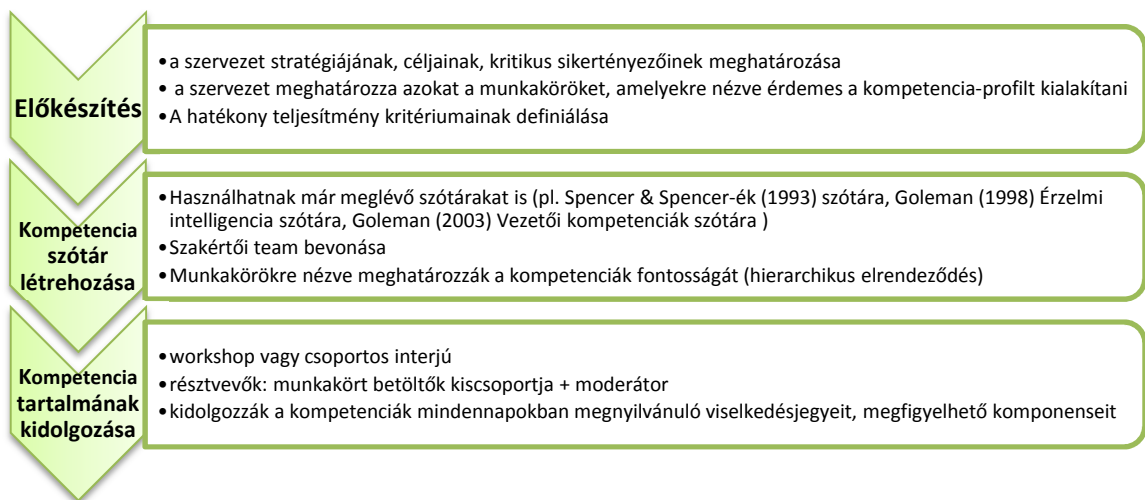
Attitűdök – Az emberek többsége által kinyilvánított szint – pl: Bizakodik a kétes kimenetelű szituációk pozitív kimenetelében.

6. szint:

Tudás, Azt a tudást foglalja magába, amit a szakértők vagy kiváló munkavégzők tudnak – pl: részletesen ismeri a fizikai kapcsolatot a vízi és szárazföldi tömegek között.

Készségek – Kiváló teljesítményhez szükséges készségek – pl: Képes nagyon komplex tervek és elemzéseket végrehajtani;

Attitűdök – Markánsan megjelenő/kifejező attitűdre utal – pl: Bizakodik a szerencsétlen helyzetek pozitív kimenetelében.



25. ábra: Kompetencia modell kialakításának általános forgatókönyve

A kompetencia modell részletesebb, **hagyományos** tervét a [11. sz. melléklet](#) tartalmazza. A „Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamatát” (sJCA) a [12. sz. melléklet](#) tartalmazza.

A folyamat minden esetben validitás vizsgálattal kell, hogy záródjon. Erre három módszert ír le a szakirodalom (MOHÁCSI, 1996/b), amelyek táblázatba rendezve a következők:

Egyidejű kereszt validitás	<ul style="list-style-type: none"> • BEI során egy másik kritikus mintával is adatokat gyűjtenek a kiválókról és az átlagosokról • A 2. minta BEI situációját aszerint értékelik, hogy az első BEI alapján felállított kompetencia modell bejósolja -e a kiváló és átlagos teljesítményt a második mintánál
Egyidejű konstrukciós validitás	<ul style="list-style-type: none"> • A kompetencia modell által leírt kompetenciákra vonatkozóan tesztet készítenek • A második kritikus mintánál ezt a tesztet használják • Alternatíva: megfigyelők pontozzák és rangsorolják a 2. mintát a kompetenciák szerint • Akkor valid a modell, ha a 2. minta kiválói magasabb pontokat kapnak az értékeléskor
Prediktív validitás	<ul style="list-style-type: none"> • Ez a legerősebb módszer! • A kompetenciák alapján szelektálnak és tréningeztetnek embereket és megnézik, valóban jobban teljesítenek -e a jövőben

26. ábra: Kompetencia modell validálása

3.4.3.1. A hatékony kompetencia modell jellemzői

Ahogy az előzőekből kiderült, a kompetencia modell kialakítására több lehetőség is rendelkezésre áll. Mindamellettt ahhoz, hogy a modell bevezetve is hatékonyan működjön, több feltételnek is meg kell felelnie. (MOHÁCSI, 2003 nyomán)

<p>Pontosság, hitelesség</p>	<ul style="list-style-type: none"> •hatékony teljesítményhez szükséges viselkedésjellemzők •nem tartalmaz olyan kompetenciákat, amelyek kellenek ugyan, de nem kritikusak a kiváló teljesítményhez •kezelhető számú kompetenciából álljon •részletes, egyértelmű kompetencia-leírások •több HR-folyamat számára felhasználható eredmények •általánosság és specifikusság egyensúlya •rugalmasság
<p>Elfogadhatóság, érvényesség</p>	<ul style="list-style-type: none"> •megfelel a felhasználók tapasztalatainak •arculati validitása rendben van •egyéb munkaköri-prioritásokkal és készségekkel kapcsolatos összhang •érintettek bevonása a modell kidolgozásába
<p>Hozáférhetőség, elérhetőség</p>	<ul style="list-style-type: none"> •könnyű megértés, érthető nyelvezet •leírások érthető, logikus, könnyű használata •áttekinthető méret

27. ábra: Kompetencia modell kritériumai

3.4.4. Kompetenciák meghatározására alkalmas módszerek

A **megfigyeléses vizsgálatok** és a **kérdőíves technikák** mellett egyéb módszerek is rendelkezésre állnak a kompetenciák meghatározásához. Közös pontok az alább felvázolt módszerekben (MOHÁCSI, 1996):

- Azon viselkedéses jellemzők meghatározására törekszenek, amelyek egy bizonyos munkakörben, munkakörcsaládban szükségesek.
- Elsősorban a kiváló teljesítménnyel kapcsolatba hozható viselkedésekre koncentrálnak, az átlagos, vagy gyenge teljesítményt eredményező magatartásokkal szemben.
- Az alkalmazások széles elterjedése miatt a különbségek halványulnak, a hatékony technikák átkerülnek egyik módszerből a másikba.

3.4.4.1. CIT (Kritikus Esemény Technika)

A J. C. FLANAGAN nevéhez köthető, 1954-ben publikált „*Critical Incident Technique*” eredeti célja a munkakör elemeinek meghatározása, ennek háttérében a motivációk és a viselkedés kutatása. A módszert munkapszichológusok adoptálták, hogy a munkakör-elemzés részeként feltárják az emberek munkahelyi magatartását. Arra a gondolatra épül, hogy néhány kritikus esemény azonosítása és meghatározása pontos alapot nyújt a személy hasonló szituációban várható viselkedésének bejósolásában. A munkakör elemeinek azonosítása és körvonalazása mellett létjogosultsága van a kompetenciakutatásokban is, hiszen az interjú során olyan részletes viselkedés, és magatartás-leírásokhoz lehet jutni, amely alapját képezheti a legfontosabb kompetenciák feltárásának. (In: MOHÁCSI, 1996; MOHÁCSI, 2003; GARAVAN-MCGUIRE, 2001)

3.4.4.2. BEI (Viselkedés Esemény Interjú)

Ahogy korábban is írtam, a „*Behavior Event Interview*” módszer **MCCLELLAND** és **DAILEY** nevéhez köthető, a CIT-ből fejlesztették ki, elsősorban azon emberek jellemzőinek kiemelésére, akik jól csinálnak egy bizonyos munkát, tevékenységet. A BEI és a CIT nagyon hasonlóknak tűnik, mindkettő a munkaköri tevékenységre és a viselkedésre koncentrálnak, „ (...) a különbséget gyakran az emberek versus munkakör terminológiával magyarázzák (...) a BEI jobban hangsúlyozza az „ember” aspektust.”

(in: MOHÁCSI, 2003, 420. o.)

A kompetencia-hipotézisek felvázolásának ez a leggazdagabb forrása, de éppúgy használható pszichometrikus tesztként is a kiválasztásban (MOHÁCSI, 1996). Értéke és jelentősége abban rejlik, hogy érzésekre, gondolatokra, motivációkra, szándékokra, viselkedésekre kérdez rá, ezért lehetővé teszi az interjúalany kognitív stílusának, személyiségének megismerését is (ez volt McClelland újítása a CIT-hez képest).

A vizsgálandó személyeket a BEI során arra kérik, hogy gondoljanak végig munkával kapcsolatos helyzeteket, írják le részletesen a szituációt az alábbi kérdések mentén:

- A szituáció felvázolása
- Mi volt a feladat
- Kik voltak érdekeltek a szituációban
- Mit tett a szituációban
- Mi volt a végeredmény
- Hogyan oldódott meg a helyzet

A BEI-ről részletesebben a [13. sz. mellékletben](#) írok. McClelland, Spencerékkel együtt a BEI köré építette fel a „Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamatát” (sJCA), amely leírását a [14. sz. melléklet](#) tartalmazza.

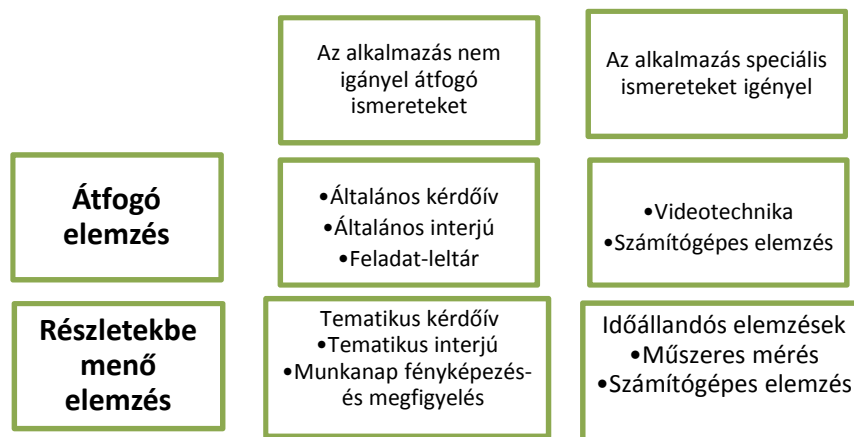
3.4.4.3. REP (Szereprepertoár Teszt)

A G. KELLY klinikai szakpszichológus által tervezett „*Repertory Gried*” célja a megfigyelők okozta torzítások csökkentése. Abból indult ki („*személyes konstrukciós elmélet*”), hogy az emberek hipotézis-rendszereket, konstrukciókat hoznak létre aszerint, ahogyan a maguk körül észlelt világot megtapasztalják. A teszt arra törekszik, hogy feltárja, hogyan fejezik ki az emberek ezeket a konstrukciókat. Ötletét a munkapszichológia, HR területére is adaptálták, mivel a teszt alkalmas munkapszichológiai munkaformák, többek közt munkakör elemzések elvégzésére is. (MOHÁCSI, 2003) A kompetenciák azonosításánál az interjúalanyok kártyát húznak és az elemek (pl. egyének, tevékenységek, események, vélelmezett kompetenciák) összehasonlítását végzik el. (Pl. X, Y és Z munkakör-betöltők –mint elemek- ügyfelekkel kapcsolatos viselkedése miben hasonlít és miben különbözik egymástól.) A válaszok mentén kompetencialeírás-kezdeményeket kaphatunk.

3.4.4.4. Munkakörelemzés

A munkakörelemzés⁵⁹ a munkakörrel kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása, de nem egyenlő a munkafeladatok és a munkavégzés körülményeinek pusztán leírásával. Az elemzés mélysége attól függ, mire szeretnénk felhasználni az adatokat (számtalan felhasználási mód lehetséges a kompetencia modell kialakításán kívül, pl. normák megállapítása, betanítás, továbbképzés). Szintén az elemzés mélysége határozza meg, milyen fokú szakismeret kell az elemzéshez.

A felhasználható módszereket szemlélteti a következő táblázat (NEMESKÉRI-FRUTTUS, 2001 nyomán):



28. ábra: A munkakörelemzés módszerei

Részletes munkakörelemzési kérdőív-mintát tartalmaz [a 14. sz. melléklet](#). (Ezt a munkakörelemzési kérdőívet a rendészeti kompetenciák meghatározása során használtuk, amelyről a 4. bekezdésben írok részletesebben.)

3.4.4.5. Fókusz csoport /Szakértő Bizottság (Expert Panel)

A bizottság célja, hogy brainstorminggal meghatározza a munkakör ellátásához szükséges kompetenciákat. A bizottság tagjai: olyan HR szakemberek, vezetők, kimagasló teljesítményű munkakör betöltők, akik jól ismerik az adott munkakört. Amit meghatároznak: a munkakör kulcs felelősségeit, a legfontosabb kötelességeket, felelősségeket, a termék/szolgáltatás végeredményét és a felelősséghez kapcsolódó eredmény-mutatókat. Emellett különböző kérdőíveket is kitölthetnek, amelyek az elvárt kompetenciákra vonatkoznak.

⁵⁹ A munkakörelemzés részletes leírása több helyen is olvasható, pl. NEMESKÉRI-FRUTTUS (2001)

A BEI-hez képest pusztán 50%-os csak a pontossága, ezért nem ajánlott önmagában csak ezt használni, néhány kiváló munkakör betöltővel készült BEI-vel vagy megfigyeléssel érdemes kombinálni. Létezik „**Számítógépes Expert Rendszer**” is, amelynek során az értékelők (vezetők, bevált munkakör-betöltők) program irányította kérdésekre válaszolnak. A rendszerben több száz kompetencia tanulmány van tárolva, így az új eredményeket a más forrásokból származó adatokkal összehasonlítva elvégzi az elemzést és részletes leírást ad a megfelelő/kiváló teljesítményhez szükséges kompetenciákról. Hátránya, hogy rendkívül költséges és lényeges kompetenciák homályban maradhatnak amiatt, hogy a program a feltelepített adatokkal dolgozik csupán. (MOHÁCSI, 1996)

3.4.4.6. Az egyes módszerek összehasonlítása

Módszer	Kutatók	Folyamat	Hatékonyság (előnyök, hátrányok)
Közvetlen megfigyelés	BOAM – SPARROW ^a (1992) MIRABILE ^b (1997)	A dolgozókat megkérlik, hogy oldjanak meg kritikus munkafeladatokat. A megfigyelők felveszik, rögzítik a feladatmegoldást, így a megfigyelhető viselkedések a kompetenciák kiindulási alapjának tekinthetők	Relatív olcsó végrehajtani és nem túl időigényes. Éles, tiszta képek nyerhetők az észlelhető viselkedésről. Hátrány: A mentális folyamatok nem figyelhetők meg vele. A megfigyelés tárgya hibázhat. Inkább csak a már megszerzett adatok megerősítésére alkalmas
CIT	NEW ^c (1996) THOMSON-MABEY ^d (1994)	A kiváló és átlagos teljesítmény különbségeinek feltárására alkalmas. Interjúk a munkakör-betöltővel, felettesével és más releváns személyekkel. A résztvevőknek kritikus munkahelyi eseményeket kell leírniuk. Az eljárás számtalanszor megismételhető. A személyeknek le kell írni, mely viselkedések jelentek meg, kik voltak érintettek és mi volt a szituáció kimenetele.	Képes rendkívüli, nem megszokott viselkedések megragadására. Nytított kérdések, nincs kényszerválasztás. A munkafolyamat kulcs-szereplőit mozgósítja. A folyamat részletes leírását, adatait mutatja fel. Reális, valós, konkrét eseményekre fókuszál. A munkakör kritikus tudás-tartalmát azonosítja. Képes az eredményes és az eredménytelen viselkedések azonosítására. Hátrány: Csak a kritikus eseményekre koncentrálni, figyelmen kívül hagyja azokat a munka-eseményeket, amelyek nem kritikusak (mégis, a munka nagy részét ezek teszik ki.) Nagyon meghatározó az interjúztató felkészültsége, készségei.

^a eredeti forrás: BOAM, R. – SPARROW, P. (1992): *Designing and Achieving Competency*, McGraw-Hill, London

^b eredeti forrás: MIRABILE, R. (1997): Everything you need to know about Competency Modelling, in: *Training and Development*

^c eredeti forrás: NEW, G. E. (1996): Reflections: A three-tier model of organisational competencies, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11., No 8., 44-52. o.

^d eredeti forrás: THOMSON, R. – MABEY, C. (1994): *Developing Human Resources*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Módszer	Kutatók	Folyamat	Hatékonyág (előnyök, hátrányok)
sJCA	SPENCER – SPENCER (1993) MCCLELLAND ^e (1973)	Team alakul a teljesítmény eléréséhez szükséges készségek és tudás, ismeretek azonosítására. A team interjúkat vesz fel, hogy azonosítsa a kiemelkedő teljesítmény jellemzőit. Az adatokat kompetencia modell kialakítására használják. Fókusz csoport validálja a modell eredményességét.	Az adatgyűjtés hatékony módszere. A munkakörök azonosítására is használható, de jóval több annál. Különleges kompetenciák felfedésére is képes, amelyek még nincsenek benne létező kompetenciaszótárakban. Hátrány: Túlzottan a munkakörre fókuszálhat és figyelmen kívül hagyhatja a személyes jellemzőket. Időigényes. Költséges.
Fókuszcsop ort (Szakértői Csoport)	SPENCER-SPENCER (1993) COCKERILL-HUNT ^f (1995) BOAM-SPARROW (1992)	Olyan bizottság összeállítása, amely szervezeten belüli szakértőkből áll, olyan személyekből, akik kiemelkedő tudással rendelkeznek. A bizottság megfigyeli az alkalmazottak feladat-végrehajtását és kompetencia-listát állít össze, amely a kiváló munkavégzéssel hozható kapcsolatba. A lista prioritásai beazonosítják a fontos fejlesztési pontokat.	Az eredmények legitimitását és hitelességét szervezeten belül intézik. Nagyobb szervezeteknél is alkalmazható. Gyors, hatékony. Hátrány: Nehézségek lehetnek a szakértők kijelölése során. Egyes kompetenciák kimaradhatnak. A bizottság tagjainak hiányozhatnak olyan képességei, készségei és tudása, ami az adatok pontos megfogalmazásához kellene.

29. ábra: Kompetencia-meghatározásra alkalmas módszerek összehasonlítása⁶⁰

Bármilyen módszert is választ a szervezet, az adatgyűjtés módszere az egész kompetencia modell kidolgozásának folyamatára hatással van, ezért érdemes alaposan átgondolni a rendelkezésre álló erőforrások függvényében, melyik módszer lehet a legcélravezetőbb.

Összefoglalóan: A **szervezet stratégiájának** (célok, sikertényezők) pontos definiálására épülően jön létre az a hosszadalmas és költségigényes munka, amelynek a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák a végtermékei. A *kritérium minta* kijelölését követően lehetőség nyílik a kompetenciák különböző módszerekkel (BEI, 360 fokos értékelés, megfigyelés, fókuszcsoport) történő **meghatározására**. Ennek kiindulópontját a munkakör kompetencia elvárásai jelentik.

Az egyes technikák alkalmazását eleve meghatározza az, milyen megközelítésű definícióra támaszkodik a keretrendszer. A munka-orientált megközelítések leginkább olyan módszereket használnak, mint a munkakörelemzés, míg a dolgozó-orientáltak a

^e eredeti forrás: MCCLELLAND, D. C. (1973): Testing for Competence, rather than Intelligence, in: *American Psychologist*, Vol. 28., 1-14. o.

^f eredeti forrás: COCKERILL, T. –HUNT, J. (1995): Managerial Competencies: Fact or Fiction?, in: *Business Strategy Review*, Vol. 6., No. 3., 26-34. o.

⁶⁰ In: GARAVAN-MCGUIRE, 2001, 155. o. Ezt a forrást kiegészítettem MOHÁCSI, 2003 idevágó leírásaival. Az eredeti forrás-hivatkozások GARAVAN-MCGUIRE (2001) tanulmányából származnak.

személyiség-profilokat preferálják. A többszemponútú megközelítések kifejezetten egyik módszert sem részesítik előnyben, azok együttes használatát javasolják. (in: GARAVAN-MCGUIRE, 2001)

A kompetenciák viselkedésekre bontják le az adott szervezet által fontosnak ítélt értékeket, célokat, ezzel hozzájárulnak a szervezeti célok megvalósulásához, mivel ezek nagyobb megértést tesznek lehetővé a munkavállalók körében. **Kompetencia szótárban** rögzítésre kerülnek azok a viselkedésformákkal, magatartásjellelmzőkkel leírt képességek és készségek, amelyek a teljesítménycélok elérésének hogyanjára is válaszokat adnak. Ennek elemei egyrészt hozzárendelhetők a munkavállalókhöz, amivel az ún. **egyéni (munkavállalói) profilok** összeállíthatók. Másrészt a szótárban szereplő kompetenciák a munkakörökhöz is hozzárendelhetők, amivel az ún. **munkaköri (követelmény) profilok** képezhetők. A rendszer legalapvetőbb funkciója az egyéni profilok és a munkaköri elvárás profilok összehasonlítása, amely szinte minden humán intézkedés, tervezés kiinduló pontját jelenti (pl.: kiválasztás, képzés, karriertervezés). A kompetencia alapú humán rendszerben az egyéni munkavállalói teljesítmény - értékelési rendszer szintén kiépíthető. Mindezek jól prezentálják ezen új humán menedzsment technikák széleskörű alkalmazhatóságát.

„Más oldalról viszont éppen a személyiség, az egyén legbelsőbb tulajdonságainak a feltárására való törekvés miatt a kompetencia alapú személyzeti eszközök úgy is minősíthetők, mint amelyek a megengedhetőnél jobban benyomulnak a privát szférába, a mai kor normáihoz képest már sértik a személyiség megőrzéséhez való jogot.” (in: MUNKÁCSY, 2007, 2.o.) MUNKÁCSY felvetését úgy folytatja, hogy a munkaviszonyt nem ellenérdekeltségű felek szembenállásaként célszerű felfogni, hanem megfelelő együttműködésre kell törekedni mind a munkáltatónak, mind a munkavállalónak, így feloldható a konfliktus. Azért alapgondolata ismét felveti a **vizsgálat-etikai kérdéseket**: a munkapszichológusoknak a „Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe” külön részeket fogalmaz meg a „Munkapszichológusok kiegészítő szakmai etikai kódexe” c. részben. Ezek az alapelvek –többek között- pontosan szabályozzák mind a titoktartási, mind a vizsgált személlyel kapcsolatban fennálló kötelezettségeket. Ha viszont nem vesz részt (munka)pszichológus a kompetencia rendszer kiépítésében, nem tudom, a HR-szakemberek munkájára vonatkozóan létezik – e etikai kódex, és az mit és hogy szabályoz. Különösen fontos kérdés ez a kiválasztásra használt **kompetencia-méréseknél**, ahol a személyiség mélyebb rétegeiről is képet kaphatunk.

3.5. Kompetenciamérő eljárások

Ahhoz, hogy a HR területein használni tudjuk a kompetenciamodell eredményeként kapott kompetencia térképeket, az egyén kompetenciáit értékelnünk kell⁶¹. A pszichológiai kiválasztási formák tekintetében a kompetenciák mérése a leginkább idő- és költségigényes eljárás, amelynek során a munkakörhöz, munkaköri szerephez kapcsolódó legfontosabb kompetenciák kerülnek vizsgálatra, értékelésre. Éppen emiatt elsősorban *vezetők kiválasztásánál alkalmazzák* őket, illetve olyan kulcsmunkakörökben, amelyek a szervezet hatékonyságát is erősen meghatározzák. Az értékelés alapelve az, hogy az egyén mennyire felel meg az elvárásoknak, mennyire illeszkedik az egyéni és a munkaköri profil egymáshoz. Kompetencia mérésre számtalan módszer létezik, én azon 3 módszer bemutatására fókuszálnék, amely a racionális szervezetek kiválasztási rendszerében leginkább szerepet kaphat.

3.5.1. 360 fokos értékelés

A '90-es években vált elterjedtté a 360 fokos, többszemponú értékelés. Mivel az egyén viselkedését különböző nézőpontok szerint értékeli, pontosabbá teszi az eredményeket. Az értékelést végzők körét szemlélteti az alábbi ábra:



30. ábra: A 360 fokos értékelés összetevői

⁶¹ A teljesítményértékelés során is szükség van a kompetenciák értékelésére, de én jelenleg a kiválasztás kapcsán alkalmazott kompetencia-értékelő eljárásokra koncentrálok. Egyéb módszerekkel kiegészítve (pl. vezetői interjú, önértékelés) természetesen ezek a TÉR során is használhatók.

3.5.2. *Kompetencia alapú interjú*

A legújabb interjútechnikai módszer szerint a múltbéli viselkedés a jövőbeli cselekvés megbízható előrejelzője, és a jól kialakult viselkedési minták valószínűleg a jövőben megismétlődnek. Ezzel nem tagadja az egyén tanulási és változási képességét, mivel -hacsak nem történik beavatkozás- az egyént körülvevő helyzetek állandóak maradnak, és ha nincs ok a változásra, az egyén igyekszik viselkedésében is állandó maradni. A módszer előnye, hogy elkerülhetőek azok a tipikus kérdések, amelyekre az új jelentkezők már előre felkészültek. (KLEIN, 2006)

Az interjúztató célzott kérdései a munkakör hatékony betöltése szempontjából fontos kompetenciák feltérképezésére irányulnak. A kérdések sorrendje szisztematikusan úgy van felépítve, hogy hiteles kép szülessen a pályázó adott kompetenciával kapcsolatos múltbéli viselkedés-mintáiról. Tulajdonképpen félig strukturált interjú zajlik, mivel a részletesebb rálátás érdekében az előre meghatározott kérdések mellett spontán ellenőrző kérdések is feltehetőek. A jelölt válaszait minden kompetencia esetén külön-külön értékelő lapon értékeli.

A módszer részletesebb bemutatását tartalmazza a [15. sz. melléklet](#). Konkrét, általam és munkatársaim által kidolgozott példát a [16. sz. melléklet](#) tartalmaz a kompetencia alapú interjúra.

3.5.3. *Kritikus szituációs módszer*

LATHAM és mts. dolgozta ki 1984-ben, jó példája a strukturált, munkakör releváns interjú megközelítésnek. A módszer a munkakörelemzésből indul ki, amely során megállapítják, hogy melyek az adott munka során felmerülő leggyakoribb szituációk, majd a munkában jártas szakembereket megkérlik, hogy mondjanak el különösen jó és különösen rossz példákat a teljesítményükről. Ezek a példák szolgáltatják az interjú struktúráját, tartalmát. Ezután szakértők meghatározzák a **legfontosabb követendő viselkedési mintákat** (elvégzendő tevékenységek). Elkészítik a kérdéseket, mindegyikhez konkrét mérési számokat (**pontozási kulcsot**) készítve. A jelöltek válaszait ezek alapján pontozzák. Ezután az **interjúztató személyek képzése következik**, amikor is tapasztalatot szereznek a megfigyelésben, interperszonális kapcsolatokban és döntési helyzetekben. Végül pedig megtörténik az interjúk elkészítése a felvételre jelentkezőknél. A kritikus szituációs interjúról bővebben a [17. sz. mellékletben](#) írok. Saját fejlesztésű interjú-példát a [18. sz. melléklet](#) tartalmaz.

3.5.4. Értékelő Központ („Assessment Center”)

Az Értékelő Központ során egy hosszú (gyakran több napos) megfigyelés-értékelés eredményeként nyerhetünk adatokat a jelöltről. A viselkedés megfigyelésére helyzetgyakorlatok során nyílik lehetőség. Az Értékelő Központ részletes leírását a [19. sz. melléklet](#) tartalmazza, egy általunk írt egyéni AC-gyakorlat mintát a [20. sz. mellékletben](#) nézhetünk meg.

3.5.5. Az egyes módszerek összehasonlítása

Módszer	Előnyök	Hátrányok
360 fokos értékelés	Több szempontú értékelés énkép és mások által alkotott kép összehasonlítása	Szubjektivitás az összes értékelőnél felléphet Rejtett ellenérdekeltségek Ha többen töltik ki azonos szintekről, az eredmények összesítése anonimá teszi az értékelőket
Kompetencia alapú interjú (KLEIN, 2006)	A kérdések objektív munkakör-elemzésen alapulnak A munkakörhöz, munkakörcsoporthoz kapcsolódó kompetenciákra kérdeznek rá Egyszerűbb az interjú során gyűjtött információkat kompetenciánként különböző skálán értékelni A kompetencia alapú interjúnak magasabb prediktív validitása van, mint a tipikus strukturálatlan vagy életrajzi interjúk A kompetencia alapú interjú hasznos lehet akkor is, ha több interjúztató felelős a kiválasztási döntés meghozataláért Az interjú során vizsgált kompetenciák és ezek értékelése könnyen integrálhatók más forrásokból szerzett információkkal Miközben a kompetencia alapú interjú lebonyolítása kevesebb idő- és költségfordítást kíván, mint a szituációs interjú, érvényessége hasonló	Hosszú időt vesz igénybe, ha az interjú során minden kompetenciát alaposan fel szeretnénk tární Ha nem végeztünk életrajzi interjút, lényeges részletek maradhatnak érintetlenül a jelölt előzetes munkatapasztalatát illetően Kevésbé képzett interjúztatók előtt a határozott fellépésű jelöltek jobban teljesítenek, és ennek következtében felülértékelhetik őket
Kritikus szituációk	Valós, ténylegesen előforduló munkahelyi szituációk Szakértők részvétele a pontozási kulcs kialakításában A pontozási kulcs nagyban segíti az objektivitás megőrzését	Leginkább olyan jelölteknél alkalmazható, akik ismerik a munkakört. Olyan szituációk képezik az alapot, amelyek megoldása a munkakör-betltők számára is kihívást jelent, így előfordulhat, hogy a munkakörbe pályázók alulteljesítenek, tapasztalat híján.
AC⁶²	Az interjúkhoz képest több tapasztalat. Több értékelő-megfigyelő növeli az objektivitás esélyét. Szimulációs munkahelyzet Értékelők tréningen való felkészítése – egyéb hozadékok. Anyagi előnyök (nagyobb eséllyel bevalók kerülnek be, ezáltal nő a szervezeti hatékonyság) Javul a szervezetről alkotott kép	Az AC-n részt vevő munkatársak munkaideje Költséges Időigényes, bonyolult felkészítés Egyéni vélemények torzulhatnak (csoportdinamikai nyomások) Értékelési hibákból történő torzítások

31. ábra: Az egyes módszerek összehasonlítása

⁶² Részletesebben: 18. sz. melléklet

3.5.6 A kompetenciamérésekkel kapcsolatos problémák

A témával kapcsolatos tapasztalataim alapján a kompetenciák mérésével kapcsolatban az alábbi legfontosabb problémák sorolhatók fel, amelyek kapcsolatban állhatnak magával a kidolgozási folyamattal (annak hiányával), illetve a konkrét mérőeszközökkel, vizsgálat-lefolytatásokkal is. Részletesen taglalom ezzel kapcsolatos megfigyeléseimet, gondolataimat, mivel az empirikus résszel szoros összefüggésben áll a kérdés.

- **Pszichológus kihagyása a folyamatból:** véleményem szerint ez az egyik legnagyobb probléma, hiszen a pszichológus részt kellene hogy vegyen a modell és a mérő eljárás kialakításában, az interjút végzők, megfigyelő-értékelők felkészítésében, tréningeztetésében (lásd AC), hiszen szakmai tapasztalatainál és elméleti tudásánál fogva ő van leginkább tisztában a személyiség-és viselkedésméréssel, a személyészlelés kérdéseivel, az életbe lépő egyéni és csoportos torzítási hatásokkal.
- **Saját kompetencia modell hiánya:** Költségessége és időigényessége miatt kevés szervezet, vállalat engedheti meg magának a saját kompetencia modell kidolgozását. Így ha mégis kompetencia mérést vezet be, az valamilyen „összeollózott”, általános kompetencia modellen alapul, amelyet más-más szervezetek egyedi igényeihez dolgoztak ki. Így már rögtön a kiindulási alapnál elcsúsznak a dolgok: a mérések lehetnek pontosak, de *az eredmények mégsem válnak jó bejósolóivá a jövőbeli teljesítménynek*, hiszen más szervezetek, más munkakörök, más kritériumminták felhasználásával lettek kialakítva a kompetencia profilok.
- **Saját kompetencia modell kidolgozása során ejtett hibák:** A kompetencia modell megtervezése során szóba jöhető hibázásokat a bemutatott szakirodalom alapján már ismertettem, így azokra nem térnék ki újra. Több dolgot viszont még nem hangsúlyoztam, amelyek alapjaiban elrontják a korrekt mérés esélyét, ezért itt megteszem:
 - **Tartalmi-definiálási problémák:** gyakori hiba, hogy *ugyanazon viselkedésmintázat több kompetencia-megnevezés alatt is előfordul* (például ugyanaz a megfigyelhető viselkedés egyszerre tartozik az önbizalom és kommunikáció

kompetenciájához). A kompetenciák tartalmilag összefolynak, amely az egész modell alkalmazhatóságát megkérdőjelezi.

– **Szintek meghatározása során ejtett hibák:**

- a szintek meghatározására, leírására nem a vizsgált kompetencia definíciója alapján kerül sor, hanem más szókészlettel, nyelvezettel dolgozik.
- a szintek elméletileg-logikailag egymásra épülnek, mégsem olyan viselkedésekből állnak, amelyek a valóságos munkahelyzetekben jól megfigyelhetők és elkülöníthetők egymástól
- a felsőbb szintek nem olyan viselkedésjegyekből állnak, amelyek összetettebbek, többlet-tartalmúak az alacsonyabb szinten már megjelenő viselkedésekhez képest
- a szintek egymásra épülése nem tükrözi a valóságot, összekeverednek és az egyes szintek nem követik egymást az elvégzendő viselkedéshez szükséges összetettség alapján (pl. a 3. szint a valóságban nem a 2. és a 4. között van, hanem bonyolultsága, megkülönböztető ereje által már az 5. szint lenne a sorban)

- Mi a mérés tárgya: **kompetencia** (tehát maga a megfigyelhető viselkedés) vagy **kompetencia-potenciál**. *„Kompetencia-potenciálnak nevezhetjük azokat az emberi tulajdonságokat, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előrejelezhetik a kompetens viselkedést).”* (KISS, 2003, 4. o.) Úgy látom, nagyon sok esetben valójában olyan kompetencia-potenciálokot mérnek kompetencia címen, amelyek valamilyen önkényes levezetés kapcsán, tudományosan nem megalapozott és feltárt módon kapcsolatban állHATNAK a tényleges viselkedéssel. Tulajdonságokat mérnek tehát (és a tulajdonság-mérés külön pszichológiai dolgozat tárgyát is képezhetné, olyannyira széles téma), és nem a tényleges viselkedés megfigyelésére alapoznak. Vagy ami még ennél is vitathatóbb: tulajdonságokat figyelnek meg (tehát nem is hitelesített mérőeszközzel mérnek), amelyeket szubjektíve mérési eredménnyé konvertálnak. (Pl. a „megfigyelés/mérés” eredménye, hogy a személy nagyon rugalmatlan/nagyon rugalmas. De ezt nem a „rugalmasság” kompetencia tartalmi viselkedés-jegyei alapján írják le, hanem szubjektív benyomások alapján, amelyek nem körülhatárolt forrásból származnak.)

- **Kompetencia tesztek, 360 fokos értékelés:** a teszteléssel kapcsolatos problémák némelyike itt is helytálló, függetlenül attól, hogy itt elvileg megfigyelhető viselkedésgyök értékelése lenne a cél. (Az önkitöltős kérdőívek szervezetben való alkalmazásának problémáiról részletesebben pl. PODSAKOFF-ORGAN, 1986 tanulmányában olvashatunk.)
 - **validitás problémája:** A kompetencia kérdőívek kitöltése során laikus vizsgálati személyeket tulajdonképpen arra kérünk, hogy egy *magasabb rendű kognitív eljárást alkalmazzanak* a kitöltés során, amely nemcsak felidézéssel jár, hanem súlyozással, következtetéssel, bejóslassal, értelmezéssel és kiértékeléssel is. Sokszor arra kérjük a válaszadókat, hogy egy rövid időintervallum alatt az absztrakció egészen magas szintjén dolgozzanak. Így, az általunk kapott adatok már elég távolságra vannak az ingerek és reakciók egyéni szintjétől. A legritkább esetben vizsgálják csak meg, hogy a mérésnek az eredménye korrelál –e más eszközök használatából származó méréssel! *„Egészében véve, kutatóközösségünk némileg felületes az önkitöltős módszerek érvényességének bizonyításának dokumentálásában, különösen a diszkriminatív validitás tekintetében.”* (in: PODSAKOFF-ORGAN, 1986, 56. o.)
 - **következetességre törekvés a kitöltés során** („*consistency motif*”): a válaszadóknak nyilvánvalóan van egyfajta belső készítése arra, hogy következetes irányvonalat tartson fenn a válaszadásban, vagy legalábbis abban, amit ő maga következetes kitöltésnek tekint. Sok embernek vannak laikus (naiv) teóriái arra vonatkozóan, hogy hogyan is függ össze a személyiség, a viselkedés, a pszichológiai vonások és a szervezeti környezet. A kompetencia kérdőívek kitöltését is befolyásolhatják ezek a naiv teóriák. Kérdés, hogy mennyire nyomják el az észlelés, felidézés kognitív folyamatait (amik ugye önmagukban is torzulhatnak). És itt óriási jelentősége lehet a megfogalmazásoknak: nem mindegy, hogy hangzik egy állítás, amely mentén a jelöltet értékelni kel (pl. múlt időben, jelen időben), az általános instrukció hogy hangzik: pl. hogy tapasztalta/hogy látta/hogy emlékszik/hogy figyelte meg a célszemély x viselkedését).
 - **társas kívánatosság** („*social desirability*”): elsősorban az önértékelésen hagyhat nyomot, de a többi értékelő is eshet abba a hibába, hogy az értékelt személyről jobb benyomást keltsen (ilyet magam is számtalanszor tapasztaltam 360 fokos kérdőívek alkalmazásánál).

- **aktuális hangulat, szituatív hatások:** pl. időben közeli negatív élmény az értékelt személy munkahelyi viselkedésével kapcsolatban negatív irányba torzíthatja az értékelést, noha a valóságban a felidézett esemény csak egy a sok közül, amikor viszont hatékonyan viselkedett (*előhívási torzítás*).
 - **normatív tesztek problémái:** több fokú skálán történő értékelés (pl. 1. nagyon ritkán – 5. szinte mindig): sokszor csak a két végpont van szövegesen leírva, így mindenki más dimenzió-pontokban gondolkodik. Sokszor a válaszadók nem használják a skálák végpontjait. Mások pont a középértéket („általában”) használják leginkább, kerülve a nyílt állásfoglalást.
 - **Kényszerválasztások:** az állítások közül melyik mértékben igaz rá, kiderülnek belőle a kompetenciák mentén elért szintek (lesz olyan, amiben 5-öst kapott, lesz olyan, amiben 1!). Az elért szintek nem mutatják a kompetencia valós, független helyzetét, csak az egymáshoz viszonyítottat! Ezáltal jelöltek összehasonlítására sem alkalmas.
- A kompetencia tesztként „eladott/előadott” tesztek sokszor **valójában képességtesztek**. Pl. az adott cég (közigazgatás) számára készültek, az adott vállalat normacsoportjához hasonlítják az eredményt.
 - **Kritikus szituációk, kompetencia alapú interjú:** ennek kapcsán is írtam korábban ([3.5.3.](#), [3.5.5.](#), [3.5.2.](#) illetve [15. sz. melléklet](#) és [17.sz. melléklet](#)) arról, hogy az interjút készítő felkészültségem mennyire fontos és milyen csúsztatások, kérdezői technika-problémák léphetnek fel az interjú során. A legegyszerűsebb, ha az interjút lefolytató nem értékeli, nem pontoz, hanem az interjú levezetésére koncentrál. Erre ritkán figyelnek, sokszor egy személy vezeti és értékeli az interjút. Az interjút megfigyelő-értékelő személyek felkészítése is nagyon fontos lépés.
 - **AC:** Az AC értékelési folyamata kapcsán már szintén részletesen írtam a hibázási lehetőségekről ([19. sz. melléklet](#)). A leglényegesebbnek –újra kiemelve- az **értékelő-megfigyelők személyét és korrekt felkészítését** tartom. Az AC egyik erőssége abban rejlik, hogy egyszerre több megfigyelőt is alkalmaz. Az elhibázott választás, a hiányos értékelési ismeretek azonban többet ártnak, mint amennyit a korrekten kiválasztott gyakorlatok segíthetnének. Az értékelőkön nagyon sok múlik, így nem véletlen, hogy minden irodalom kiemelten foglalkozik e témával. Amit a mellékletekben nem részleteztem, de tapasztalataim szerint nagyon fontos: az AC

működtetői közti szerepek leosztása, szerep-feladatok nagyon pontos leírása (bizottsági elnök, gyakorlatvezető, beépített személy, megfigyelő-értékelők).

- **Megfigyelő-értékelőkkel** kapcsolatos fontos szempontok, amelyek gyakran problémásan működnek a valóságban, és az értékelések megbízhatósága ezen hibázások miatt csúszik el (in: HEGYI- SZELESTEY- VIRÁG, 2008)⁶³:
 - 1 megfigyelő maximum 1 jelöltet figyelhet meg (1 jelöltet azonban egyszerre több megfigyelő is megfigyelhet a nagyobb fokú objektivitás miatt)
 - Célszerű, ha a jelöltet nem ugyanaz a megfigyelő figyeli meg az egyes gyakorlatoknál
 - Pontosan ismerniük kell a feladat leírását, felépítését, célját
 - Pontosan ismerniük kell a kompetencia-szintek leírását, a megfigyelési szempontokat
 - Elsődleges feladatuk az általuk megfigyelt jelölt viselkedésének pontos észlelése, dokumentálása, az így született információk megosztása az Értékelő Bizottság tagjaival
 - A térben úgy helyezkedjenek el, hogy rálátásuk nyíljon a jelölt arckifejezésére, mimikájára, gesztusaira
 - Hallótávolságon belül helyezkedjenek el
 - Készítsen jegyzeteket a jelölt viselkedéséről, lehetőség szerint írja le szó szerint a megfigyelt személy megnyilvánulásait.
 - A kompetenciákhoz tartozó viselkedés-leírásoknál tegyen strigulát, ha a definiált viselkedést tapasztalta.
 - Ha bármely kompetenciaszinthez tartozó viselkedésforma nem volt megfigyelhető, ezt írják be a „megjegyzés” rovatba.
 - Ha azt látta, hogy a megfigyelt a leírt viselkedésforma ellenkezőjét csinálta, akkor a **nem** oszlopba strigulázzon.

⁶³ A szempontok eredetileg abban a tanulmányban kerültek leírásra, amelyet a Rendészeti és Bűnmegelőzési Intézet tréneri számára állítottunk össze egy AC értékelői felkészítést követően. A módszercsomagban konkrét vezetői AC gyakorlatokat írtunk Szelestey Judit és Virág László munka- és szervezet szakpszichológusokkal, amelyet a felkészítésen részt vevő trénerek használtak majd a napi munkájuk során. A 2 napos tréning során (amelyet természetesen igényfelmérés előzött meg) a komplett rendszer megismertetése, lepróbálása, saját élmény biztosítása és interaktív véleménygyűjtés volt a célunk.

- Annyi strigulát tegyenek, ahányszor az adott viselkedésforma előfordult!
 - Egyéb, viselkedésformákkal nem definiált megfigyeléseit, tapasztalatait is rögzítse az értékelő lapon
 - Törekedjenek arra, hogy a csoport történései ne ragadják magukkal, ne legyenek részesei a történésnek, maradjanak külső, objektív megfigyelők.
 - Semleges arckifejezést mutassanak
 - Értékelésüket célszerű rögtön a gyakorlatot követően elvégezni, jegyzeteik és strigulázásaik alapján. Az értékelésnél minden kompetencia alá be kell írniuk, a jelölt viselkedése alapján melyik szinten áll.
 - Részt vesznek az integrációs ülésen
- **Értékeléssel kapcsolatos problémák:** általában a *hagyományos skálázós értékelést* használják, ami több problémát is felvet (lásd melléklet, illetve fentebb a kompetencia tesztekkel kapcsolatban leírt problémák; pl. 7 fokú skála, össz-információ a két végpont: „nagyon rugalmatlan” – „nagyon rugalmas”). Úgy gondolom, célszerűbb és nagyobb objektivitást biztosít, ha ehelyett a ***kompetencia-szinteknek megfelelő viselkedés-leírások szerepelnek definíciókként.*** Az alapot minden gyakorlat esetén a *megfigyelhető viselkedésjegyek* képezik! Az értékelő lapokon célszerű külön feltüntetni, mely kompetencia szintek szükségesek elvárt minimum szintként az adott kompetenciára nézve. Azt is külön célszerű jelölni, mely viselkedésformák (szintek) azok, amelyek utólag strigulázhatók a beadott, kitöltött segédanyagok mentén (amennyiben a feladatnak van ilyen része is).

3.6. A témával kapcsolatos kutatási tapasztalatok

Kutatási tapasztalatok kapcsán a hagyományos kiválasztási módszerekre és a kompetencia alapú kiválasztásra vonatkozóan külön-külön olvashatóak vizsgálati eredmények, tapasztalatok. Nehezíti a helyzetet, hogy mivel a kompetencia mérésnek (a hagyományos eljárásokhoz képest) nem létezik standardizált, nemzetközileg is elfogadott módszere, eljárásrendje, így irreleváns lenne az egyes (általában a vizsgálatot végzők saját maguk által kifejlesztett) eljárásokból származó eredményeket összevetni, összemosni. Miután a kompetencia szó jelentésére vonatkozóan sincs egységesen elfogadott definíció, abban sincs egységes kép, hogy melyik kutató mit is mér ugyanazon elnevezésű kompetencia címén (pl. teljesítményorientáció). Elképzelhető, hogy az egyik meghatározásba, definícióba túl sok készség, tulajdonság tartozik egyszerre, így az is értelmezhetetlen, hogy az értékelés mi szerint történjen; míg egy másik kutatás ugyanazon elnevezésű kompetenciája valóban csak egy jól körülírt, meghatározott tulajdonság feltérképezésére vonatkozik.

Ha a kiindulási, vizsgálat kompetencia tartalmát tekintve ugyanaz is lenne, felvetődik a kérdés, hogy eltérő mérési módszerekkel ugyanazt az eredményt kapjuk –e: pl. 5 fokú skálázás, 10 fokú skálázás, vagy az általam is használt, megfigyelt viselkedésjegyek „strigulázása”. Az elméleti részben emellett bemutattam, hogy a skálaértékes módszer legnagyobb hátránya az, hogy még az értékelést végző bizottság tagjai között sincs sokszor egységes értelmezés az egyes skálaértékek definícióját tekintve (pl. 7 fokú skála). További probléma a megfigyelő-értékelők kiválasztása és felkészítése. Nehézséget jelent az is, hogy nincsenek korrekt adataim valid kompetencia-mérő eljárásokról.

Ezen nehezítő tényezők (amelyeket később, a kutatáshoz tartozó kompetencia mérő eljárás kidolgozását bemutató részben tematizáltam, [3.5.6. pont](#)) állnak annak háttérében, hogy nem tudok olyan empirikus vizsgálatokat felmutatni, amelyek eredményeivel saját eredményeimet összevethetném. Ha vannak is kutatási tapasztalatok, azok mindig egy *konkrét* (általában nem hozzáférhető) módszer vonatkozásában értelmezhetők. Sajnos saját, a rendészeti szervek vezetőinek kérésére titkosított disszertációm is alátámasztja azt az elterjedt mintát, hogy amelyik szervezet óriási költségeket biztosít egy-egy gyakorlati rendszer kidolgozására, az ragaszkodik is ahhoz, hogy a publikációk konkrét eljárásokat, egy az egyben megismételhető

metodikát ne tegyenek közzé.

A kompetenciák mérése általában AC keretein belül történik, és a nehézségek mellett ennek legnagyobb előnye, hogy mindig az adott kiválasztási közeg igényeihez mérten alakítható, dolgozható ki. Éppen ez az előny válik hátránnyá a tudományos kutatások szempontjából, hiszen így nehéz egy-egy egyedi kiválasztási rendszer eredményeit horgonypontként használni más egyedi eljárásokkal összefüggésben.

A mintaszám is komoly problémákat vethet fel tudományos szempontból: miután gyakorlati szintéren, jelöltek tényleges kiválasztására használják az ilyen típusú módszereket, a vizsgálati minta is korlátozott. Főként a kompetencia mérésekre igaz ez, ahol a gyakorlatok kidolgozása, összeállítása, lebonyolítása költségigényes, *olyan munkaköröknél alkalmazzák*, amely vagy vezetői munkakörök, vagy nagy anyagi-személyes felelősséggel járnak, így az adott munkakörre jelentkezők létszáma is igen kötött, közülük is kevesen jutnak el az általában többlépcsős kiválasztási folyamat következtében a tényleges kompetenciamérésig.

Annak ellenére, hogy a kompetenciáknak számos definíciója létezik, és a kompetencia modellek kialakításának is több módja ismert, a humán erőforrás menedzsment gyakorlatának egyre inkább részét képezik a kompetencia modellek. Thomas Atkinson a kompetencia modelleket összegezvén hangsúlyozza, hogy a dolgozók fejlesztéséhez nagymértékben hozzájárulnak, elősegítve a szervezeti célok elérését és a szervezeti tanulás megvalósulását (CHONG, 2000).

4. KUTATÁS

A kiválasztással és a kompetenciákkal kapcsolatos irodalom áttekintése után vizsgálatom célja annak azonosítása, pszichológiai értelemben *mit is mérünk valójában*, amikor kompetencia mérésről beszélünk, eltérő személyiség-és képességstruktúrák állnak –e az eltérő kompetencia szintek háttérében? Annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy *mást mérünk –e*, mint amit az évtizedek óta használt hagyományos pszichológiai eljárásokkal (képesség-és személyiségvizsgálatok) eddig is mérni tudtunk.

A kompetenciákkal kapcsolatos ellentmondó háttér implikálja, hogy az azonosításig hosszadalmas, részletekbe menő úton tudtam csak eljutni. Nem elég önmagában kompetencia méréseket végezni, meg kell teremteni hozzá az identikus kompetencia keretrendszert is, amibe a vizsgált jelenségek a rendszer részeként illeszkedni képesek. Ezért törekszem **a vizsgálat tág és szűk kontextusának** korrekt, követhető bemutatására. A kutatás –és ezáltal a disszertáció- szerves részeként definiálható háttérmunka felvezetése ezért a **kompetencia modell kidolgozásával** indul, amelyben természetesen benne vannak az elméleti paradigma által diktált kulcs-folyamatok: adatgyűjtés, szervezeti kompetenciák azonosítása, definiálása, szintezése, kompetencia profilok kialakítása. Ezek a lépések tulajdonképpen a kompetencia alapú humán-erőforrás gazdálkodás megteremtésének lépései, nem önállóan, elszigetelten végezhető pszichológusi munkák, elsősorban egy működő, élő szervezetet feltételeznek. Önmagában kutatási célra lehetetlen is ilyen szervezetet találni, éppen ezért szerencsém volt, hogy a bevezetőben említett rendészeti EU-twinning-projekt⁶⁴ a gyakorlati vonatkozás égisze alatt teret engedett a nagy volumenű munka tudományos, pszichológus-szakmai dokumentálásának és lényeges kutatási kérdések megfogalmazásának, amely természetesen nem volt a szervezetet érintő alapfeladat része.

⁶⁴ Külön köszönet illeti meg Doboczky-Szelestey Judit kolléganőmet, aki a Kompetencia modul vezetője és elsődleges dokumentálója volt, hogy hozzájárult az anyag jelen értekezésben történő felhasználásához.

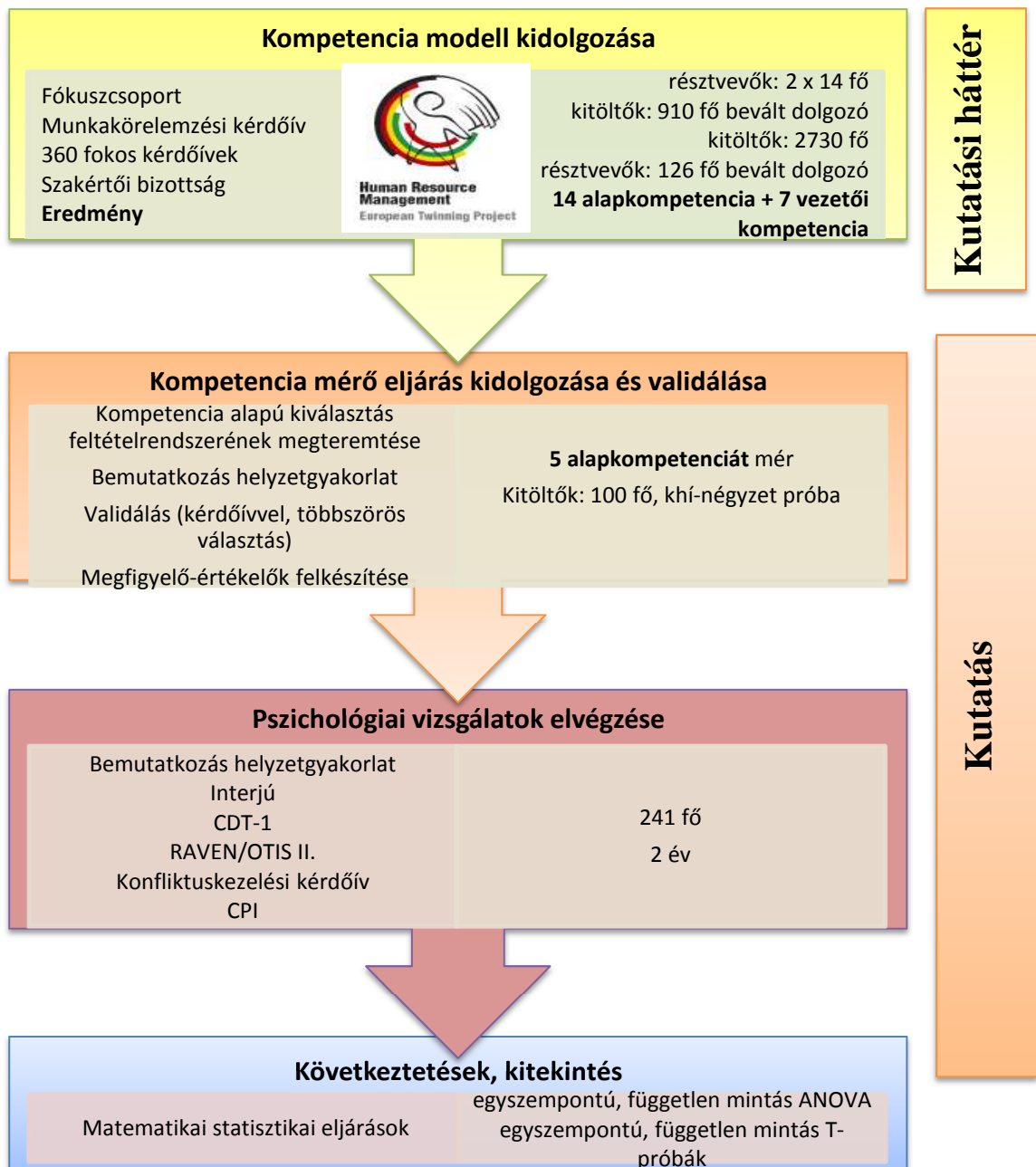
Részletesen kidolgozott kompetencia-háttér mellett az empiria következő, az értekezés középpontjában álló lépcsőfoka a jelöltek meghatározott **kompetenciáinak mérésére alkalmas módszer kidolgozása** volt. Az előzőekből következik, hogy a kompetencia mérés soha nem önmagában történik, hanem **kompetencia alapú kiválasztás** keretein belül, amely **feltételrendszerének megteremtése** szintén kulcsfontosságú feladat, erről szintén írok pár gondolatot. A mérésekkel kapcsolatos probléma-pontokat tematizálva már bemutattam ([3.5.6. pont](#)), hiszen a mérőeszköz megalkotásához ezeket mindenképpen szisztematikusan át kellett gondolnom. Itt most a korábban nem részletezett az érvényesség kérdésére térnék ki, hiszen különösen fontosnak tartottam a **kidolgozott eljárás validálását**, amelyet kérdőíves módszerrel végeztem el. Véleményem szerint a validálásnak azért van jelentősége a disszertáció szempontjából, mert a kompetencia-irodalomban erről olvashatunk a legkevesebbet. Leginkább a kompetencia modell kialakítása kapcsán írnak róla a szerzők (*26. ábra*), de tapasztalataim szerint a legritkább esetben vitelezik ezt ki a gyakorlatban, és még ritkábban dokumentálják. Emellett a kompetencia modell validálása magára a rendszerre, a kompetencia listákra, azok tartalmi és szintbeli leírására vonatkozik, nem pedig közvetlenül a kiválasztási-értékelő eljárásra. A kompetencia mérések validálásának hiánya annak is köszönhető, hogy vagy máshonnan átvett módszereket használnak, vagy a már sokat emlegetett önkényesen, visszakövethetetlen módon kialakított és jó PR-ral eladott gyakorlatokat. Hiánytéma lehet talán azért is, mert zömében vezető-kiválasztásnál használnak kompetencia mérő eljárásokat, és a kis mintaszám miatt nem feltétlen térülne meg a validálás idő-és költségigénye.

Validált mérőeszköz birtokában tehát már el tudtuk végezni a szükséges **vizsgálatokat**. Itt említenék meg még egy fontos lépést: kiindulva a mérések során előforduló lehetséges hibázási lehetőségekből, fontos volt kidolgozni egy részletes szempontrendszert a **megfigyelő-értékelő kolléganóm felkészítésére**.

Ahhoz, hogy kiderüljön, milyen összefüggésben vannak a megfigyelhető viselkedéssjegyek által mért kompetenciák a személyiséggel, minden jelölnél **hagyományos pszichológiai vizsgálatokat** is végeznünk kellett. Számomra külön jelentősége van annak, hogy mindez *valódi alkalmasságvizsgálat keretein belül*

történhetett: úgy gondolom, ebben a témában nem megengedhető elszigetelt, kis mintaszámú pilot-vizsgálatokat végezni, hiszen a végeredmény nem arra hivatott, hogy kizárólag a tudományos gondolkodás szolgálatában álljon. A kompetencia méréseket mindig a gyakorlatban, szervezeti folyamatokhoz (kiválasztás, TÉR, képzési igények felmérése) köthetnie kell végezni, így *azok a tudományos eredmények, amelyek műtermi közegből erednek, nem ekvivalensek azzal a gyakorlati céllal, amely miatt a kompetenciákban való gondolkodás egyáltalán megszülethetett* (McClelland, Boyatzis-féle irányvonal). Kritikusan mondhatnám úgy is, egy munkahelyi vezető, egy szervezet soha nem a papíron jól mutató elméleti eredményekre kíváncsi, hanem arra, konkrétan hogyan fogja ez az ő személyes-szervezeti hatékonyságát növelni, ő maga mit tud tenni ennek érdekében, milyen idő-és létszámkeretek között, milyen dologi-személyi ráfordítással jár az eljárás. Metaforikusan megfogalmazva tó/folyó hiányában nem tudunk halat fogni, hiába veszünk horgászbótot és ismerjük meg annak elméleti működését, használati útmutatóját, főleg, ha a használati útmutatót olyan körülmények között dolgozták ki, ahol preparált, mozdulatlan halak kifogásán keresztül tesztelték az eljárást. *Nem lehet (mellé)beszélni, „élesben” cselekedni kell.* Számomra a 2 éves empirikus munkának éppen ez volt az egyik szépsége és egyben nehézsége is (és ezt egy nagy szervezet pszichológusaként nap mint nap folyamatában is megélem): tudományosan gondolkodó, hivatásszerűen cselekvő szakembernek maradni, miközben nyelvezetemet, szakzsargonomat olyan formátumúvá kell átdolgozni, amely az adott szervezet tagjai számára közérthető, követhető, mégis identikus-hiteles, mindezt hihetetlen idő-nyomás és korlátozott gazdasági fedezet mellett. A közösen kialakított kompetencia modell ebben felbecsülhetetlen segítség volt, mintegy útmutatást adva arra is, hogyan válhat a munka-és szervezetpszichológia szervezesebb részévé, magjává egy szervezetnek. Emellett nem tagadom, a költség-és időhiány jelentős kompromisszumokra is kényszerített a vizsgálatok elvégzése során (erről a későbbiekben részletesebben is írok).

A kutatás munkatervének szemléltetésére készítettem a következő oldalon látható ábrát. Az egyes munkafolyamatokról bővebben a következő pontokban írok.



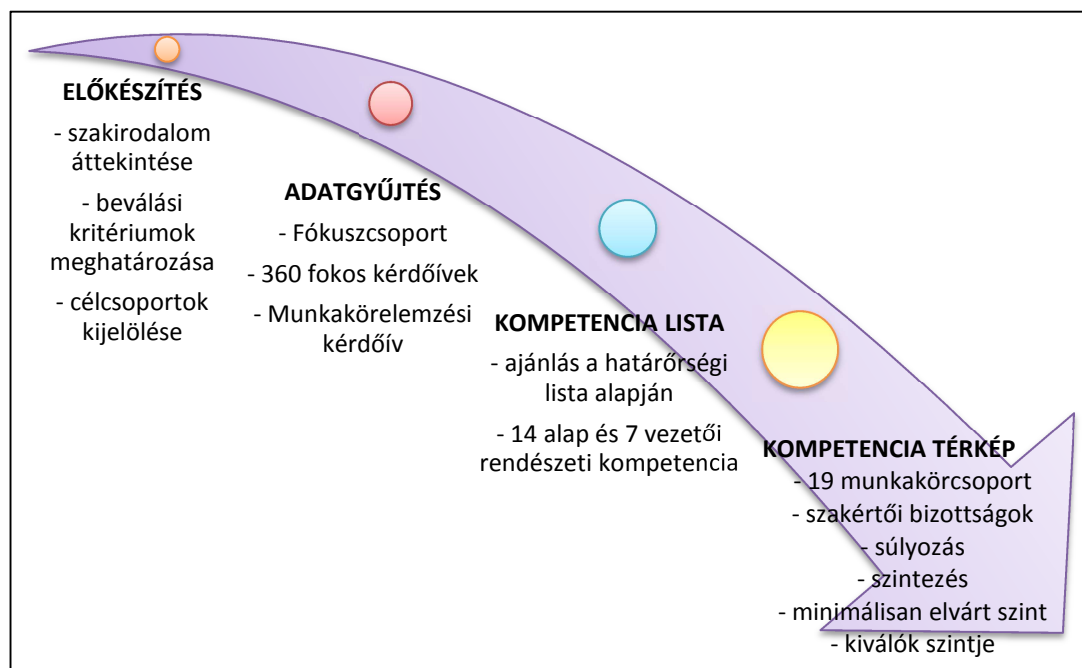
32. ábra: Az empirikus kutatás munkaterve

4.1. Kutatási háttér munka

4.1.1. Kompetencia modell kidolgozása

Miután az empirikus részben tárgyalt fő kutatási kérdéskör, a kompetencia-mérés alapját egy, általunk felépített, kialakított, létező kompetencia rendszer szolgáltatja, szeretném bemutatni a vizsgált rendszeti kompetenciák **meghatározásának, definiálásának útját**, híven a bevezetőben megfogalmazott célkitűzésekhez.⁶⁵ A kompetencia rendszer kialakításában elsősorban a korábban már bemutatott, rövidített sJCA (Short Job Competency Assessment) modell lépéseit követtük ([12. sz. melléklet](#)). A munkát és annak eredményeit a következőkben tudnám összefoglalni⁶⁶, mintát nyújtva arra, hogyan is néz ki egy több ezres létszámú szervezetben (jelen esetben szervezetekben, ágazatban) az elméletből ismert keretrendszer gyakorlati kialakítása.

A konkrét lépéseket szemlélteti előljáróban az alábbi ábra:



33. ábra: Rendszeti kompetencia modell kialakításának lépései

⁶⁵ Az elsődleges szerző engedélyével (SZELESTEY, 2007)

⁶⁶ Az aprólékos szervezési-koordinálási lépések ismertetésétől eltekintenek (pl. kérdőívkitöltés várható nehézségeinek összegyűjtése és ezt megelőző meggyőzőési stratégia kialakítása; konkrét kérdőívkitöltések megszervezése, adatfeldolgozás ismertetése stb.)

4.1.1.1. Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés előkészítéseként első lépésben megtörtént a munkakörelemzésre, beválásra, kiválasztásra, kompetenciákra vonatkozó szakirodalmi anyagok összegyűjtése, az elméleti keretrendszer és a napjainkban használatos modern munkapszichológiai paradigmát követő vizsgálati módszerek, kérdőívek áttekintése. A minőségi irányelveknek megfelelően pontos meghatározásra került a kompetencia rendszer kidolgozásának folyamata, az adatgyűjtési eljárások típusa, az elemzési metodika, valamint áttekintésre került az érintett szervezetek munkaköri rendszere, ennek következtében megvalósulhatott a munka szervezeti közegbe ágyazása.

Megtapasztaltuk, hogy az adatgyűjtés a kompetencia modell kialakítása során a legtöbb időt és legtöbb dolgozót igénybevevő folyamat.⁶⁷ Alapvetően két adatgyűjtő eljárást alkalmaztunk, egyrészt **fókuszcsoporthot**, másrészt **kérdőíves eljárást**. A végső cél a szakirodalomnak megfelelően a munkakör feladatainak, specifikumainak meghatározása és a hatékony teljesítményhez szükséges kompetenciák definiálása volt.

Az adatgyűjtéshez használt kérdőíveket bevált dolgozóknak kellett kitölteni, ehhez feltétlen szükséges volt meghatározni a beválás kritériumait. A beválás kritériumait a szakirodalmi adatok és a Határőrségnél 2004-ben lefolytatott beválás-vizsgálat eredményei alapján állítottam össze a többi szakmai vezető jóváhagyásával ([21. sz. melléklet](#)). Mindeközben a személyügyi vonalon meghatározták a szervezetben jelen levő munkakörök és munkakör-csoportok számát és azt, hogy a 10%-os reprezentativitás értelmében –figyelembe véve a területi reprezentativitást is- mely munkakörre nézve hány (bevált) személlyel kell felvenni a kérdőíveket. (HEGYI, 2006)

⁶⁷ A szervezetek lehetőségeikhez mérten, eltérő mértékben tudták biztosítani az erőforrásokat, ennek következtében az adatgyűjtés legnagyobb részt a Határőrség közreműködésével történt.

4.1.1.1.1. Fókuszcsoporth

A fókuszcsoporthok általam készített folyamat-tervét tartalmazza a [22. sz. melléklet](#).⁶⁸ A fókuszcsoporth célja egy 10-15 kulcskompetenciából álló kompetencia-lista létrehozása volt, amelyben a szervezet képviselői összegyűjtik mindazokat a készségeket, tulajdonság-együtteseket, amelyek megítélésük szerint fontos elvárásként jelentkeznek a hatékony határőrrel szemben. További célként szerepelt az egyes kulcskompetenciák tartalmi meghatározása (a kompetenciák mindennapokban megnyilvánuló viselkedéssjegyeinek, megfigyelhető komponenseinek azonosítása). A tartalmi meghatározásnál megjelenik a két végpont: az egyes kompetenciáknak mi a minimális hatékonysághoz szükséges tartalmi szintje és mi a kiváló hatékonysághoz szükséges tartalmi szintje. Itt a hangsúly még nem a munkakörökön, hanem a szervezeti kultúrán van (*helyzet-specifikus szemlélet*). A nyers kompetencia-lista a későbbiekre nézve kiindulási alapot, támpontokat nyújt a kompetencia-alapú munkakör-elemzéshez, munkakör-értékeléshez, kiválasztáshoz, teljesítmény-értékeléshez, képzéshez.

A résztvevők körét pontosan kell meghatározni, a cél, hogy megfelelően reprezentálja a szervezetnél működő szakterületeket. Határőrségről lévén szó, külön figyelmet fordítottunk rá, hogy mind a vezetésből, mind a végrehajtásból képviselve legyen az állomány. (A további konkrét szempontok a mellékletben olvashatók.)

4.1.1.1.2. 360 fokos kérdőívek

Az elméleti háttérben ismertetteknek megfelelően ez a kérdőív-csoport lehetővé tette a bevált személy munkahelyi viselkedésének több oldalról történő jellemzését, növelve ezáltal az objektivitást. A kompetencia listákra épülően 4 féle kompetencia-kérdőívet alakítottunk ki:

1. Önértékelő kérdőív a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges alapkompentenciák meghatározására
2. 360 fokos értékelő kérdőív a munkakör hatékony betöltéséhez szükséges alapkompentenciák meghatározására

⁶⁸ A fókuszcsoporthokat két különböző helyszínen, párhuzamosan vezettük Szelestey Judit kolléganőmmel.

3. Önértékelő kérdőív a vezetői munkakör hatékony betöltéséhez szükséges vezetői kompetenciák meghatározására
4. 360 fokos értékelő kérdőív a vezetői munkakör hatékony betöltéséhez szükséges vezetői kompetenciák meghatározására

4.1.1.1.3. Munkakörelmezési kérdőív

A munkakörelmezési kérdőív⁶⁹ (14. sz. melléklet) lehetőséget ad bármely munkakör nagyon alapos elemzésére ad lehetőséget, ezért felhasználhatósága is széles körű. A kérdőívből nyert adatok lehetőséget adnak nem csak a hatékony munkavégzéshez szükséges kompetenciák megragadására, hanem munkaköri profiltisztításra, jogkörök letisztázására, képzési igények meghatározására és pontosítására, teljesítménykövetelmények meghatározására, valamint a munkakör specifikumainak feltárására. A kérdőívek felvételéből nyert adatokból alapvetően a hatékony munkavégzéshez megkövetelt kompetenciákat és a teljesítménykövetelményeket használtuk fel a kompetencia modell kiépítése során.

Az elemzés során alapvetően azt igyekeztünk meghatározni, hogy adott munkakörben milyen feladatokat kell ellátni és ezek hatékony ellátásához milyen képességek, tulajdonságok kellenek. Ezáltal a munkakör-elemző kérdőívekből az alábbi információkat lehetett kiszűrni (SZELESTEY, 2007):

- Követelmények támasztotta kompetenciák azonosítása, alap- és vezetői kompetenciák pontosítása, sorrendiségük meghatározása;
 - Ami minden munkakörben kell → alapkompentencia;
 - Ami minden vezetői/irányítói munkakörben kell → vezetői kompetencia;
 - Minden más → munkakör specifikus kompetencia
- III. blokk → Feladatok végrehajtáshoz szükséges kompetenciák
- IV. blokk → Konfliktuskezelés súlya;
- V. blokk → Pontosság szerepe;
- VI. blokk → Problémamegoldó kompetencia;

⁶⁹ A munkakörelmezéshez használt kérdőív alapját Dr. Nemeskéri Gyula munkakör-elemzési kérdőíve szolgáltatta (NEMESKÉRI, 2004), amelyet mi szerkesztettünk át a saját célkitűzéseinknek megfelelően.

- VII. blokk → együttműködés célja – kompetencia tartalma, együttműködés gyakoriság – kompetencia súlya
- VIII. blokk → kommunikáció iránya, jelentősége
- IX. blokk → Önállóság, önellenőrzés, mint kompetencia;
- XI. blokk → Felelősség iránya, jelentősége;
- XII. blokk → Teljesítménykövetelmények;
- XIII. blokk → Terhelési tényezők
- XIV. blokk → Öncejlésztés, ismeretek – Képzési igények megfogalmazása.

Az elemzés során nem csak azt kaptuk meg, hogy adott munkakörben milyen típusú konkrét tevékenységek vannak, hanem azt is, hogy ezek milyen gyakorisággal szerepelnek a mindennapi munkavégzés során, valamint, hogy ezek hatékony ellátásához milyen képességek, tulajdonságok kelljenek. Ezáltal minden munkakörre pontosan felrajzolható a munkaköri követelmények támasztotta kompetencia térkép. Annak következtében, hogy pontosan meghatározható, adott kompetenciák milyen tevékenység hatékony ellátását támogatják, ezáltal a munkavállaló tisztábban láthatja, hogy a vele szemben támasztott elvárások a munkájának mely aspektusával vannak kapcsolatban, így jobban tud azonosulni a munkaadó elvárásaival, és motiváltabb is lehet azok teljesítésére.

4.1.2. Kompetencia lista összeállítása

A kérdőívek elemzésének eredményeként, illetve a munka világában már kipróbált kompetencia szótárak bevonásával összeállításra és definiálásra került egy nyers kompetencia-lista, amely tulajdonképpen a határőr szervezetben született meg. A 16 elemből álló alapkompentencia és 10 elemből álló vezetői kompetencia-listát a [23. sz. melléklet](#) tartalmazza. A határőrségi alapkompentenciák listája azokat a tulajdonságokat, készségeket, képességeket tartalmazta, amelyek a szervezet szempontjából releváns munkakörök hatékony ellátásához elengedhetetlenül fontosak, amelyeket a határőrségi munkakörök betöltőinek különböző mértékben és szinten alkalmazniuk kell munkájuk során, hogy a munkakörhöz szükséges tevékenységeket kompetens módon teljesíthessék. Ezek azonban még nem munkakör-specifikus kompetenciák, hanem a *szervezeti kultúra egészét leképező tulajdonság-rendszerek*. A 10 vezetői kompetencia a korábbi időszakokban végrehajtott szervezeti diagnosztikai vizsgálatok eredményeinek felhasználásával került definiálásra. A kérdés komplex kezelése miatt ugyanakkor fontos tisztázni, hogy a vezetői kompetenciák meglétére nem kizárólagosan vezetői munkakörök esetén lehet szükség; vezetői kompetenciák gyakorlása igényelt lehet nem vezetői munkakörökben is.

Az **ajánlást eljuttattuk valamennyi rendészeti szervhez**, ahol kijelölt szakemberek áttekintették, hogy az alapkompentenciák és a vezetői kompetenciák listája érthető –e, valóban a megnevezett kompetencia leírását tartalmazza –e a tartalmi meghatározás. A munkának ez a fázisa feltétlen szükséges volt ahhoz, hogy kiderüljön, a kompetenciák definiálásánál olyan nyelvezetet tudunk-e megalkotni, amely a különböző szakterületek képviselői számára is érthető, reprezentálva a későbbi potenciális használók körét. A másik cél azoknak a kompetenciáknak az azonosítása volt, amelyek az összes érintett rendvédelmi szervnél szükségesek a hatékony munkavégzéshez. A pszichológusok összegyűjtötték a 100 oldalt kitevő véleményeket, összekapcsolva az esetleges hibákat a megoldási javaslatokkal. A beérkező javaslatok során egyes kompetenciák tartalmi meghatározása módosult vagy konkrétabbá vált, míg más kompetenciák kikerültek az egységes rendszerből. (Az így kikerült kompetenciák tulajdonképpen a Határőrség speciális kompetenciáit képezik.) Az így javasolt kompetenciákból végezetül csak azok maradtak benn a végleges kompetencia rendszerben, amelyeket az összes érintett szerv fontosnak és szükségesnek ítélt a hatékony munkavégzéshez ([24. sz. melléklet](#)).

4.1.3. Kompetencia térképek kialakítása

A kompetencia rendszer kidolgozásához nem csak azt kellett pontosan meghatározni, hogy mely kompetenciákra van szükség a hatékony munkavégzéshez, hanem azt is, hogy adott munkakör hatékony ellátásához az alap- és vezetői kompetenciáknak mekkora súlya és milyen elvárt szintje szükséges. A rendészeti szervek számtalan (sok esetben változó tartalmú) munkakörrel rendelkeznek, így az időnyomás hatására munkakör-csoportokban kellett gondolkodni. A személyügy által összeállított **19 munkaköri csoportot** a [25. sz. melléklet](#) tartalmazza. Egy ajánlás megfogalmazása mentén minden szerv maga dönthette el, hogy adott munkakör mely csoportba tartozik és adott esetben nem a besorolás, hanem a munka jellege határozta meg a munkakör helyét ebben a rendszerben. Az ajánlás kiegészítése, letisztázása végeredményeként elmondható, hogy az adott munkakör betöltőjére a számára releváns munkaköri csoport elvárásai érvényesülnek.

A munkakörcsoportokra érvényes kompetencia térképek meghatározására **szakértői bizottságok** jöttek létre. Fő feladataik a következők voltak (SZELESTEY, 2007):

Saját munkaköri csoportjukra pontosan meghatározták azt, hogy a rendészeti szerveknél elfogadott kompetenciák **milyen súllyal** befolyásolják a hatékony munkavégzésüket. Ennek érdekében a szakértői bizottság tagjai előbb egyénileg, majd csoportosan megegyezésre jutottak, hogy adott kompetenciákat milyen gyakorisággal „használják” munkavégzésük során. Mivel alapvető cél az volt, hogy a kompetenciákhoz rendelt súly tükrözze a valóságban betöltött szerepüket és ténylegesen egy rangsort kapjunk, ezért abból a feltevésből indultunk ki, hogy amely kompetenciát a mindennapi munkavégzés során gyakrabban használja, annak megléte vagy hiánya jobban befolyásolja a hatékony munkateljesítményt. A kompetenciák súlyának meghatározásában ezért a relatív gyakoriságot vettük alapul, mert ez pontosabban, objektívebben összevethető, mint a szubjektív „melyiknek van nagyobb jelentősége, fontossága a munkavégzés során”. Minden csoport csak a számára releváns kompetenciák súlyát határozta meg, így vezetői kompetenciák súlyát csak a vezető-irányító munkaköri szakértői csoportok alkották meg. A kompetencia súlyok meghatározásában kiemelkedő jelentősége volt a visszacsatolásnak és ellenőrzésnek. A kidolgozás minden egyes lépcsőfokán folyamatosan kontrolláltuk, hogy a meghatározott súly ténylegesen a valóságot tükrözi-e, a végső sorrend tényleg korrekt-e, ténylegesen fedi-e a mindennapi munkavégzést. A kialakított súlyok révén nem csak az látható,

hogy adott kompetenciáknak mekkora a jelentőségük adott munkaköri csoport munkavégzése során, hanem egyben rávilágít a munkaköri csoportok különbözőségére is. Bár vannak olyan alapkompenciák, amik minden munkaköri csoportban azonos súllyal vannak képviseltetve (pl. felelősségvállalás, minőségre törekvés), elmondható, hogy a munkaköri csoportok a valóságnak megfelelően különböznek egymástól a kiemelkedően fontos kompetenciák tekintetében is.

Második lépcsőben azt is meg kellett határozniuk a szakértői bizottság tagjainak, hogy a munkavégzés során **milyen szintjei** jelenhetnek meg a kompetenciáknak. Ehhez segítségül kaptak egy másik, a gyakorlatban már működő kompetencia szint-listát kiindulási alapként. Mivel arra törekedtünk, hogy a végeredményként kapott szintek a valóság minden aspektusát lefedjék, ezért a szakértői bizottság szabadon módosíthatta ezeket a szintdefiníciókat. A két hét bizottsági tevékenysége során a kompetencia szintek folyamatosan bővültek, idomultak a munkaköri csoportok igényeihez, munkavégzéséhez. Minden szakértői csoport hozzátehetette szakmai tapasztalatain nyugvó elképzeléseit, pontosíthatta a már meglévő kompetencia szinteket, új szinteket alakíthatott és építhetett be. Mivel a szintek kialakításának alapját a mindennapi munkavégzés adja, ezért a kompetenciákhoz tartozó szintek száma nem egységes. Az egyes szintek egyre bonyolultabb, összetettebb viselkedéses elemet tartalmaznak, és valaki csak akkor kerülhet egy magasabb szintre, ha az alatta levő szintek elvárásait teljesítette.

A lehetséges szintek meghatározása után a szakértői bizottságok meghatározták minden kompetencia mentén azt a **minimum szintet**, ami a minimálisan hatékony munkavégzéshez kell. Vagyis minden munkaköri csoportra pontosan definiálták, hogy mik a kompetenciáknak azon minimum szintjei, amiket minden munkavállalónak tudnia, teljesítenie kell. Mivel a munkaköri csoportok különböznek egymástól tevékenységük jellege alapján, ez nem csak a kompetenciák súlyában, hanem a minimálisan elvárt szintjeiben is megjelent.

A minimum szintek meghatározása mellett fontos volt azt is pontosan meghatározni, hogy a kompetenciák mely szintje köthető a **kiváló, példaértékű munkavégzéshez**. Minden munkaköri csoport pontosan körvonalazta az adott kompetenciák mentén, hogy milyen a „szuper” munkavállaló. Talán természetes, hogy ezeket a szinteket minden csoport magasan határozta meg. Elérésük nagy erőfeszítést igényel a munkavállaló részéről, viszont az erre való törekvés a szervezetek minden szintjén erőteljesen

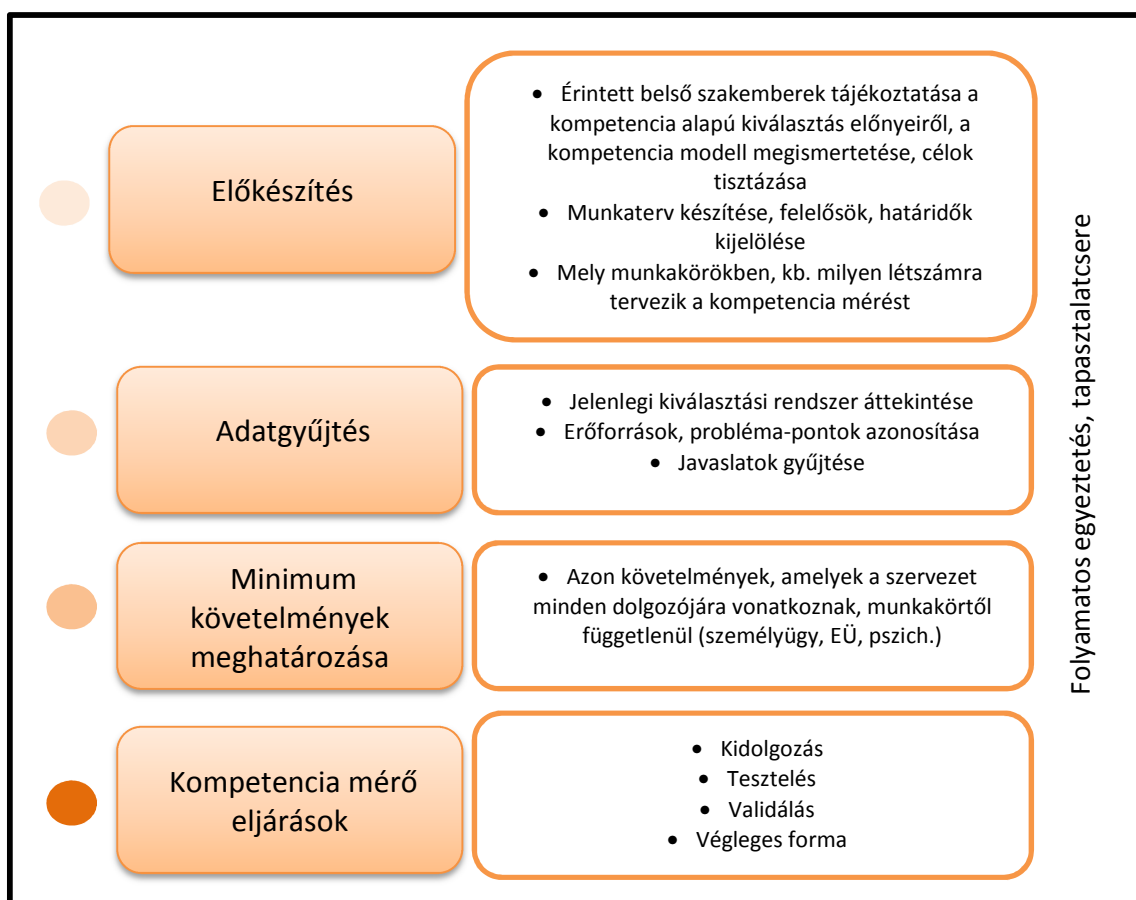
hozzájárul a kimondottan hatékony szervezeti működéshez. Másrészt az így meghatározott kompetencia szintek irányt adhatnak a képzési rendszernek, célként szerepelhetnek teljesítményértékelésben, de köthető hozzá elismerési- és karrierrendszer. Legnagyobb haszna azonban az, hogy mind az alkalmazottak, mind a szervezet vezetői pontosan tudják, hogy mi a fejlődés útja egyéni szinten. Éppen ezért a kiválósághoz kötött kompetencia szintek alapvető célja és hasznossága az iránymutatásban lelhető fel.

A végleges **alap- és vezetői kompetenciák súlya és szintjei** ([26. sz. melléklet](#)) képezik az alapját a kiválasztási-, karrier- és teljesítményértékelési rendszereknek, biztosítva ezáltal az egységes HR-tevékenységet, az esélyegyenlőséget és a hatékonyabb emberi erőforrás gazdálkodást. Mivel a kidolgozó tevékenységben a szervezetek bevált, saját munkakörüket hatékonyan betöltő személyek vettek részt, ezért elmondható, hogy az általuk kidolgozott kompetencia térképek *korrektek és a mindennapi munkavégzéshez kapcsolódnak*. Ez a garanciája annak, hogy a kompetenciák révén támasztott elvárások ténylegesen a hatékony munkavégzéshez kapcsolódnak.

4.1.4. Kompetencia alapú kiválasztási rendszer kidolgozása

Ebben az alfejezetben azt szeretném bemutatni, hogyan jelenhetnek meg a (rendészeti) alap és vezetői kompetenciák a személyügyi, egészségügyi, fizikai és pszichológiai kiválasztás során. Mérésük majd csak a Bizottsági Kiválasztás keretein belül történik meg, de már addig is számtalan formában adhatnak jelzést meglétükről vagy hiányukról. Konkrét szervezet konkrét kompetenciáira vonatkozik mindez, mégis fontos, mert a bevezetőben leírtakhoz híven **útmutatóként szolgálhat** bármely szervezet, vállalat számára, ahol több lépcsős, több szakterületet érintő kiválasztás zajlik. A konkrét, kiválasztási formákra összeállított módszertan-csomagot nincs lehetőségem bemutatni, részletesebben csak a disszertációban mérőeszközként használt „Bemutakozás – helyzetgyakorlat”-ot ismertetem.

A kidolgozó utat szemlélteti az alábbi ábra:



34. ábra: Kompetencia alapú kiválasztás kidolgozásának útja

A teljességre törekvés jegyében ismertetném (noha első olvasásra ez nem tartozik szorosan a disszertációhoz), hogy a kompetencia alapú kiválasztás megtervezését a már működő kiválasztási rendszerek, folyamatok átfogó vizsgálata alapozta meg, amelyet valamennyi rendészeti szervnél lefolytattunk. Miért érzem úgy, hogy mindez mégis ide tartozik: *a kompetencia alapú kiválasztási rendszer értékét és felhasználhatóságát* mindenkor az biztosítja, hogy az elméleti irányvonalakon túl a kidolgozást végző szakemberek az adott vállalat, szervezet igényeiből és specifikumaiból kiindulva alapozzák meg az új rendszert, felhasználva azok **meglévő erőforrásait**. A *problémapontok és erősségek* beazonosítása megmutatja azt az alapot, amire a kompetencia mérést építeni lehet. Egy **új szemlélet kialakításához** elengedhetetlenül fontos, hogy ne kész, „konzerv” megoldások mentén történjen az új alapok lefektetése, hanem a tényleges helyzet ismeretében indulhasson meg a kidolgozó munka.

A rendészeti szervek vonatkozásában az alábbi kérdések mentén történt meg az **adatgyűjtés** (bevonva a kiválasztásban részt vevő összes szakembert!); ez általános ajánlasként megfogalmazható bármely más szervezet számára is (HEGYI-SKARUPA-MONOSTORI-EGEDY, 2007):

1. Mely szakterületek vesznek részt a kiválasztásban
2. Az egyes kiválasztási lépések hogyan épülnek egymásra
3. Milyen feltételrendszer biztosított az alábbi tényezőket tekintve:
 - Szakemberek
 - Eszközök
 - Jogsabályi háttér
 - Etikai-adatvédelmi vonatkozások
 - Munkakörülmények
4. Milyen módszerekkel és kritérium-szintekkel végzik az egyes szakterületek a rájuk vonatkozó kiválasztási folyamatokat
5. Vannak-e a szervezetben a kompetencia-alapúhoz közelítő kiválasztási formák
6. Mely rendszerek működnek jól és vannak már kiépítve
7. Mely tényezők szorulnak fejlesztésre
8. Mik szolgáltatnak alapot a fejlesztéshez
9. Mely probléma-pontok azonosíthatók a teljes kiválasztási folyamat során
10. Hogyan lehetne a jelentkező problémákat megoldani

Az ilyen típusú rendszerezés segít abban, hogy tisztán lássuk a *kiválasztási feladatok elhelyezkedését és működését a HR-rendszerben*, mindezen tényezők mentén: szakemberek, eszközök, jogszabályi háttér, etikai-adatvédelmi vonatkozások, munkakörülmények. A probléma-pontok azonosítása és a feltárt problémák veszélyeinek leírása, összekapcsolva a rendelkezésre álló erőforrások feltérképezésével, segít a fejlesztési irányok kijelölésében (jogszabályi háttér, kritériumok, személyzet, technikai háttér).

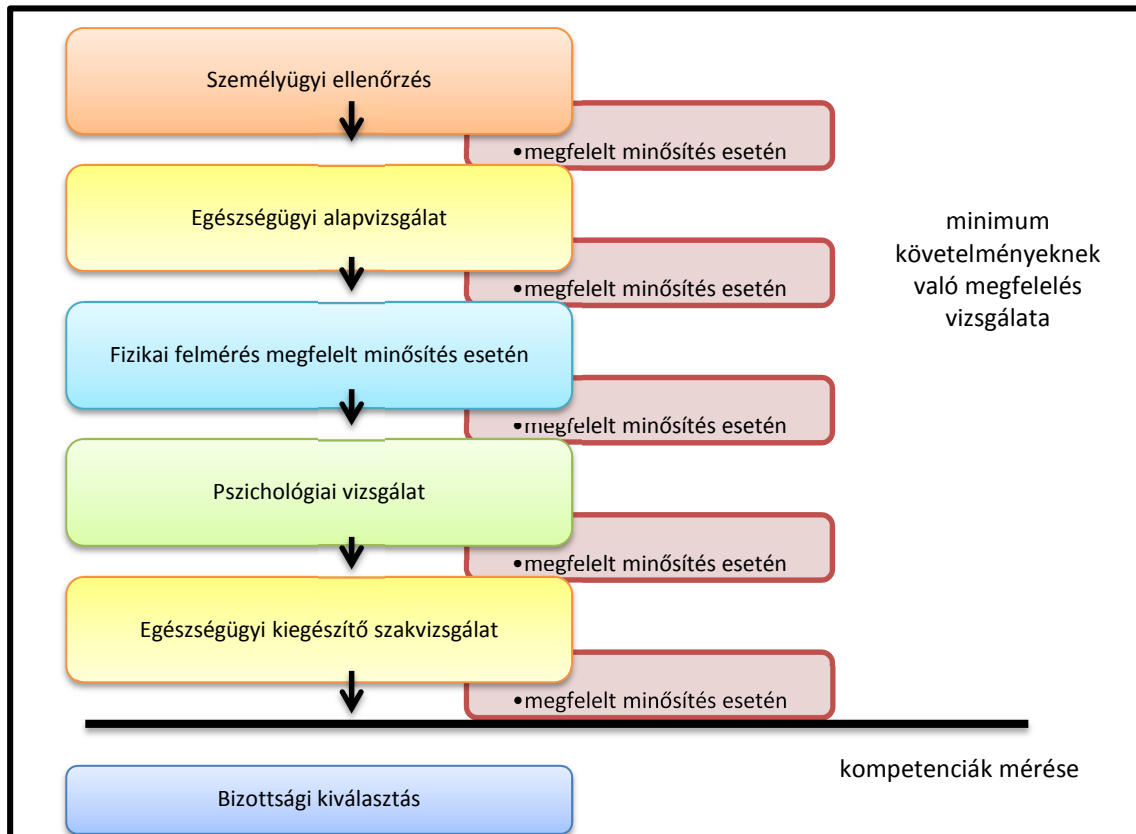
Tiszta helyzetképet teremtve megkezdődhet a tényleges kidolgozó munka, amelynek során a szervezet igényeihez mérten minden kiválasztási terület vonatkozásában **háromféle kiválasztási eljárás szervezetspecifikus összeállítása, megszerkesztése** történhet meg:

1. Az adott szervezet vonatkozásában meghatározni azokat a **minimum követelményeket**, amelyek az egyes szakterületi kiválasztási formák (személyügy, egészségügy, pszichológia, fizikai) tekintetében **minden új belépőre** érvényesek kell, hogy legyenek, akik a szervezet bármely szintjén, **bármely munkakörében** kívánnak elhelyezkedni.
2. Meghatározni azokat a **minimum követelményeket**, amelyek az egyes szakterületi kiválasztási formák (személyügy, egészségügy, pszichológia, fizikai) tekintetében **minden vezetőre** érvényesek kell, hogy legyenek, akik bármely **vezetői munkakörben** kívánnak elhelyezkedni.
3. **Kompetencia mérő eljárások** kidolgozása

A rendészeti szervek vonatkozásában két dolognak volt külön jelentősége: a pszichológiai minimum követelmények egy beválás-vizsgálat eredményeinek felhasználásával **konkrét kritérium-szintekhez** voltak köthetők. Szintén a pszichológiát érintette a másik nagy feladat: **kompetencia mérő interjúk, kritikus szituációs gyakorlatok és AC-gyakorlatok** kidolgozása minden munkaköri csoport vonatkozásában (erre utaltam már korábban, egy-egy konkrét minta a [16 és a 17. sz. mellékletben](#) található). Végre **lefektettük az új kiválasztási rendszer alapjait**. Hosszas értekezés után döntés született arra vonatkozóan, hogy a különböző szakterületi kiválasztási eljárások miként kapcsolódjanak egymáshoz, hogyan épüljenek egymásra. Összegyűjtésre kerültek azok a kérdések is, amelyeknek a teljes kompetencia alapú

kiválasztási rendszer bevezetéséhez feltétlen megoldottnak kell lenniük, de a Projekt keretein belül nem születhet rájuk megoldás.

A kiválasztási rendszer működésére megfogalmazott ajánlást szemlélteti az alábbi ábra (in: HEGYI-SKARUPA-MONOSTORI-EGEDY, 2007):



35. ábra: Javaslat a kompetencia alapú kiválasztási rendszerre

A kiválasztási folyamatok egymásra épülésének megtervezésénél a fő irányelv az volt, hogy a költségesebb, időigényesebb eljárások kerüljenek a folyamat végére. Ugyanakkor figyelmet kellett arra is fordítani, hogy a fizikai felmérés során esetlegesen bekövetkező rosszulleteket megelőzendő, a fizikai felmérésre kizárólag azok a jelöltek bocsáthatók, akik megfeleltek az egészségügyi alapvizsgálatokon. A kiválasztás folyamán elsőként az egyes szakterületek kiválasztási eljárásaihoz kötött minimum követelményeknek való megfelelés kerül ellenőrzésre, ezt követően a Bizottsági Kiválasztás keretében történik meg a kompetenciák mérése.

A minimum követelmények szűrése az elméleti részben bemutatott „negatív

markerezés”: a felvételi eljárás költségesebb fokozataira azokat nem léptetik tovább, akiknél a munkaköri követelményekkel ellentétes, azokkal összeegyeztethetetlen jellemzők találhatók, vagy akiknél a munkakör betöltéséhez szükséges alapvető követelmények nincsenek meg. Mivel esetünkben a költségesebb fokozatot a kompetenciák menti értékelés jelenti (munkakör-csoportonként), így a minimum követelmények tekintetében nem munkakörhöz rendelt követelményekről van szó, hanem *általános rendészeti követelményekről*. Amennyiben bármely szakterület minimum követelményére vonatkozó vizsgálatnál, felmérésnél „nem megfelelt” minősítést kap a jelölt, úgy a soron következő, költségesebb eljárási szintre már *nem kerül továbbléptetésre*. A minimum követelményeknek való megfelelés ellenőrzése után a kiválasztási eljárás utolsó fázisa a Bizottsági Kiválasztás, amely a leginkább idő- és költségigényes eljárás. Ennek során a munkakör-csoporthoz kapcsolódó, a hatékony munkavégzést leginkább segítő kompetenciák kerülnek vizsgálatra, értékelésre.

A kompetenciák megjelenésére vonatkozó információk a minimum követelmények szűrésénél is megjelennek, megjelenhetnek az egyes szakterületi kiválasztási munkaformáknál, az innen származó információk a Bizottság számára természetesen továbbításra kerülnek. Ugyanakkor ezek nem konkrét kompetencia-méréseken alapuló eredmények, hiszen ilyen jellegű, tudományosan megalapozott vizsgálatokra majd csak a Bizottsági résznél kerül sor. Mindazonáltal feljegyzésük plusz információkat szolgáltathat a Bizottság számára.

4.1.4.1. Kompetenciák megjelenése a személyügyi fázisban

Példaként említve: a felvételi folyamat személyügyi fázisában is megnyilvánulnak bizonyos kompetenciák, a pályázó írásos felvételi anyagaiból, viselkedéséből, magatartásából levonhatók következtetések azok meglétére vagy hiányára. Papírforma szerint ezek azonban csupán benyomások, a személyzeti szűrést végző kolléga szubjektív értékítéletei. Bár fontosak és hasznosak, ebben a fázisban történő mérésükre objektív eljárások kidolgozása mégsem indokolt. Bonyolulttá, időigényessé tenné a személyügyi tevékenységet, párhuzamosságok keletkeznének a pszichológiai szakterülettel, a befektetett energia nem állna arányban a várható eredménnyel. Konkrét példák erre:

Alapkompetenciák, amelyek az egyes munkakörök betöltéséhez szükségesek és

amelyek *hiánya* a személyügyi kiválasztás során szembetűnő, könnyen felismerhető (in: HEGYI-SKARUPA-MONOSTORI-EGEDY, 2007):

1. **Kommunikációs készség** – alapvető írásbeli és szóbeli kommunikációs hiányosságok, amelyek a jelölt önéletrajzából, illetve a személyzeti interjú során megállapíthatók.
2. **Önkontroll** – egyértelműen megnyilvánuló indulatosság, fiziológiai tünetekkel párosuló túlzott idegesség, feszült magatartás esetén.
3. **Önfejlesztés, teljesítmény orientáció** – iskolák, tanfolyamok félbeszakítása, elégtelen tanulmányi eredmények, jövőkép, célok teljes hiánya esetén.
4. **Szabálytudat** – a biztonsági jellegű ellenőrzések által kimutatott normasértések, fegyelmi, életvitellel összefüggő nyilvánvaló problémák esetén.

4.1.4.2. Kompetenciák megjelenése az egészségügyi vizsgálatok során

Az egészségügyi kiválasztás, illetve vizsgálat kapcsán nem csak mechanikus vizsgálat zajlik, hiszen anamnézis-felvétel, előző munka-tevékenységek kikérdezése is történik. A hosszabb ideig tartó orvos-beteg kommunikáció alapján nagyon sok érdekes és hasznos információt lehet a jelölről gyűjteni. A kompetenciák hiánya ez esetben is szembetűnő lehet, ezen információk dokumentálása a személyzeti résznél leírtakhoz hasonlóan valósulhat meg. Az alábbi kompetenciák egyértelműen értékelhetők:

1. **Együttműködés** - az orvosi vizsgálatnál való együttműködés, **alkalmazkodó képesség**
2. **Kommunikációs készség:** érthetően fejezi ki magát szóban és írásban (orvosi állapotfelmérő papírok kitöltése)
3. **Önkontroll** – megőrzi nyugalmát stresszes, feszültséggel terhelt helyzetben is. Amennyiben a visszajelzések alapján egészségügyi eredményei nem megfelelők, akkor is képes uralkodni érzelmein, indulatain.

4.1.4.3. Kompetenciák megjelenése a fizikai alkalmasságvizsgálat során

Alapkompetenciák, amelyek az egyes munkakörök betöltéséhez szükségesek és amelyek hiánya a fizikai felmérés során szembetűnő, könnyen felismerhető:

1. **Önkontroll** – megőrzi nyugalmát stresszes, feszültséggel terhelt helyzetben is. Amennyiben a visszajelzések alapján elért pontértékei nem megfelelőek, akkor is képes uralkodni érzelmein, indulatain.
2. **Teljesítmény orientáció** – a fizikai felmérés során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére. Hangsúlyt helyez az eredményességre és annak folyamatos javítására.
3. **Szabálytudat** – a fizikai felmérés során a felmérés vezetője által adott instrukciókat pontosan követi, a vonatkozó szabályokat betartja.

A megfigyelt információk itt is a Bizottsághoz kerülnek továbbításra.

4.1.4.4. Kompetenciák megjelenése a pszichológiai vizsgálat során

Természetesen már a minimum követelményeknek való megfelelésre vonatkozó pszichológiai vizsgálatok során is hasznos információk kerülhetnek napvilágra a kérdéses kompetenciák vonatkozásában. Ezek a többletinformációk azonban még mindig nem mérésekből származnak, így csak jelzésértékű szerepük lehet. A pszichológus szakember az erre vonatkozó feljegyzéseit megosztja a Kiválasztási Bizottság többi tagjával.

Az exploráció során az **alábbi megfigyelések, kérdéskörök kapcsán** jelenhetnek meg kompetenciákra vonatkozó információk⁷⁰ (HEGYI-SKARUPA-MONOSTORI-EGEDI, 2007)

Alapkompetenciák

Alkalmazkodóképesség -és készség	Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; iskolai karrier, fegyelmi helyzet, szolgálati helyek változásai, munkakör váltások, többlet feladatok A vizsgálati helyzetnek megfelelő viselkedés; Vizsgálati keret betartása; Azonosulás a vizsgálati helyzet elvárásaival; Együttműködés; Figyelem; Extravagancia mentes fellépés; Hatásvadászat mentes fellépés;
Döntési képesség	Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; életút döntései Fellépés, határozottság a kommunikációban; Mennyit vár egy-egy kérdés után; Határozott válaszok; Élettörténeti lényegkiemelés;

⁷⁰ A táblázatot a Rendőrség és a Határőrség pszichológusainak javaslata alapján készítettem.

Együttműködés	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; Kooperáció; Nyíltság; Feladatokba való bevonódás; Kognitív megértés; Pozitív hozzáállás; Készség a kommunikációhoz; Társas kapcsolatok elemzése (munkahelyen, magánéletében milyen társas kapcsolatai vannak, milyen szerepet tölt be az együttműködés megvalósulásában); Szerepel-e a motivációk között „csapatban dolgozás”?</p>
Empátia	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; Szemkontaktus; Aдекват érzelmi reakciók; Barátságos attitűd; Társas kapcsolatok; Érzelmi melegség; Együttgondolkodás;</p>
Felelősség-vállalás	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; Értékrendszer megléte; Komolyság; Fegyelmezetttség; Közösségi funkciók az élettörténetben, érdemi motiváció; jövőkép, családi helyzet Normasértések, fegyelmi ügyek</p>
Kommunikációs készség	<p>Előadásmód, verbalizáció; A kommunikáció érthetősége, tempója, megfelelő szókincs, pontos kifejezés használata; Kapcsolatteremtés a beszélgetés alatt; Zökkenőmentes beszélgetés; Verbális és nonverbális kommunikációs képesség; Verbalitás folyamatossága; Beszédhiba hiánya; Kifejezési választékosság; Spontán szóbeli reakciók; Jó fogalmazási készség, önkifejezés; Gazdag szókincs;</p>
Minőségre törekvés	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet Külső ápoltság, rendezettség, felkészültség a vizsgálati helyzetre; Beszédnívó; Személyes elvárások; Igényesség minden megnyilvánulásban (írás, beszéd, megjelenés, gondolkodásmód) Személyes higiénia; fegyelmi ügyek képzési eredmények elismerések minősítések</p>
Önállóság	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; Hatékonyság az autonóm feladatmegoldásban; Testtartás; Önbizalom; Pályaválasztás önállósága (elkísérik-e); Személyes kiállás; Csoportos teszthelyzetben is önállóan dolgozik;</p>
Önbizalom	<p>Exploráció alatti önértékelés; Exploráció alatti viselkedés: megérkezés, bemutatkozás, stb. Testtartás, ülés mód; Határozott, adekvát fellépés; Adekvát reakciók;</p>

	<p>Céltudatos magatartás; Érzékelhető reális, de pozitív önértékelés; Megjelenés, fellépés; Határozottság;</p>
Önkontroll	<p>Hangvétele Munkahelyi közérzet Fegyelmezett magatartás; Szorongásmentes motorika; Nyugalmi állapot; Indulatmentes megnyilvánulások; A stressz szituációt uralja; Élettörténeti rizikóelemzés; Aktuális pszichés állapot;</p>
Önfejlesztés/ tanulási készség	<p>Tanulmányok, képzések, szabadidő, saját fizikai állapotának, egészségi állapotának karban tartása Pozitív szakmai jövőkép; Életrajzi adatok a sikeres iskolai, munkahelyi teljesítményről, előmenetelről; Célok; Általános tájékozottság; Korábbi teljesítmények, előmenetel; Hobby, tanfolyamok, egyéni érdeklődés; Szerepel-e a célok között továbbképzés? Visszajelzés feldolgozása;</p>
Problémamegoldó képesség	<p>Komplex gondolkodási mód; Aktív beszélgetés; Ötletek megjelenése;</p>
Szabálytudat	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; A társadalmi konvenciókkal összhangban lévő életvitel; Pozitív értékrendet tükröző gondolkodás; Vizsgálatban való együttműködés; Fegyelmezett viselkedés; Értékrendszer megléte; Keretek betartása; Tiszteletadás; Rendezettség; Pontosság; Megjelenés rendezettsége (excentrikus, kihívó jegyek hiánya); Devianciák hiánya Fegyelmi események Nem használ mobiltelefont a vizsgálat ideje alatt, ha erre megkérlik</p>
Teljesítményori- entáció	<p>Életvezetés, élethelyzet, foglalkozás történet; Reális önértékelésen alapuló, pozitív célkitűzéseket tartalmazó jövőkép; Okoz-e gondot a túlmunka? Vélemény a munkaidőről, túlóráról; Ambiciózus; Megfelelés igénye; Jövőre vonatkozó tervek, karrierigény; Visszajelzési igény a teszteredményekről;</p>

Vezetői kompetenciák

Motiválás	<p>Célirányos, tudatos életvezetés, foglalkozástörténet; A munkával és az emberekkel kapcsolatban vallott értékek; Vezetői hitvallás; Vezetői elméleti felkészültség; A beosztás ismerete; Az érintett kérdéskörrel kapcsolatos megnyilvánulása; Hogyan nyilvánítja ki a beosztottjairól a véleményét</p>
Csapatmunka	<p>Foglalkozástörténet Egymásra figyelés; Közösségiség; Szerepfelvállalás; Együttműködő magatartás; Csapatszeretet; Munkahelyi, közösségi közérzete; Viszonyulási környezetéhez; Kollektív szemlélet; Érzelmi kötődés; Társaságigény; Teamben gondolkodik; Meg tudja nevezni a munkatársai csoportban betöltött szerepét;</p>
Irányítás	<p>Vezetett szervezeti egység megítélése Foglalkozástörténet; Dominancia igény kommunikációban; Határozott, magabiztos fellépés; Asszertív magatartás; A csapat mélyreható ismerete, illetve ennek igénye; Célok tisztázottsága; Dominancia képesség;</p>
Előrelátás	<p>Foglalkozástörténet, életvezetés; Körültekintés és logikai rugalmasság a tervezésben; Mégfontolt magatartás; Határozott tervek; Rövid-és hosszútávú célok; Tervezés képessége; Mennyire foglalkoztatja jelen események jövőbeni hatása? Többirányú helyzet-felismerési képesség; Egzisztenciális helyzet kezelése a családban; Jövőkép</p>
Mások megismerése	<p>Foglalkozástörténet; Nyitottság, érdeklődés a társas kapcsolatok iránt; Emberismeret; Jártasság az érzelmek felismerésében, kezelésében; Érdeklődő magatartás; Alapvető személyiségtulajdonságok ismerete; Több személyről is megkérdezni az illetőt; Szíves, aktív részvétel a csapattagok problémáinak széleskörű megismerésében; Rokonszenv képessége;</p>
Elvárások támasztása	<p>Foglalkozástörténet; Megfogalmazza-e elvárásait a vizsgálatban kapcsolatban? Az eredményes munkavégzéshez és együttműködéshez szükséges szakmai, emberi hozzáállás nyílt képviselése; Emberi tulajdonságok értékelése; Értékrend megléte, ennek kommunikálása a környezet felé; Elképzelések; Munkahelyi tervek;</p>

	Határozott értékrendszer; Céltudatosság; Személyes teljesítmény hogy igazodik az elvárásokhoz; jövőkép
Jövőorientáltság	Reális nehézségekkel számoló, de optimizmust tartalmazó jövőkép; Jövőbeli tervek elemzése; Előre gondolkodás képessége; Határozott válaszok a tervekre irányuló kérdésekre; A magánemberi és munkahelyi magatartásával összhangban lévő pozitív célok követése; Pályaprofil;

36. ábra: Kompetenciákra vonatkozó információk megjelenése a pszichológiai karrier-és élettörténeti interjú során

Figyelmet kell fordítani ugyanakkor arra, hogy a *pszichológiai interjú elsődleges célkitűzése ne a kompetenciák beazonosítása legyen*, hiszen arra vonatkozóan külön kérdéssor és értékelési rendszer került összeállításra a Kompetencia alapú interjú keretein belül! A kérdések előzetes feltevése megzavarhatja mind a Bizottsági Kiválasztás, mind az exploráció dinamikáját!

4.1.4.5. A Bizottsági Kiválasztás kompetencia mérése

A minimum követelményeknek való megfelelés ellenőrzése után a kiválasztási eljárás utolsó fázisa a Bizottsági Kiválasztás, amely a leginkább idő- és költségigényes eljárás, amelynek során a munkakör-csoporthoz kapcsolódó legfontosabb kompetenciák kerülnek vizsgálatra, értékelésre. Az egyes munkakör-csoporthoz tartozó, kiválasztás során vizsgálandó kompetenciákat tartalmazza az [27. számú melléklet](#).

Erre a kiválasztási szintre csak azok léphetnek tovább, akik valamennyi szakterületen „megfelelt” minősítést kaptak a minimum követelményeknek való megfelelés vizsgálatakor. A kompetenciák megjelenésére vonatkozó információk a minimum követelmények szűrésénél is megjelennek, megjelenhetnek az egyes szakterületi kiválasztási munkaformáknál, az innen származó információk a Bizottság számára természetesen továbbításra kerülnek, ahogy azt korábban is többször írtam.

A Bizottsági tagok:

A Bizottságban az alábbi szakterület képviselőinek jelenléte indokolt:

- személyügy
- pszichológia

- az adott szakterület képviselője/képviselői, ahová a jelölt pályázik
Szükséges továbbá egy jegyzőkönyvvezető (adminisztrátor) jelenléte is.

Bizottsági tagok felkészítése: *A felkészítés az értékelők-megfigyelők számára nagyon fontos, kötelezően megtartandó elem!* Amennyiben ez kimarad, arra alapozva, hogy „kellőképpen értenek hozzá”, a megfigyelők nem köteleződnek el kellőképpen, nem ismerik részleteiben a folyamatokat és mintegy kívülállóként vesznek részt a kiválasztásban. Ahhoz, hogy az egyes gyakorlatok dinamikájával, céljaival és megfigyelési mozzanataival tisztában legyenek, a megélt élmények, tapasztalatok felidézésének lehetőségét biztosítani kell, ami nem megy másként, csak saját élmény szerzésével. A belső értékelők képzése, felkészítése egy **speciális tréning** keretében történik, ahol megbeszélik, véglegesítik a követelményprofil és a megfigyelési szempontokat, valamint a Bizottsági Kiválasztás forgatókönyvét, és elosztják, begyakorolják az eljárás során szükséges szerepeket (levezető, értékelő, szerepjátékos). A képzésen az értékelők az értékelés módszertanán kívül magukat a **gyakorlatokat is kipróbálják**, ezért nemcsak az elméletet, hanem a gyakorlatot is megismerik, lesz egy képük arról, hogy mit érezhetnek a megfigyelt jelöltek, min kell keresztülmenniük. További lényeges elem, hogy a **személyészlelés kapcsán fellépő torzításokkal** is megismerkedjenek az értékelők, hiszen ezek létezésének tudatosítása az ilyen jellegű hibázások megelőzéséhez elengedhetetlen. Éppilyen fontos a **visszajelzés szabályainak** tisztázása. A megfelelő felkészítő tréning megtartása és a percepciók jelenségek kérdéskörének tisztázása **pszichológus szakember feladata**, hiszen maga a munkamódszer (AC, kompetencia alapú interjú) is munkalélektani eredetű, megalapozottságú.

A Bizottsági Kiválasztás lépései:

1. A Bizottság vezetője köszönti a jelölteket, megtörténik a bizottsági tagok bemutatása
2. A Bizottság vezetője elmondja a találkozó célját és ismerteti a jelöltekkel a várható eljárásokat, időrendet, az eredmények és visszajelzések ismertetésének idejét, helyét, formáját
3. A munkakör(csoport) szempontjából legfontosabb kompetenciák vonatkozásában **kompetencia alapú interjú történik egyenként a jelöltekkel**,

míg a többi jelölt **egyénilag végezhető, írásbeli AC vagy kritikus szituációs gyakorlatot** kap

4. Az egyéni gyakorlatok után kerül sor **a csoportos AC gyakorlatokra**
5. Miután valamennyi gyakorlat levezetésre került, a Bizottság vezetője ismét elmondja, mikor és milyen formában számíthatnak a jelöltek visszajelzésre, majd megköszöni a kiválasztási eljárásban való részvételt

A jelöltek értékelése: A megfigyelő-értékelők saját jegyzeteik, dokumentációik alapján először egyénilag értékelik az általuk megfigyelt résztvevő(k) viselkedését, teljesítményét a meghatározott kompetenciák szerint. Ezt követően a teljes Bizottság összeül egy **integrációs ülés** keretében, és jelötenként megbeszélik az eredményeket. Itt nem "osztályzatokról", hanem viselkedésbeli jellemzőkről beszélgetnek. A különböző forrásokból - gyakorlatokból, írásbeli feladatokból, kompetencia alapú interjúból, illetve az azok alapján készült, különböző értékelők által készített feljegyzésekből - integrálják az eredményeket. Minden jelölt vonatkozásában kitöltésre kerül egy összefoglaló értékelő lap, ahol **a vizsgált kompetenciák tekintetében** feljegyzésre kerül az a **szint**, ahol a jelölt megfigyelt viselkedésjegyei alapján áll. Az integrációs ülés és az interjú alapján a szakemberek **jelentéseket** készítenek a jelöltekről. Ez tartalmazza - tömör formában - a jelöltekről összegyűlt információkat illetve azok értelmezését. Ez archiválható, és amennyiben a döntés nem közvetlenül a Bizottsági Kiválasztás után születik, segíti a későbbi döntéshozatalt. Általában a Bizottsági Kiválasztást követően néhány nap alatt készülhet el.

Visszajelzés

Miután az értékelés és a jelentések elkészültek, az egyik tapasztalt humán szakember visszajelzést tart a jelölteknek. A visszajelzésnek finoman kell egyensúlyoznia a közlés és a kérdezés között, a negatívumokat éppúgy el kell mondani, mint a pozitívumokat, ugyanakkor szem előtt tartva, hogy mindennek a célja a jelölt önismeret-fejlesztése, és nem pedig önértékelésének csökkentése.

Összefoglalás:

Mindezidáig azon kompetencia alapú keretrendszert mutattam be, amely az értekezés magjaként vizsgált rendészeti alapkompentenciák bölcsőjének tekinthetők. A hosszas felvezetés két szempont miatt volt indokolt:

Ismertetésre került az a konkrét szervezeti és HR-kontextus (kompetencia modell kidolgozása, kompetencia alapú kiválasztás kidolgozása), amelybe a kutatás tárgyát képező kompetenciák illeszkednek

Bemutattam, hogyan lehet a gyakorlatban kidolgozni egy korrekt, az eredeti munkapszichológusi vonulatot követő kompetencia-rendszert.

4.1.5. Bemutatózó helyzetgyakorlat

Eljött az ideje, hogy bemutassam azt a konkrét kompetencia mérő gyakorlatot, amelyre a disszertációm épül⁷¹. A mellékletekben már korábban bemutattam 1-1 mintát a rendészeti alap és vezetői kompetenciák mérésére kidolgozott gyakorlatok közül ([16 és a 17. sz. melléklet](#)). Dolgozatom tárgyát mégis egy harmadik, eddig be nem mutatott gyakorlat képezi. Tulajdonképpen egy egyéni AC feladatról van szó, amely során a jelölt meghatározott kompetenciái objektíven értékelhetők. Miután megírtuk a szükséges alapokat, több próbamérést is végeztünk, amelynek tapasztalatai mentén kialakult a végleges verzió.⁷² A gyakorlat módszertani útmutatóját, instrukciós szövegét, értékelési szempontjait, formanyomtatványait, részletes leírását a [28. sz. melléklet](#) tartalmazza. Látható, hogy eszközigényét tekintve szerény feladatról van szó, amely nem túl időigényes, mégis két részből áll: írásbeli munka és prezentáció. Előnye továbbá, hogy csoportos helyzetben is alkalmazható az első (írásbeli felkészülés) része.

4.1.5.1. Gyakorlat választásának indoklása

Olyan gyakorlatra volt szükség, amely....

- egy működő szervezet „élesben” folyó kiválasztási folyamatában elvégezhető (amely gyakorlatnak konkrét célja és relevanciája van)
- alkalmas jelöltek nagy létszámának vizsgálatára (erre a kutatáshoz biztosított megfelelő elemszám miatt volt szükségem)
- validálható gyakorlat

⁷¹ Az eredeti bemutatkozó feladatot *Csomós István munka-és szervezetpszichológus* állította össze 2006-ban, abban a formában a Szegedi Rendészeti Szakközépiskola felvételi eljárásában használták, hogy a jelölt életéről, motivációjáról, gondolkodásáról, szóbeli előadásmódjáról információkat nyerjenek. A gyakorlatot *Doboczky-Szelestey Judit munka-és szervezet szakpszichológussal* dolgoztuk át, „kompetenciásítottuk”, vagyis az információtartalom helyett a feladat megoldására vonatkozó megfigyelhető viselkedéssjegyekre helyeztük a hangsúlyt.

⁷² 2009 novembere óta használjuk hivatalosan a Magyar Rendőrségnél a rendészeti szakközépiskolába jelentkező fiatalok előzetes pszichológiai alkalmasságvizsgálatánál. (A 2009-as erre vonatkozó adatok előzetes pilot-rendszerben kerültek felvételre, ekkor azonban a jogszabály még nem írta elő kötelező jelleggel.)

- több olyan kompetencia megragadására képes egyidejűleg, amely az adott munkakör/munkakörcsoport betöltéséhez fontos
- olyan munkakör/munkakörcsoport mérésére szolgál, amely munkakör betöltésére és a rá való kiválasztásra a szervezetnek igénye van (és nem csak 1-2 jelölt vizsgálatát igényli a 2. pontnak megfelelően)
- az elemszámra és az élesben zajló kiválasztási folyamatra való tekintettel nem túl bonyolult és nem túl időigényes
- a meglévő kiválasztási rendszerbe beilleszthető mind tartalmát, mind jogszerűségét illetően

Ez egyben gátat szabott annak, hogy igazán komoly, időigényes, teljes Kiválasztási Bizottságot mozgósító AC gyakorlatot választhassak, amely pedig nagy valószínűséggel az egyik leginformatívabb és legtöbb tanulsággal bíró gyakorlat-típus lett volna. Ugyanakkor nem téveszthetem szem elől, hogy tömeges kiválasztásról lévén szó, jogszabályban és hivatalos rendvédelmi protokollban már lefektetett vizsgálati elemet válasszak, megelőzendő a jogszerűtlenségeket és visszaéléseket. Az alábbi kompromisszumokat kellett tehát megkötnöm, amelyek sajnálatos módon egyben **disszertáció gyenge pontjai** is egyben:

- Szervezeti szempont előnyben részesítése a tudományos szemponttal szemben (hiába informatívabb a tudományos vizsgálódás szempontjából a gyakorlat, ha nem kivitelezhető a lebonyolítása élő szervezeti kiválasztási helyzetben)
- Egyéni lebonyolítás az optimális bizottsági lebonyolítással szemben. A kompetencia mérés lényege a megfigyelő-értékelők együttműködése, hiszen ez egyben validálja is az eljárást. Egy megfigyelő-értékelő esetén támadási felületet biztosítok a kritikáknak, de kénytelen voltam ezt bevállalni: a szervezetnek nincs ahhoz elég személyi erőforrása, hogy számomra külön bizottságot biztosított volna több száz ember vizsgálatára, amely kiválasztási feladat ráadásul rettenetesen szoros határidőhöz köthető. Így kénytelen voltam egyéb tudományos eszközöket segítségül hívni ahhoz, hogy az egyszemélyes megfigyelés-értékelés esetleges hátrányait tompítsam és minél nagyobb valószínűséggel teljesítsem a kompetencia mérés korrektségét.

- Gyorsaság a minél alaposabb feltérképezéssel szemben. Mivel a vizsgálatok szoros határidőhöz voltak köthetők, nem választhattam időigényes gyakorlatot. Egy napon kellett megtörténnie a személyzeti, egészségügyi és pszichológiai vizsgálatoknak, nekem ebbe kellett pluszban integrálnom a kompetencia mérést. Ennek ellenére meggyőződésem, hogy a gyakorlat egyszerűsége és gyors kivitelezhetősége ellenére beváltotta a hozzá fűzött elképzeléseket.
- Nem volt lehetőség a vizsgált kompetenciák több gyakorlat egymás utáni elvégzésével történő feltárására. Egyetlen gyakorlat elvégzésére volt lehetőség, ami a fentiekből következik.

4.1.5.2. A vizsgált kompetenciák definíciója és szintjei

A korábban bemutatott munkaköri csoportok-kompetenciák táblázat alapján ([27. számú melléklet.](#)) azt az 5 kompetenciát választottam, amely súlya alapján legnagyobb mértékben játszik szerepet a szervezet munkaköreiben, ugyanakkor nem munkakör-specifikus gyakorlatok is kidolgozhatóak voltak rá, tehát pályakezdőknél is lehet használni. Erre azért volt szükség, mert **felvételi alkalmasságvizsgálati rendszerbe** építettem be a kompetencia mérést. A táblázatban a kompetencia minimálisan elvárt szintjeit színessel jelöltem. A vizsgált kompetenciák definíciója és szintjei:

Kompetencia definíciója	Szintek
<p>Kommunikációs készség</p> <p>Képes arra, hogy önmagát világosan és érthetően kifejezze mind szóban, mind írásban, mind szemléltető eszközök segítségével. Magában foglalja az egyén azon szándékát is, hogy pontosítson olyan információkat, amelyek számára nem teljesen világosak. Kommunikációs helyzetben vissza tud kérdezni, törekszik a kapott és adott információ pontosítására, megértésére és megértetésére.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Érthetően fejezi ki magát szóban vagy írásban 2. Érthetően fejezi ki magát szóban és írásban 3. Meggyőződik az adott információ egységes vagy pontos értelmezéséről 4. Az érkezett információkat képes jól feldolgozni és továbbítani mások felé
<p>Minőségre törekvés</p> <p>A személy azon törekvése, hogy munkája során a szakszerűség, a precizitás, az alaposág, az igényesség és a körültekintés határozza meg munkavégzését.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Az alapvető feladatokat ellátja, tartja a határidőket 2. Kellő odafigyeléssel látja el feladatait 3. Szakszerűen látja el feladatait 4. Szakszerűen és alaposan látja el feladatait 5. Szakszerűen, alaposan és a vonatkozó minőségi követelményeknek megfelelően látja el feladatait 6. Minőségi követelményeit megfogalmazza a szervezetre vonatkozóan

Kompetencia definíciója	Szintek
<p>Önállóság</p> <p>Az egyén azon tulajdonsága, hogy közvetlen irányítás, útmutatás nélkül is képes saját munkájának elvégzésére.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rutin helyzetekben útmutatás nélkül végzi munkáját 2. Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást 3. Összetett feladatok ellátása során nem igényel útmutatást 4. Váratlan helyzetbe kerülve szakmai ismereteire, tapasztalataira támaszkodva megoldja a feladatot
<p>Önbizalom</p> <p>Az egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Magában foglalja az egyén azon képességeit, hogy képes váratlan, kihívást jelentő helyzetekben is döntést hozni, megváltoztatni és/vagy korrigálni véleményét, illetve képes építő jelleggel kezelni a felmerülő akadályokat. Magabiztos viselkedésével azt közvetíti a környezetnek, hogy ura a helyzetnek, anélkül, hogy az akarát a többiekre erőltetné.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak 2. Kézben tartja a feladat végrehajtását, de ha megkérdőjelezzik a helyességét, elbizonytalanodik 3. Kézben tartja a feladat végrehajtását, és ha megkérdőjelezzik a helyességét, akkor sem bizonytalanodik el 4. Tévedéskor korrigálja véleményét 5. Indokolt esetben határozottan vállalja véleményét, kiáll álláspontja mellett, azt képviseli
<p>Szabálytudat - szabálytartás</p> <p>Az egyén azon törekvése, hogy a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer ismeretében a vonatkozó előírásokat, szabályokat betartsa, valamint törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat ismeri; 2. A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat helyesen alkalmazza; 3. Megköveteli magától és a közvetlen kollégáitól a munkaköréhez kapcsolódó szabályzók betartását; 4. A munkaköréhez közvetlenül nem kapcsolódó szabályzókat is ismeri; 5. A munkaköréhez közvetlenül nem kapcsolódó szabályzókat is helyesen alkalmazza; 6. Az adott feladat megoldásához a legmegfelelőbb, jóváhagyott szabályt alkalmazza

37. ábra: A vizsgált kompetenciák definíciója és szintjei

A gyakorlat megalkotása során tehát ezekre a kompetencia-szintekre fókuszáltunk és a gyakorlat-leírásnál látható, hogy a **konkrét feladatra vonatkozó kontextusban fogalmaztuk meg** a szinttel összefüggésben álló, megjelenő viselkedést. Talán ez volt az egyik legnehezebben végigvihető feladat, hogy egy munkahelyzethez köthető kompetencia-leírást egy konkrét, munkahelyzettel nem összefüggő gyakorlat során megjelenő viselkedéssjegyekké fordítsunk át.

4.1.5.3. Validálás⁷³

Ahogy már többször említettem, a tényleges empirikus kutatás elvégzése előtt fontosnak tartottam a kompetenciák mérésére szolgáló Bemutakozó helyzetgyakorlat validálását, hiszen új, saját fejlesztésű eljárásról lévén szó, alkalmazását illetően nem álltak még rendelkezésre objektív tapasztalatok. Az elméleti háttér fejezetben korábban részletesen bemutattam, hogy a vizsgált kompetenciák definiálását és szintezését szakértői bizottság végezte, ez önmagában is elég lehetne a konstruktum-validitás elfogadásához, de kíváncsi voltam, hogy a random módon kiválasztott, előzetes ismeretekkel nem bíró populáció hogyan vélekedik e kérdésben. Kiindulópontként tehát először ennek eredményeit mutatnám be:

4.1.5.3.1. Módszer

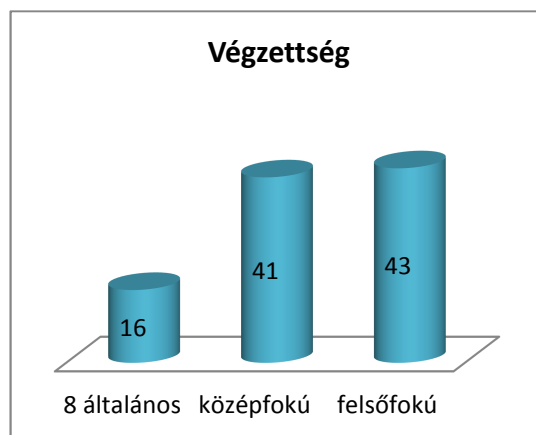
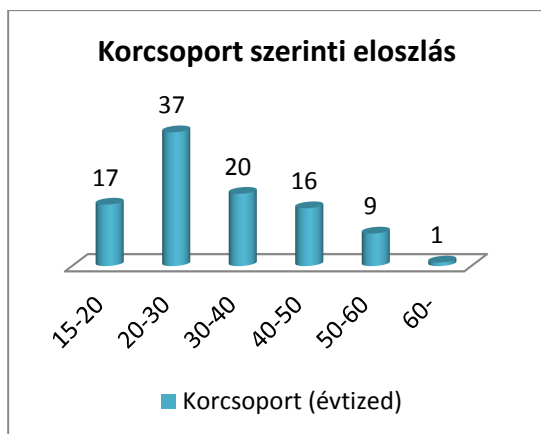
Kérdőíves eljárást alkalmaztam, a kérdőívet a 29. sz. melléklet tartalmazza. A kérdőív a későbbiekben vizsgált kompetenciák definícióit, illetve konkrét, megfigyelhető viselkedéssjegyeik leírását tartalmazza, random módon összekeverve. A kitöltők feladata az volt, hogy megpróbálják összepárosítani, mely itemek (kérdések) mely kompetenciák méréséhez tartoznak.

4.1.5.3.2. Vizsgálati minta

A kérdőívkitöltésben **100**, randomszerűen kiválasztott személy vett részt, 56 nő, 44 férfi. Átlagéletkoruk **30, 4 év**, a legfiatalabb kérdőívkitöltő 15 éves volt, a legidősebb 61 éves. Legnagyobb arányban a 20-30 év közöttiek képviseltették magukat (37 fő). Végzettségüket tekintve a közép-és felsőfokú végzettségűek közel azonos arányban képviseltették magukat.

A következő ábrák a vizsgálati minta korcsoport és végzettség szerinti összetételét szemléltetik:

⁷³ A validálásban **Dr. Járαι Róbert egyetemi adjunktus** (PTE, Pszichológiai Intézet) biztosított segítséget, konzultációs lehetőséget.



38. ábra: A validálás résztvevőinek korcsoport és végzettség szerinti eloszlása

4.1.5.3.3. Eredmények

A kérdőív kitöltői tehát **többszörös választás** (6 típusú válasz-lehetőség) módszerét használták. Az eredmények chí-négyzet próbával lefuttatott elemzésénél arra voltam kíváncsi, hogyan oszlanak meg az egyes válaszok az ítések között. A gyakorisági táblázat eredményei alapján a válaszok 65%-os határérték felett elfogadhatók⁷⁴. A részletes eredményeket a [30. sz. melléklet](#) tartalmazza.

Ez alapján az elfogadható tételek a következők: 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29.

60-65%-os határérték közé esnek az alábbi tételek: 15, 25, 31.

A válaszok nagy szórást mutatnak az alábbi itemeknél:

Item sorszáma		Eredeti válasz	Ítések válasza	Határérték
4	Feladata elvégzéséhez kihasználja a rendelkezésére álló időt.	minőség	minőség	38%
6	Minőségi követelményeit képes munkahelyére vonatkozóan megfogalmazni.	minőség	minőség	43%
8	Gondolatait képes rendszerezni.	minőség	komm.	34%
13	Amikor fogalmazást kell írnia, rendszerezve, áttekinthetően írja le gondolatait.	minőség	komm	50%
21	Meggyőződik az adott információ egységes vagy pontos értelmezéséről.	komm	komm	46%
22	Mérlegeli az adott helyzetben alkalmazandó hivatalos eljárásokat.	szabályt	szabályt	46%
30	Kézben tartja a feladat végrehajtását, de ha megkérdőjelezi a helyességét, akkor esetleg elbizonytalanodik.	önbizalom	egyik sem	53%

39. ábra: Nagy válasz-szórást mutató itemek

⁷⁴ <http://www.washington.edu/oea/score1.htm> alapján

Látszik, hogy két tétel esetén a minőségre törekvés kompetenciája helyett a kommunikációs készséget választották legnagyobb arányban a kérdőív-kitöltők, illetve az önbizalomra vonatkozó negatív állítást egyik kompetencia leírásához sem tudták párosítani. Ezeknél a tételeknél tehát *külön hangsúlyt kell fektetni a Bemutatkozó helyzetgyakorlat megfigyelő-értékelőinek felkészítésére*. Ők azonban felkészítésük során már az egyes kompetencia-szintek leírását is láthatják, amely az ítéseknek nem állt rendelkezésre (abból pedig egyértelműen kiderül a szint-definíció, amely megfeleltethető a leírt viselkedésjegyek).

A 19-es sorszámú item („Az időkereteket figyelembe véve végzi el munkáját.”) a minőségre törekvés kompetenciáját méri, ugyanakkor az ítések 78%-ban a szabálytudat, szabálytartás kompetenciájához párosították. Meglátásuk mégis helyes, hiszen a konkrét Bemutatkozó gyakorlatnál az időkeretek tartása mindkét kompetencia egyik megfigyelési szempontját képezi. Erre ismét külön fel kell hívni az értékelő-megfigyelők figyelmét, segítségünkre lesz ebben a gyakorlathoz tartozó megfigyelési szempontrendszer.

Összességében elmondható tehát, hogy a **kompetenciamérésünk valid eljárás**, azzal a **kitétel**el, hogy a vizsgálatot végző értékelő-megfigyelők figyelmét némelyik viselkedésjegy leírásánál külön fel kell hívni az esetleges téves értelmezések kockázatára⁷⁵. Mindemellett a módszer *értékelési megbízhatóságát* (*inter-rater reliability*) úgy lehet igazolni, hogy a kompetencia mérő egyéni AC gyakorlatot több, előre felkészített, szakmailag kompetens szakember folytatja le, akik nagy valószínűséggel azonos fogalomrendszer mentén figyelik meg és értékelik a jelölteket, folyamatos konzultációs lehetőség mellett. Ilyen helyzetekben a megítélés esetleges szubjektív torzításainak kiszűrése érdekében fontos tudni, hogy ugyanazt a szituációt, ugyanazokat a reakciókat mennyire értékelik azonos módon a megfigyelők. Vagyis

⁷⁵ Érdekes megfigyelés, hogy amikor Doboczky-Szelestey Judit kolléganővel a fentebb említett munkaértekezleten a rendvédelmi pszichológusoknak felkészítést tartottunk a Bemutatkozó helyzetgyakorlat alkalmazásáról, nagy átfedésben ugyanezek a kérdéses itemek vetődtek fel külön megbeszélés tárgyaként. A felkészítés végére azonban kialakult egy egységes értelmezési rendszer, biztosítva a módszer alkalmazásához szükséges feltételeket.

ebben az esetben a megfigyelők közötti *együttjárás* elemzésével tudjuk kifejezni, hogy mennyire tekinthető megbízhatónak egy-egy megfigyel értékelése a többi értékelőhöz képest. Ez a módszer gyakorlatilag ekvivalens azzal az eljárással, amit a tételtek egymással való korreláltatásakor használtunk, csak ebben az esetben maguk az értékelő személyek tekinthetők egy-egy mérési egységnek, tételnek és a közöttük tapasztalt együttjárások alapján tekintjük megbízhatónak a mérési eljárásunkat.

Amennyiben a két mérőeszköz (vagyis a két értékelő) eredményei azonosnak tekinthetők, fennáll a **megítélői pontozás megbízhatósága**. A felvételi vizsgálatokat nagyon erős időnyomás alatt kellett végeznünk, ezért arra nem volt lehetőségünk, hogy mindketten egyszerre legyünk bent egy-egy helyzetgyakorlatnál. Ugyanakkor mintegy 20-25 esetben közösen, váltott megfigyelői-értékelői, gyakorlatvezetői szerepben együtt dolgoztunk, tesztelendő, hogy mennyire értékeljük azonosan a látott, hallott dolgokat. Erre tudományos elemzést nem végeztem, de szóbeli megbeszélésünk pozitív tapasztalatot mutatott.)

4.2. Kutatási kérdések

Ahogy korábban is utaltam már rá, a kompetenciák vizsgálatára munkapszichológiai szempontból vagyok kíváncsi. Az elméleti háttér gazdagsága kapcsán látható, hogy rengetegen és rengeteget írtak a kompetenciák definiálásáról, felépítéséről, csoportosításáról és a meghatározásukhoz vezető útról. *Amiről viszont nagyon keveset írnak: a mérésük.* A kompetencia modell kialakítása során részletesen írtam a mérési módszerekről, amelyek a kompetencia tartalmi leírásához szükségesek. A felsorolt módszerek valóban nagyon eredményesek abban, hogy bevált dolgozók, szakértők, szakemberek, munkakör-betöltők segítségével, részvételével elkülönítsük azokat a viselkedéses jellemzőket, amelyek egy bizonyos munkakörben szükségesek a hatékony teljesítményhez. Arról azonban nem igazán olvashattunk még *tudományos igényű* levezetést, hogy *felvételi, alkalmasságvizsgálati, kiválasztási helyzetben* hogyan lehet mérni azokat a viselkedéseket, amelyek egyszer majd a konkrét munkafeladathoz kötötten sikeres teljesítményt fognak implikálni. Hogyan lehet felismerni, elkülöníteni és megfigyelni azokat a magatartásjegyeket, amelyek nem pusztán a személy egyéni jellemzői, hanem ténylegesen, dinamikusan kapcsolatban állnak a várható munkateljesítménnyel? Honnan tudhatjuk, hogy szimulált munka-helyzetben, vagy munkavégzéshez nem kötődő gyakorlat elvégeztetése során, pályakezdőknél is a megfelelő „összetevőket” mérjük? Honnan tudhatjuk, hogy többet, mást mérünk –e egyáltalán, mint egy komplex személyiség-és képességmérő módszer-csomaggal mérnénk?

A kompetenciamérésekkel kapcsolatos problémáknál ([3.5.6. pont](#)) írtam arról, hogy erőteljesen megkérdőjelezhető, valójában mi is a mérés tárgya: **kompetencia** (tehát maga a megfigyelhető viselkedés) vagy **kompetencia-potenciál**⁷⁶. Leírtam ott, hogy véleményem szerint, nagyon sok esetben valójában olyan kompetencia-potenciálokat mérnek kompetencia címen, amelyek valamilyen önkényes levezetés kapcsán, tudományosan nem megalapozott és feltárt módon kapcsolatban állHATNAK a tényleges viselkedéssel. Tulajdonságokat mérnek és nem a tényleges viselkedés megfigyelésére alapoznak, tehát semmivel nem nyújtanak több információt, mint egy

⁷⁶ „Kompetencia-potenciálnak nevezhetjük azokat az emberi tulajdonságokat, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előrejelezhetik a kompetens viselkedést).” (KISS, 2003, 4. o.)

képesség-vagy személyiségmérés. Vagy ami még ennél is vitathatóbb: tulajdonságokat *figyelnek meg* (tehát nem is hitelesített mérőeszközzel mérnek), amelyeket szubjektíve mérési eredménnyé konvertálnak.

„A kompetencia szigorú értelemben csak a munkahelyi viselkedés alapján ítéhető meg. Ezért a szervezetek hatékony eszközöket kerestek, amellyel a kompetencia potenciál megbízhatóan mérhető.” (KISS, 2003, 4. o.)

Tehát konkrétan a következő kérdésekre keresem a választ:

1. Mit mérünk, amikor kompetenciát mérünk? A kompetencia mely rétegeiről kapunk információkat?
2. A kompetencia szintek mögött valóban eltérő képesség-és személyiségstruktúrák feltételezhetőek –e? A kompetenciamérés különböző szintű eredményei megjelennek –e már a pszichológiai mérések (személyiségvizsgálat, figyelemvizsgálat, intelligenciavizsgálat, konfliktuskezelési képesség-és készség) eredmény-különbségében is? Pszichológiai eredményektől függően alakul –e a tényleges, megfigyelhető viselkedés?
3. Tetten érhető –e a kompetencia és a kompetencia-potenciál közti összefüggés? Mely kompetencia-potenciálok állnak egy konkrét kompetencia hátterében?
4. Szükség van –e a kompetenciamérés mellett a hagyományos pszichológiai mérőeszközök használatára egy alkalmasságvizsgálat során? Szükség van –e a hagyományos pszichológiai mérőeszközök többdimenziós alkalmazása mellett kompetenciamérésre? Mennyiben nyújtanak eltérő, releváns információt az egyes eljárások egy alkalmasságvizsgálat során?

4.3. Hipotézisek

A mérési eredmények statisztikai elemzése kapcsán szeretnék választ adni a kutatási kérdésekre. A kutatási kérdések vonatkozásában az alábbi hipotéziseket tudom megfogalmazni:

1. Kutatási kérdés

Mit mérünk, amikor kompetenciát mérünk? A kompetencia mely rétegeiről kapunk információkat?

1. Hipotézis

A kompetenciamérés bizonyos eredményei korrelálnak az intelligenciavizsgálatok, figyelemvizsgálat, konfliktuskezelés és a személyiségvizsgálat bizonyos eredményeivel. Azon tényezők, amelyek mentén korreláció mutatható ki, a kompetencia és a hagyományos prediktor közös jelentéstartalmai.

Azt várom, hogy a kompetenciamérésnek és a hagyományos pszichológiai prediktoroknak van közös mérési-, és ezáltal jelentéstartománya. A jéghegy modell alábbi rétegei közül kiderülhet, melyek jelentik a közös leképeződést: Ismeretek, tudás; Készségek, jártasságok; Szociális értékek, szerepek; Én-kép, énfogalom; Személyiségvonások; Motivációk. A korreláció megléte a fontos, tartalma, iránya ennél a kérdésnél még nem számít. A korrelációt mutató jelentéstartomány a kompetencia olyan rétege, amely más pszichológiai eszközökkel is vizsgálható. A használt pszichológiai eljárások nagy múltra visszatekintő, validált, megbízható módszerek, változói és azok mérési tartománya pontosan meghatározott, definiált, követhető. Tehát amennyiben van olyan közös pont, amely a kompetencia mérés során is vizsgált tényező, az a tényező a kompetenciának is éppoly jól definiált és tartalmilag meghatározott részévé válik. A kompetencia ezen tartalmai így egyértelműen *azonosítottakká* váltak.

2. Kutatási kérdés:

A kompetencia szintek mögött valóban eltérő képesség-és személyiségstruktúrák feltételezhetőek –e? A kompetenciamérés különböző szintű eredményei megjelennek –e már a pszichológiai mérések (személyiségvizsgálat, figyelemvizsgálat, intelligenciavizsgálat, konfliktuskezelési képesség-és készség) eredmény-különbségében

is? Pszichológiai eredményektől függően alakul –e a tényleges, megfigyelhető viselkedés?

2. Hipotézis

A kompetenciamérés különböző szintjeihez különböző szintű pszichológiai eredmények kapcsolhatók.

Azt várom, hogy a hagyományos módszereken elért eredmények mutatják a kompetencia-potenciált, a kompetenciamérés eredményei pedig azt, hogy a tényleges viselkedésben is megjelennek –e ezek a potenciálok. A kompetenciák mindig magukban foglalnak egy szándékot, amely egy bizonyos eredmény elérése érdekében cselekvéshez vezet. A szándék az alkalmasságvizsgálaton a teljesítményigény: mind a hagyományos pszichológiai vizsgálaton, mind a kompetenciamérés során arra törekszik a vizsgálati személy, hogy minél jobb eredményeket produkáljon, ami alapján alkalmas minősítést kaphat. Ezért kedvező képet igyekszik festeni magáról a teszteken, és kedvező módon igyekszik viselkedni a kompetenciamérésen. A háttérben álló pszichológiai konstruktumok mozgósítása elméletileg meg kell, hogy történjen: aki kedvezőbb konstruktumokkal rendelkezik, eredményesebb viselkedést is produkál. A magasabb kompetencia-szintek magasabb övezetbe eső pszichológiai eredményekkel járnak. A kompetencia megjelenésének szintjét tehát az a személyiség-és képességstruktúra (is) befolyásolja, amely alapként mögötte húzódik.

3. Kutatási kérdés:

Tetten érhető –e a kompetencia és a kompetencia-potenciál közti összefüggés? Mely kompetencia-potenciálok állnak egy konkrét kompetencia háttérében?

3. Hipotézis

A vizsgált 5 kompetencia mindegyike meghatározott pszichológiai mérési eredménnyel korrelál. Bizonyos pszichés változók a kompetencián elért szintet „lekövetik”, a magasabb szinthez magasabb eredmények társulnak, így beazonosíthatók a kompetencia-potenciálok.

Azt várom, hogy a kompetenciamérés eredményei meghatározott pszichés változókhoz kapcsolódnak. A meghatározott változók (személyiségvonások, képesség-

dimenziók) tulajdonképpen a kompetenciához tartozó kompetencia-potenciálok, amelyek megbízhatóan jelzik előre a hozzájuk kapcsolódó viselkedés megjelenését.

4. Kutatási kérdés:

Szükség van –e a kompetenciamérés mellett a hagyományos pszichológiai mérőeszközök használatára egy alkalmasságvizsgálat során? Szükség van –e a hagyományos pszichológiai mérőeszközök többdimenziós alkalmazása mellett kompetenciamérésre? Mennyiben nyújtanak eltérő, releváns információt az egyes eljárások egy alkalmasságvizsgálat során?

4. Hipotézis

A kompetenciamérés és a hagyományos pszichológiai eljárások alapvetően eltérő kritériumokat mérnek. Az esetleges átfedések ellenére számtalan olyan kritériumot is mérnek, amit a másik mérőeszköz nem.

Azt várom, hogy nem minden olyan személy kerül kiválasztásra (kap alkalmas össz-minősítést), aki a kompetenciamérésen elérte a minimum szintet. Nem minden olyan személy kerül kiválasztásra (kap alkalmas össz-minősítést), aki hagyományos pszichológiai eredményei alapján megfelel a kritériumszintnek. Úgy vélem, az általam végzett komplex kiválasztási eljárás során többdimenziós képet kapok egy-egy személyről az alábbi tényezők mentén:

1. *Kompetenciák:* azon megfigyelhető viselkedésszempontok, amelyek összefüggésben állnak a hatékony munkahelyi teljesítménnyel
2. *Kompetencia-potenciálok:* azon pszichés változók, amelyek meghatározott struktúrát alkotnak és megbízhatóan bejósolják a hatékony teljesítményhez kapcsolódó viselkedést (kompetenciát)
3. *Minimum követelmények:* olyan, a vizsgált kompetenciákhoz nem kapcsolódó pszichés változók, amelyek bevétele vizsgálat során kerültek meghatározásra, leképezve azt a kritériumszintet, amely a pályakezdők pszichológiai alkalmasságához szükséges. Ezek nem bizonyítottan kompetencia-potenciálok, mégis relevanciájuk van az alkalmasság megítélésében, hiszen a jelölt személyiségének minél mélyebb megismerését teszik lehetővé. Elképzelhető, hogy nem a hatékony munkahelyi *teljesítménnyel* állnak összefüggésben, hanem egyéb beválasztási tényezőkkel (pl. szervezetbe való beilleszkedés, elköteleződés,

alkalmazkodás a csoportnormákhoz stb.). Természetesen ha úgy nézzük, ezek is kapcsolhatók a teljesítményhez, de nem közvetlenül.

Látható, hogy ez 3 különböző mérítési felület a személyt tekintve, munkapszichológiai szakzsargonnal kifejezve, három különböző *kritérium-csoport*. A kutatási háttér során bemutattam, hogy mindhárom kritériumcsoport szakmailag megalapozott, lekövethető módon került be az alkalmassági követelmények közé, így mindhárom csoportnak *egyforma létjogosultsága és relevanciája* van. Amennyiben a kutatásom során sikerül bebizonyítani, hogy ezek különböző mérőeszközökkel vizsgálható tényezők, akkor egyértelművé válik, hogy az alkalmasság megítélésénél *egyik tényezőcsoport vizsgálata sem elhagyható*, mondván, hogy „úgyis vizsgáljuk ezt is a többi pszichológiai eljárással is, felesleges még külön mérni ezt is, valahogy biztos benne van a többi eredményben”. Nem: ha a hagyományos eljárásokkal nem tudunk viselkedésjegyeket mérni, akkor nem elhagyható a kompetenciamérés, illetve ha a kompetenciamérésnél nem tudunk stabilan meglévő kompetencia-potenciálokat és egyéb pszichés követelményeket mérni, akkor óriási hiba lenne szelektálni a bizonyítottan hatékony eljárásokat. A kompetencia-potenciál és a kompetencia között látszólag egyenes arányosság is fennállhat, de véleményem szerint ez nem feltétlen következik be. Az eredmények megvitatásánál bővebben is kitérek majd erre a kérdésre.

Mindezen hipotézis helytállósága tehát akkor bizonyított, ha egy-egy személy eredményein belül olyan differenciáltság tapasztalható, hogy egyes eredményei alkalmatlanságot vonnak maguk után, míg más eredményei megfelelnek a kritériumszintnek.

4.3.1. A szakmai hipotézisek lefordítása statisztikailag tesztelhető munkahipotézisekre

Nullhipotézisek (H0):

1. A kompetenciamérés eredményei és a hagyományos pszichológiai tesztek eredményei között semmilyen statisztikai összefüggés, korreláció nem mutatható ki, így közös jelentéstartományuk, jelentéstartalmuk sincs.
2. A kompetenciákon különböző szinteket elért személyek pszichológiai eredményei megegyeznek. A kompetencia-szintek mögött ugyanaz a személyiség-és képességstruktúra áll.
3. Az 5 vizsgált kompetencia mindegyikéhez ugyanazok a korrelációk kapcsolhatók a pszichológiai változókat tekintve, vagy egyáltalán nincs is köztük korreláció.
4. A kompetenciamérő eszköz és az egyéb pszichológiai vizsgálati eljárások ugyanazokat a kritériumokat és kritériumszinteket mérik, így ha az egyiken a személy eléri a kritériumszintet, a másikon is eléri; ha az egyiken nem éri el a kritériumszintet, a másikon sem éri el.

Alternatív hipotézisek (H1):

1. A kompetenciamérés eredményei és a hagyományos pszichológiai eljárások eredményei között korreláció mutatható ki. A korrelációt mutató jelenségkör közös jelenségtartalom is egyben.
2. A kompetenciákon különböző szinteken álló személyek pszichológiai eredményeiket tekintve is eltérő szinteken, övezetekben állnak. Meghatározott kompetencia-szinthez meghatározott személyiség-és képességstruktúra köthető.
3. Az 5 vizsgált kompetencia mindegyike más-más pszichológiai változó eredményeivel mutat korrelációt. A korrelációt mutató változók az adott kompetenciához tartozó kompetencia-potenciálok.
4. A kompetenciamérés és a hagyományos pszichológiai eljárások eredményei eltérő kritériumokhoz és kritériumszintekhez köthetők, ezért vannak olyan személyek, akik az egyik vizsgálaton megfelelő eredményt értek el, a másikon viszont a kritériumszint alatt teljesítettek.

4.4. Vizsgálati módszerek

Miután a kompetencia egy több réteggel rendelkező konstrukció, „letapogatásához” az egyéb vizsgálatok széles palettájára van szükség, arra, hogy minél több típusú vizsgálat eredményeivel összehasonlíthatóvá váljanak az adatok. A jéghegy modell szerint az alábbi rétegekből áll a kompetencia (részletesebb kifejtését a [3.2.3.2. pontban](#) tettem meg):

1. Ismeretek, tudás
2. Készségek, jártasságok („*skills*”)
3. Szociális értékek, szerepek
4. Én-kép, énfogalom
5. Személyiségvonások
6. Motivációk

Mindenképp olyan vizsgálati eszközöket kellett választanom, amelyek képesek ezek közül minél több jelenséget, réteget egyidejűleg megragadni. Ennek tükrében a vizsgálatához az alábbi módszereket választottam, amelyeket ebben a fejezetben részletesebben be is mutatok (a **kompetenciamérő gyakorlatról** a [4.1.5. pontban](#) írtam):

1. Bemutató helyzetgyakorlat (kompetenciamérés)
2. RAVEN/OTIS II. intelligenciavizsgálat
3. CDT-1 figyelemvizsgálat
4. Konfliktuskezelési kérdőív
5. CPI

Ezen kívül négy szemközti, félig strukturált karrier-és élettörténeti interjú felvételére is sor került minden vizsgálati személlyel, de mivel az ott kapott információk nem fordíthatók le egyértelműen kvantitatív adatokká, ezek tapasztalatait, eredményeit nem használtam fel a kutatás statisztikai próbái során.

4.4.1. OTIS II teszt

Az ARTHUR J. OTIS-féle *Quick-scoring Mental Ability* tesztek széles körben alkalmazzák a hazai pályaválasztási és munkalélektani gyakorlatban a mentális képességek vizsgálata céljából. A teszt túlnyomó részben verbális feladatokat tartalmaz, előnye, hogy csoportos helyzetben is használható. Eredetileg 1936-ban adták ki, mint a korabeli amerikai iskolarendszer IV-IX. osztályai számára megfelelő mérőeszközt. Az eredeti teszt a verbális feladatok mellett csaknem hasonló arányban tartalmazott nonverbális feladatokat is, azonban utóbbiakat az 1954-ben véglegesített változathoz szinte teljesen hiányzik. Közepes erősségű tesztként jól alkalmazható a középiskola alsóbb osztályaiban, illetve az ennek megfelelő végzettségűek esetében. (in: VÖLGYESY, 1986)

A szerző szándéka az volt, hogy ne az ún. veleszületett tehetséget mérje a teszt, hanem azokat a **verbális és számolási képességeket**, amelyek az eredményes tanuláshoz, illetve a sikeres megismerő tevékenységhez szükségesek. Nagy előnye a tesztnek, hogy nem a memória által megszerzett ismeretek helyzeti előnyére épít, hanem elsősorban az **értelmi képességek szintjére, rugalmasságára, felhasználhatóságára** kíváncsi.

A 46 ítemes OTIS II. teszt faktorai:

1. Figyelmi teljesítmény minősége
2. Fogalmi differenciál
3. Logikai kapcsolatok – rendezés
4. Ellentétes asszociáció
5. Kritikai képesség
6. Diszkrimináció képesség
7. Analógiás képesség

A bemutatandó vizsgálatban csoportos formában történt a tesztfelvétel, 26 perces kötött időintervallumban, a kiértékelés során az alábbi képletet használtuk:

$$T_p = (2T - H) \pm (td/2)$$

T_p = teljesítménypont

T = teljesítmény

H = Hiba

td = standard időtől való eltérés

4.4.2. RAVEN teszt (*Raven Progresszív Mátrix; Raven Progressive Matrices; RPM*)

A teszt segítségével jó képet kaphatunk a vizsgált személy **kognitív képességeiről, általános intelligenciájáról, az ún. g-faktorról** annak ellenére, hogy *nem verbális*, szöveges feladatokat tartalmazó mérési eljárásról van szó. Az intellektus egészének a szavakkal nem megragadható **logikai, absztrakciós és problémamegoldó vonásait** vizsgálja; olyan gondolkodási részképességeket, mint a mintafelismerés, részletekre való odafigyelés, vizuális emlékezet és téri tájékozódás. (in: SIMON, 1988)

A Raven-teszt 1936-ban született meg, DR. JOHN CARLYLE RAVEN személyéhez köthető. Az angol hadsereg kiválasztási rendszerének megújítására kérték fel, ekkor állt elő a nevét viselő teszt elődjével, amely a ma ismert és használt formáját 1938-ban nyerte el, és amelyet napjainkban is széles körben használnak. A teszt alapvetően az **eduktív képességet** méri, amely tulajdonképpen nem más, mint hogy a világ jelenségei között felfedezzük a rendszert, egyben látjuk a világot, a tapasztalatok alapján képzeteket alkotunk. Raven elgondolása alapján az általános intelligenciának két igen fontos komponensét mérhetjük:

1. a letisztult gondolkodást, vagyis a bonyolult helyzetek átlátásának képességét
2. a fontos információk megtartásának és felhasználásának kapacitását

Felhasználási területei: leginkább a munkalélektanban, kiválasztási céllal használják, Mérei Ferenc szerint a teszt mint az általános feladatmegoldó intelligencia mutatója alkalmazható; magas értéke új feladatcsoporthoz való biztos alkalmazkodást, tanulási képességet, mentális önszabályozást jelez, alacsony értéke értelmi rigiditásra utal. Kutatások szerint jól korrelál a Wechsler-féle értékekkel; 100-as IQ alatt megbízhatóbb, mint 100 fölött, 120 fölött pedig már kétséges az eredmény realitása; a 60 pontos teljesítmény igen ritka, ezáltal kritériumteszt lehet kivételes képességű személyek kiválasztásakor.

A teszt 5 sorozatból áll, melyek mindegyike 12 táblát tartalmaz. Mind a sorozatok, mind a táblák fokozatosan nehezednek. A feladat minden esetben a hiányzó geometriai forma kiválasztása egy **logikai rend felállítása** után, azaz a meglévő sorozatokban egyfajta rendszert kell észlelni, majd az ehhez illő formát kiválasztani. Minden esetben csak egy jó megoldás létezik. A standard teszt 60 (5x12) feladatból áll,

a másik kettő 36 (3x12) feladatot tartalmaz. Időkorlát nincs a teszt megoldására, bár a hazai szakemberek közül sokan alkalmaznak 15, 30 vagy 45 perces időlimitet.

Előnye, hogy költséghatékony, hiszen nem igényel semmilyen speciális eszközt, csupán a válaszokat kell egy papírra feljegyezni. Kiértékelése gyors, hiszen a válaszokat sablon alapján kell javítani, így a megbízhatósága is nő. Maga a teszt bonyolultabb, mint ahogy első ránézésre tűnik, így egyszerre érdekes a kitöltő számára és megfelelő a felvevő számára, hiszen több kognitív képességre épül, így a mentális képre, forgatásra, memóriára, logikára stb. A Raven-teszt nemcsak a fentiek miatt lett sikeres, hanem mert interkulturális, azaz kultúrától függetlenül ugyan olyan jó predikatív értékekkel bír különböző nemzetiségű kitöltők esetén.

Érdekes jelenség ugyanakkor, hogy a tesztben elért pontszámok változott az idő előrehaladtával: a Raven-tesztben ma elért pontszámok drámai növekedést mutatnak az 50 évvel ezelőtti adatokhoz képest, azaz mai norma szerint az 50 évvel ezelőtti kitöltők fele speciális iskolába kellene, hogy járjon. A kutatók szerint ez az úgynevezett *Flynn jelenséggel*, *Flynn effecttel* magyarázható.⁷⁷

A bemutatandó vizsgálatban a 60 feladatot tartalmazó verziót használtuk, 30 perces időlimittel, csoportos tesztfelvétellel.

⁷⁷ Először Binet tesztjénél fedezték fel, hogy 10 évenként 3 ponttal nő az átlag IQ, de egymásnak ellentmondó adatokat is kaptak. A legnagyobb mértékű pontszám-növekedés a skandináv országokban volt, generációnként akár 10-20 pont. Ravenék 2000-ben kimutatták, hogy 1990-91 környékén megállt ez a növekedési tendencia, illetőleg csak az értelmiségi réteg lesz még „okosabb”. Ennek magyarázatára általában olyan változásokat hoznak fel érvként, amelyek 50 évvel ezelőtt máshogy működtek, mint most, azaz például a televízió térhódítása, a szociális kapcsolatok megváltozása, a család méretének változása, atomizálódása, a képzés, oktatás, tanulmányi rendszer változása, a fogyasztói társadalom felgyorsult életritmus. Ezek az érvek azonban teljes mértékben nem állják meg a helyüket, sokkal valószínűbb, hogy a várható életkor megduplázódása okozza a megnövekedett pontszámokat. Fenti jelenséget mi is tapasztaljuk a rendvédelemben: a 10 évvel ezelőtti átlag-értékek (középfokú végzettség esetén) kb. 40-45 pontszámot mutattak, ma a középfokú végzettségű (elsősorban fiatal) populáció nagyrészt 45-48 pont fölött teljesít, ezért 2010-ben a korábbi átlagövezet helyett a 48-nál kezdődő átlag feletti övezetbe eső érték a kiválasztás kritériuma.

4.4.3. CDT-1 (egykezes kombinált disztributív figyelemvizsgálat)

A vizsgálóeszköz **felhasználási területe** (SZIMETHNÉ, 1999): A vizsgálattal a megosztott (disztributív) figyelem, a koncentrációs teljesítmény, valamint közvetve a monoton munkavégzés és tartós terhelés hatása vizsgálható. A készülék⁷⁸ jól használható alkalmasságvizsgálatok során, főként olyan munkaköröknél, amelyeknél fontos követelmény a figyelem magas szintje és tartóssága, a zavartalan optomotoros koordináció, a gyors bimanuális mozgásreguláció. (Pl. operátori, gépkezelői, gépjárművezetői munkakörök) Ezen kívül mint képességvizsgálat felhasználható a pályaválasztási tanácsadás gyakorlatában mint lehetőség a tanulékonyság, gyakorlékonyság vizsgálatára. A figyelem és az éberségi állapot közötti szoros kapcsolat révén a vizsgálati eredmények támpontot adhatnak a munka jelentette terhelés által előidézett igénybevétel értékének megítéléséhez, felhasználható tehát beválasztási vizsgálatok során is. További alkalmazási lehetőség a többszörösen balesetesezők és rehabilitáltak vizsgálata.

A figyelem a központi idegrendszer működési módja, sajátosságai szoros összefüggésben állnak a központi idegrendszer egyéni jellegzetességeivel. A figyelem sajátosságai egyénenként eltérőek és tartósan jellemzőek. A figyelem tehát **képesség**, és mint ilyen, megfelelő eljárásokkal mérhető, illetve a mérési eredményekből következtethetünk jellegzetességeire. A figyelem mérésénél törekedhetünk a figyelem szintjének meghatározására (a koncentráció fokát és a figyelem erősségét foglalja magába), a figyelem tartósságának bemérésére (a fáradásnak való ellenállást, a kitartást jelenti), illetve mérhetjük terjedelmét, megoszthatóságát, amelyből élnkségére, flexibilitására következtethetünk.

A műszeres disztributív figyelemvizsgálat során a vizsgált személynek az a feladata, hogy *tartósan figyeljen egy egyszerű ingermezőt*, amelyben időnként kis változások lépnek fel, s e változásokra adekvát módon, gyorsan kell reagálnia. Megosztott ez a figyelem abból a szempontból, hogy az ingermező sok kis elemi egységből tevődik össze, s az egységek önállóak állporuk, illetve változásuk

⁷⁸ Tervezők: Pávai Sándor ipari formatervező, Szabó János tervező mérnök, Farkas Ferenc gyártmánytervező, Tóth László gyártmánytervező, Gyártó: Struktúra Szervezési Vállalat

tekintetében (diszkrét fényfelvillanások). A helyzet meglehetősen egyhangú, monoton. A feladat, jellegéhez képest hosszú ideig áll fenn, ez pedig telítődést okozhat. Az 5,5 perces vizsgálathoz normális irodai megvilágítás szükséges, túl erősen irányított fény ne essen a készülékre. Mivel akusztikus válasz-visszajelentés érvényesül, ügyelni kell rá, hogy a helyiségben ne legyen nagy zaj, váratlan és erős hangok (pl. telefon) ne jelentkezessenek. A készüléket olyan magasságú asztalon kell elhelyezni, ami biztosítja, hogy a vizsgálati személy állva, görnyedés nélkül is jól lássa, mindkét kezével könnyen elérje. (A vizsgálatot álló testhelyzetben kell végeztetni.) Ezek a feltételek természetesen a mi vizsgálatunknál is teljesültek.

Eredmények: a mérési eredmények a [31. sz. mellékletben](#) található adatlapon kerülnek rögzítésre. A teljesítményövezetek a [32. sz. mellékletben](#) található táblázatban láthatók. A vizsgált személy reakcióinak helyességét a vizsgálati idő teljes tartama alatt feljegyezzük, ebből képet kaphatunk megosztott figyelmének működéséről, sajátosságairól. Legfontosabb változók:

1. **Összes helyes reakció száma:** a figyelem színvonalára enged következtetni
2. **Hibás reagálások száma:** a figyelem minőségére utal
3. **Teljesítmény időegységenkénti (percenkénti) hullámszáma:** a figyelem hullámszáma, működésének egyenletességére vonatkozó információkat nyújt.

A vizsgálat eredményeiből képet kaphatunk arról, hogy a vizsgált személy milyen mértékben teljesítőképes tartós megosztott figyelmet igénylő monoton feladathelyzetekben. Az eredményekben tükröződik az információ-felvételben, -feldolgozásban, a válaszszervezésben, és –kivitelezésben szerepet játszó képességének színvonala is. Így az alábbi vonatkozásban vonhatunk le az eredményekből következtetéseket:

- információfeldolgozás sebessége
- térlátás
- pozicionális térképzelés
- pszichés tempó
- reagálókészség
- mozgáskoordináció

A módszer **érvényessége**: A jelenleg rendelkezésre álló adatok a mérés produkciófelületének tisztázására adnak módot. A CDT 1 és 2 készülékekkel gyűjtött adatokat és az ugyanazon a mintán elvégzett egyéb –feltételezetten vagy bizonyítottan hasonló jelenségeket vizsgáló- műszeres és tesztvizsgálatokat matematikai statisztikai módszerekkel hasonlították össze. Összehasonlítva a Pieron és Révész-Nagy tesztekkel, validitása adekvátnak minősíthető. Egyéb teljesítményvizsgálatokkal (MAWI VI.próba, Raven, McQuirrie térelképzelés teszt) összehasonlítva megállapították, hogy a teljesítmény alakulásában szerepe van a vizsgált személy intelligenciájának, információfeldolgozó képességének és térpercepciójának. A reakciógyorsaság szerepe nem bizonyított és nem kizárt. A mozgáskoordinációra vonatkozóan további vizsgálatok szükségesek. A megbízhatósági elemzések tükrében megállapították, hogy a CDT-vel végezhető mérés erősen megbízható diagnosztikai szempontból, de prognosztikai értékében csak közepesen. (SZIMETHNÉ, 1999)

A vizsgálati eljárás **gyakorlati használatának tapasztalatai**: A Pécsi Határőr Igazgatóságon, majd a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon 1999 óta használjuk a kombinált disztributív figyelemvizsgáló készüléket mind a felvételi, mind az időszakos, mind a célzott alkalmassági vizsgálatok során, egyéb teljesítmény- és személyiségvizsgálati módszerekkel kombinálva. Az eltelt csaknem 13 év során több ezres mintán lett a műszer „bejártva”. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a rendvédelmi munkakörökben a pályatükör-kutatások nyomán megállapított kritériumszintek jól differenciálnak. Ezek a munkakörök jellegüknél fogva magasfokú precizitást, monotoniatúrést, figyelmi koncentrációt, gyors információfeldolgozó-képességet igényelnek, így a felvételi alkalmasság-vizsgálatoknál már eleve olyan személyek kaphatnak alkalmas minősítést, akiknek –mindeközben természetesen a többi részvizsgálatot is figyelembe véve- a műszeren nyújtott teljesítménye megfelelő. A rendvédelmi populációban végzett későbbi, időszakos szűrések során sem tudok olyan esetről, hogy a figyelmi funkciók terén olyanfokú romlás következett volna be, ami indokolja az alkalmatlan minősítést. Tehát azt látom, a figyelmi tevékenység valóban a **személyre jellemző, tartós sajátosság**, akinek egyszer megfelelőek voltak az eredményei, annál 2-3 év alatt nem következik be ugrásszerű romlás (persze lehetnek olyan esetek, amikor ez a részvizsgálat negatív eredményt hoz, de akkor valószínűleg más problémák állnak a háttérben). Diszkriminál tehát egyrészt már a felvételi vizsgálatoknál, ezen kívül pedig egyéb műszeres vizsgálatokkal egybekötve,

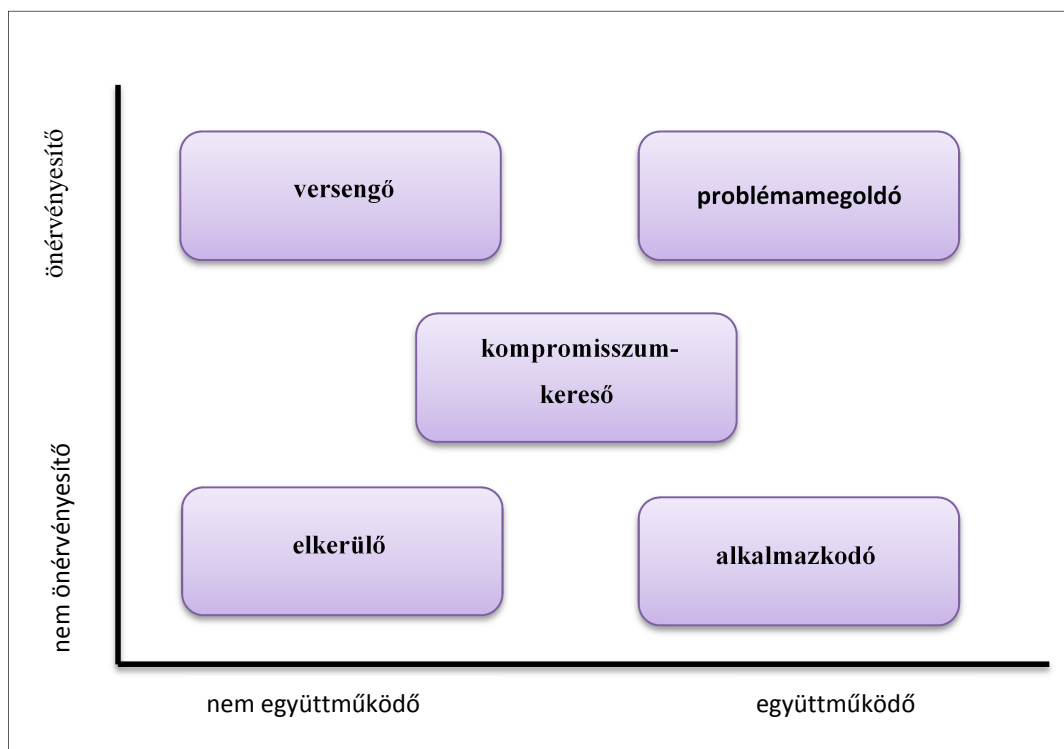
diszkriminál a célzott alkalmasság-vizsgálatoknál. Utóbbi vizsgálati típusoknál olyan jellegű munkakörökre alkalmazzuk a módszer speciális programjait, megemelt kritériumszinttel, ahová a rendőrségnél alapként megkövetelt figyelmi nívón túli, szűkebb, erőteljesebb feltételeknek is meg kell felelniük figyelmi téren a jelölteknek, a tervezett beosztás sajátosságaiból fakadóan. Más műszeres vizsgálatokkal összefüggésben (digitális tachisztoszkóp, PR métet, mikromanipulációs tremorméter, stabilométer) azt tapasztalom, a kombinált CDT-programok teljesítménye jól differenciál, korrekt, praktikus szempontokkal járulva hozzá a minősítéshez.

4.4.4. Konfliktuskezelési kérdőív

Boulding (1962) meghatározása szerint a konfliktus az emberek, vagy emberek csoportjai közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért vagy korlátozott javakért, amelyek –ténylegesen, vagy az ő észlelésük szerint- nem érhetőek el mindannyiuk számára. Nagy szerepe van benne tehát az észlelésnek, az információknak, az információk értelmezésének (in: BAKACSI, 1998).

THOMAS KILMAN 30 állításpárt tartalmazó kérdőíve 5 típusú konfliktuskezelési stratégia mentén ad képet arról, **hogyan működik a kitöltő személy nézet-vagy véleménykülönbség fennállása esetén**. A legtöbb embernek létezik egy domináns, a legtöbb konfliktushelyzetben jellemző magatartásformája. Ez azonban nem jelent kizárólagosságot, mivel konfliktuskezelő stratégiánk az adott helyzettől is nagymértékben függ, különböző helyzetekben más-más konfliktuskezelő magatartást alkalmazhatunk. Mindemellett konfliktushelyzetben magatartásunk függ a másik féltől is, hiszen neki is megvan a maga kognitív térképe, illetve konfliktuskezelő stratégiái. A konfliktus lefolyása jelentős mértékben múlik azon, hogy a két magatartás hogyan illeszkedik egymáshoz.

Konfliktushelyzetben viselkedésünket az önérvényesítés és az együttműködés aránya szabja meg. **Önérvényesítés**, vagyis hogy a személy milyen mértékben törekszik a saját szándékainak érvényesítésére, ill. **együttműködés**, vagyis milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni, miközben esetleg saját érdekeiről lemond. Ennek megfelelően a konfliktusra reagáló magatartások modellje a következő:



40. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák

Az egyes konfliktuskezelési stratégiák az alábbi módon jellemezhetők:

1. **Versengés:** önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. A személy saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalom-orientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet (pl. meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankciókat), amely megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson. A versengés jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre törekvést. Versengőként úgy érezzük, a konfliktusnak kell legyen egy győztese és egy vesztese, és mi semmiféleképpen nem akarunk vesztesek lenni. Előfordulhat az is, hogy a konfliktust problematikusnak tartjuk, de ha bekövetkezik, akkor mindig annak tulajdonítjuk, hogy a másik fél nem hajlandó magáévá tenni nézőpontunkat.
2. **Alkalmazkodás:** együttműködő, nem önérvényesítő magatartás. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Ebben van bizonyos önfeláldozás is. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyság formáját, lehet a másoknak való kényszerű engedelmeskedés, de éppúgy lehet a másik szempontjainak

elfogadása is. Az alkalmazkodó személyek rendszerint igyekeznek fenntartani a kapcsolatokat és félnek olyan dolgok megtételétől, amelyek az embereket eltávolíthatják egymástól. Ezért inkább a partner érdekeihez igazodnak. Általában úgy érzik, hogy jobb feladni saját céljaikat, mint megkockáztatni mások ellenségessé tételét vagy felidegesítését. Akárcsak az elkerülőé, az alkalmazkodó értékrendje is olyan, hogy a konfliktusokat rossznak tartja. Elkerülés helyett azonban inkább feladják saját álláspontjukat, hogy erősítsék, fenntartsák az adott kapcsolatot a másik féllel. Ez a mód rendszerint nagylelkűséget, emberiséget vagy engedelmességet tükröz. Az ilyen értékrenddel bíró emberek gyakran érzik úgy, hogy az önzés a legtöbb konfliktus forrása.

3. **Elkerülés:** nem önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját szándékát, sem a másik személy szándékát. Rendszerint nagyon felkavarja érzelmileg a feszültség és a frusztráció, ami a konfliktusból ered. Előfordulhat, hogy a korábbi konfliktusok komoly nyomokat hagytak benne: korábbi kellemetlenségei arra készíthetik, hogy inkább visszavonuljon, mintsem egyet nem értésbe bocsátkozzon. Az a fajta hajlam, hogy a konfliktusokat elkerülje, ill. elbújjon előle, alapulhat azon a hiedelmen is, hogy a konfliktus rossz dolog, szükségtelen és nem méltó az emberekhez. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását, vagy egyszerűen visszahúzódást egy fenyegető helyzetből. A személy csendben maradhat vagy megváltoztathatja a beszélgetés témáját. Pszichológiailag is tagadhatja a konfliktus létezését. Az alapkonfliktus azonban ily módon nem oldódik meg!
4. **Problémamegoldás:** egyszerre önérvényesítő és együttműködő magatartás, az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy a másik személlyel együtt dolgozva találjunk valamilyen megoldást, mely megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két érdekeltég alapvető egyezését, azt az alternatívát, mely mindkét érdeknek megfelel. A problémafeltárás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk; vagy valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre készítetne; vagy pedig konfrontáció és törekvés egy személyközi probléma kreatív megoldására. Az együttműködés,

problémamegoldás azon a feltételezésen alapul, hogy reális lehetőség van olyan megoldásra, amely a résztvevő felek mindegyikének az érdekeit kielégíti. Nem biztos, hogy létezik ilyen megoldás, de az együttműködő mégis úgy véli, hogy érdemes a megtalálásával próbálkozni. Kifejezésre juttatjuk szükségleteinket és céljainkat, és egyértelművé tesszük, mit tekintünk a konfliktus forrásának. Hajlandóak vagyunk komoly és alapos munkát végezni a különböző megoldások, alternatívák feltárásához. Az együttműködő feloldás nyitottságot és bizalmat kíván.

5. **Kompromisszum-keresés:** átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. Közvetlenebbül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszum-keresés „félúton való találkozást”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors, áthidaló megoldás keresését jelentheti. Azon a hiedelmen alapul, hogy egy adott konfliktus megoldása kapcsán senki sem érheti el a saját szempontjai kizárólagos érvényesülését, vagyis az érintetteknek meg kell találniuk egy mindkettejük számára többé-kevésbé elfogadható közbülső megoldást. Kompromisszumkeresőként úgy gondolkodunk, hogy az embereknek általában hajlandónak kell lenniük arra, hogy bizonyos kívánságaikból engedjenek és hogy nagyobb érzékenységet mutassanak mások érdekei iránt. A kompromisszumok segítségével fenntarthatók a kapcsolatok, mert meghallgatják egymás nézőpontjait és megpróbálnak egy mindenki által tisztességesnek tartott közös megoldásra jutni. Az embereknek ehhez képesnek kell lenniük gondolataik kifejezésére úgy, hogy azzal ne akadályozzák a megoldáshoz vezető utat. Mindkét félnek nyernie kell valamennyit az ügyön, miközben szükségképpen veszítenek is valamennyit. Olyan megoldásokkal élnek, mint az alkudozás, különbségek csökkentése, szavazás.

A bemutatandó alkalmasságvizsgálatban a jelentkezők konfliktuskezelési stratégiáiknak egymáshoz való viszonyát, arányát vizsgáljuk.

4.4.5. CPI (Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív)

Elméleti háttér (in: RÓZSA-NAGYBÁNYAI NAGY-OLÁH, 2006): a tesztet HARRISON J. GOUGH szerkesztette, 480 tételt tartalmazó változata 1957-ben jelent meg az Egyesült Államokban. A teszt különféle változataira napjainkban 29 nyelvterületen léteznek fordítások (az arabtól az urdu nyelvig). Népszerűségének és elterjedtségének egyik oka abban keresendő, hogy olyan **alapidimenziók** mentén kísérelte meg leírni az egészséges személyiséget, amelyek szókészlete könnyen érthető, a mindennapi beszédben is gyakran használt fogalmakból áll. Ezeket a mindennapi életben is használt kategóriákat Gough „**népnyelvi fogalmaknak**” nevezte. Ezen elméleti megközelítés szerint az emberek interakcióikban olyan leíró kategóriákat használnak önmaguk és mások leírására, amelyek történelmileg és kulturálisan is univerzálisnak tekinthetők; éppen ezért minden bizonnyal *a személyiség lényegi vonásait testesítik meg*. Nem korábbi elméletekből származó alapkategóriákat vagy faktoranalízissel nyert új dimenziókat használt tehát, elképzelése kiindulópontja és egyben érvényességi forrása az a tapasztalat volt, hogy ezek a dimenziók időtállóságukkal egy olyan kiforrott, jól bevált és széles körben alkalmazott fogalomrendszert képeznek, melyet a mindennapi emberismeret és népi bölcsesség kristályosított ki az idők során. Attól relevánsak véleménye szerint, hogy az emberek önkéntelenül ezeket a jellemzőket használják önmaguk vagy mások jellemzésére, ementén kategorizálják a másikat, ill. magukat. Ez a gondolatmenet tehát *a funkcionális validitással* legitimálja érvényességét mind elméleti, mind gyakorlati használhatóságát tekintve.

A skálák megbízhatóságának és érvényességének ellenőrzésére számos vizsgálat szerveződött, magyar mintán is ellenőrzésre kerültek a reliabilitás indexek. Az egyes skálákat korreláltatták a legtöbb ismert többdimenziós kérdőívvel is (pl. MMPI, EPI, 16 PF). A hazai alkalmazás szempontjából a magyar populáción végzett érvényesség-vizsgálatokat tartják irányadónak. (OLÁH, 1985)

„A szociális kapcsolatokban közvetlenül megjelenő mindennapi jelzők közül a legfontosabbnak vélt 18 kategória képezi a teszt alapskáláit. Kiválasztásuk önkényes módon történt, Gough szubjektív frekvenciaszótára alapján.” (In: RÓZSA-NAGYBÁNYAI NAGY-OLÁH, 2006, 245.o.)

A CPI skáláit Gough 4 csoportba sorolta, intuitív csoportosítással. Az általa fontosnak tartott dimenziók tehát a következők:

I. skála csoport
Interperszonális hatékonyság, kiegyensúlyozottság, szociális ügyesség és önbizalom
1. Dominancia (Do)
2. Státusz elérésére való képesség (Cs)
3. Szociabilitás (Sy)
4. Szociális fellépés (Sp)
5. Önfogadás (Sa)
6. Jó közérzet (Wb)
II. skála csoport
Szocializáltság, szociális érettség, felelősségérzet
7. Megbízhatóság (Re)
8. Szocializáltság (So)
9. Önkontroll (Sc)
10. Tolerancia (To)
11. Jó benyomás keltés (Gi)
12. Közösségiesség (Cm)
III. skála csoport
Motivációs háttér és intellektuális hatékonyság
13. Teljesítmény elérése konformizmus útján (Ac)
14. Teljesítmény elérése függetlenség útján (Ai)
15. Intellektuális hatékonyság (Ie)
IV. skála csoport
Az érdeklődés irányultsága és az intellektus
16. Pszichológiai érzék (Py)
17. Flexibilitás (Fx)
18. Feminitás (Fe)

41. ábra: A CPI dimenziói

A Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív a szociális viselkedésre összpontosít:

„A 18 skála arra szolgál, hogy átfogó képet adjon a személyek interperszonális viselkedéséről és feltárja a szociális alkalmazkodás emocionális, teljesítmény motivációs, intellektuális és morális hátterét. Az egyes skálák hagyományos személyiségjellemzőket írnak le, hogy milyen helyzetmegoldási módokat részesít előnyben vagy alkalmaz gyakran a vizsgálati személy, illetve a skálán elért eredménye alapján milyen tulajdonság-együttessel jellemezhető személyek csoportjába sorolható.” (In: OLÁH, 1985, 11.o.)

A tesztnek az eredeti 480 itemes változata mellett napjainkban gyakran használt verziója a 300 tételes S-CPI, amely a 18 alapskála megtartása mellett 3 új skálával bővült, eredeti érvényességét és felhasználhatóságát megtartva. A CPI skálák leírását tartalmazza a 33. sz. melléklet.

A CPI gyakorlati alkalmazásának tapasztalatai: A tesztet hazánkban számos kritika érte (MOLNÁR, 2002; NAGYBÁNYAI NAGY, 2001), elsősorban a

standardizálási problémákra összpontosítva, mindazonáltal mégis az egyik legelterjedtebb kiválasztási eljárásként tartják számon. Személyes tapasztalataim alapján nagyon jól használható a teszt rendvédelmi közegben (2002 óta több ezer teszt felvételét, kiértékelését, értelmezését végeztem el a Pécsi Határőr Igazgatóságon, majd a BMRFK-n). Ennek egyik oka lehet, hogy a régi magyar standard eredményeihez a vizsgálati mintát a Rendőrtiszti Főiskola hallgatói szolgáltatták⁷⁹, amely tény nem kapott nagy publicitást. Emellett a Határőrségnél, majd a Rendőrségnél különböző beosztásokban beváltak tekintett hivatásos állományúak körében végzett pályatükör-kutatások lehetővé tették egy, a rendvédelmi szervek igényeihez adaptált, adott beosztásokra történő célzott kiválasztást. Ebben a folyamatban az egyéb személyiségvizsgáló módszerek mellett nagy szerepet kapott ez a kérdőív is. A CPI kitöltése a vizsgálatok részét képezi mind a felvételi alkalmassági vizsgálatok, mind az időszakos alkalmassági vizsgálatok során. A tesztre a pályatükör-kutatás eredményei nyomán külön határőrségi standard lett kidolgozva, amely be van építve a tesztkiértékelő programba. Az integráció óta külön rendőrségi standard sajnos még nem került kidolgozásra.

Személyes tapasztalataim azt mutatják, a CPI *eredményei relevánsak*: minden felvételt, értékelést követően szóbeli visszajelzést szoktam adni a vizsgálati személyeknek, ahol megkérdezem, ők hogy látják az általam elmondottakat, tudnának – e esetleg hétköznapi példákat hozni bizonyos általam vázolt eredményekre. Nagy egyetértést szoktam tapasztalni saját önmegfigyeléseik és a pszichológusi értékelés közt⁸⁰. Mindemellett nyilván nem mindenki érzi „találónak” a pszichológiai jellemzést, ahogyan egyéb tesztek esetén is juthatunk ilyen konklúzióra.

Meg kell még jegyeznem, pozitív megfigyeléseim kizárólag a 480-as verzióval hozhatók összefüggésbe. Kíváncsiságból elemeztem jónéhány ember CPI-300-as és

⁷⁹ NAGY L. szóbeli közlés: Személyiségvonások mérése c. kurzus, PTE, 2008

⁸⁰ Természetesen ennek nemcsak a tényleges együttjárás állhat a háttérben, hanem a pszichológusnak való megfelelési igény is, illetve az, hogy ők tulajdonképpen egy alkalmasságvizsgálaton vesznek részt, ahol talán „nem érdemes” ellenvéleményt támasztani, illetve már a kitöltésnél torzító hatást eredményez a társas kívánatosság jelensége. (Persze ilyen is szép számmal előfordult már, bizonyos esetekben (főleg, ha a teszteredmények nem pozitív felhanggal értelmezhetők) nem sajnálva az időt a dolgok mélyére ások, és általában kimutathatóak az önismeret elégtelenségei, pláne, ha más teszteredmények, vagy az interjú anyaga is megerősíti az általam felvázoltakat.)

CPI-480-as eredményeit, mindegyiket több különböző standard felülettel is bekalibrálva. A 300-as verzió kapcsán számos kritika megfogalmazódott bennem, kifejezetten torz, értelmezhetetlen eredményeket tapasztaltam a kitöltő egyéb pszichológiai eredményei és személyes ismerete alapján. Éppen ezért az empirikus vizsgálatban a 480-as verziót használtuk.

4.5. Vizsgálati kontextus

A vizsgálatokra a **Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon** került sor 2009. március-június, illetve 2010. március-június között. A helyszín kiválasztása mellett szólt, hogy Magyarországon kevés olyan szervezet van, ahol a kiválasztásnak több évtizedre visszatekintő múltja lenne, ahol több típusú prediktort és egyben kompetencia mérő eljárást is alkalmaznak, ahol megfelelő létszámú vizsgálati minta áll rendelkezésre, illetve ahol a kutatási adatok teljes egészében a pszichológus rendelkezésére bocsáthatóak, sőt ő végezheti el a vizsgálatokat és nem csak összegzést kap bizonyos eredményekről. Mindezt erősítette az is, hogy jogszabályilag is biztosított volt a vizsgálat, és a már hangsúlyozott életszerű szituáció: „élesben” történő kiválasztásról van szó.

A kérdőívek, tesztek kitöltése csoportos helyzetben, kontrollált körülmények között zajlott. A kutatási adatokat a rendészeti szakközépiskolába jelentkezők **előzetes pszichológiai felvételi alkalmassági vizsgálat**a során nyertem.⁸¹ A vizsgálati kritériumokat a [34. sz. melléklet](#), a jogszabály által előírt alkalmatlansági kódokat pedig a [35. sz. melléklet](#) tartalmazza.⁸²

A tesztfelvételekhez szükséges objektív feltételek minden esetben biztosítottak voltak. A tesztfelvétel csoportosan került lebonyolításra. Az előzetes felvételi alkalmasság-vizsgálati CPI kérdőívek kiértékelése számítógépen a CPI 2000 3.1 verziójú szoftver segítségével történt. Mivel a program tartalmaz beépített rendvédelmi sztenderdeket, a vizsgálati személyek eredményei ugyanahhoz a vonatkoztatási csoporthoz lettek viszonyítva, így koherens, összehasonlítható eredmények születtek a teszt 480 kérdéses verziójára nézve. A konfliktuskezelési kérdőív és az OTIS II intelligenciavizsgálati kérdőív kiértékelése excel programban történt. A RAVEN tesztet manuálisan értékeltük ki.⁸³ Adminisztrációs problémák miatt 15 fő konfliktuskezelési adatai nem állnak rendelkezésre.

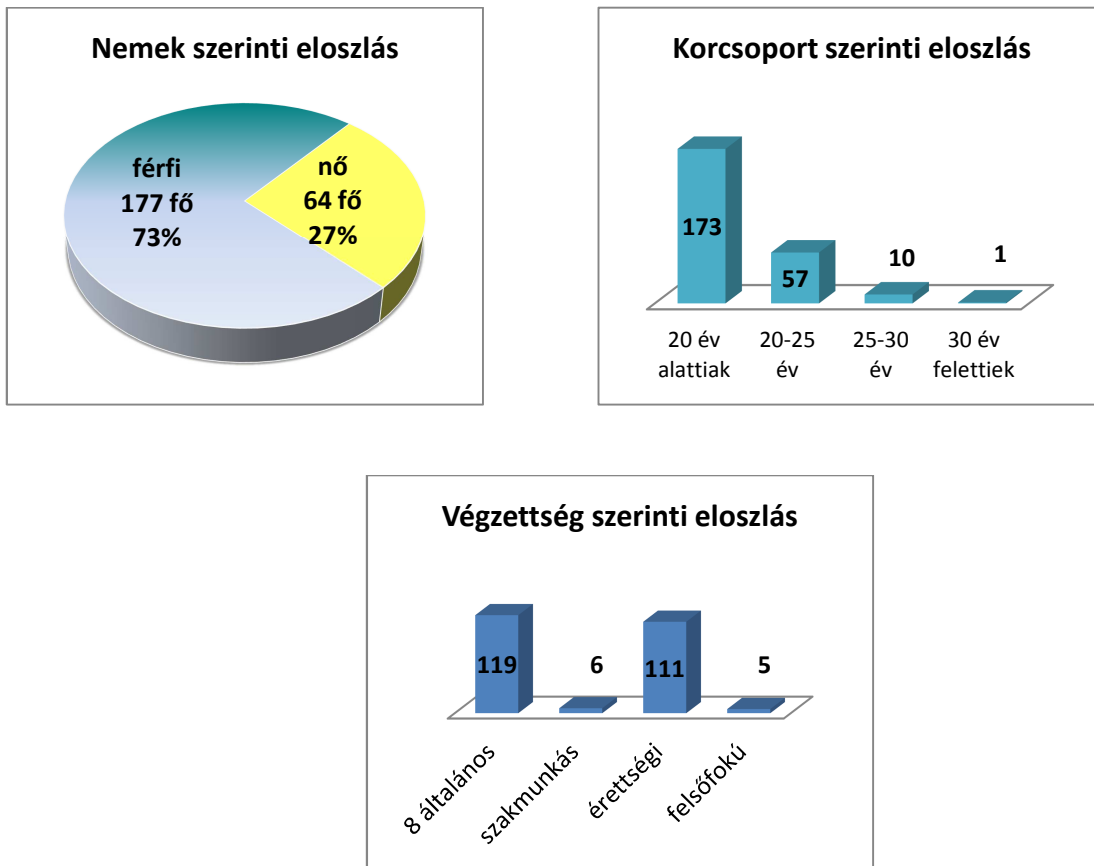
⁸¹ Adatbázisomban nem szerepel az összes, felvételen megjelent személy vizsgálati eredménye, közülük 241 személy adatai kerültek be a kutatásba.

⁸² Azért tettem bele ezeket az anyagokat az értekezésbe, mert kutatási kérdéseim összefüggnek egy komplett pszichológiai kiválasztás tapasztalataival.

⁸³ A jogszabályi háttér változása miatt 2009-ben 51 fő még az OTIS II kérdőívet töltötte ki, 2010-ben 190 fő már a RAVEN tesztet.

4.6. Vizsgálati minta

A mintavételi keretet azon rendészeti szakközépiskolába jelentkező fiatalok képezik, akik előzetes pszichológiai alkalmasságvizsgálatára a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon került sor 2009-2010-ben. Vizsgálati adataik anonim módon kerültek be a kutatási adatbázisba. A vizsgálati minta (összesen **241 fő**) bemutatását az alábbi ábrák szemléltetik:



42. ábra: A vizsgálati minta jellemzői

A diagramok alapján látható, hogy férfiak sokkal nagyobb arányban jelentek meg, mint nők. Az **átlagéletkor 19,9 év**. Legnagyobb arányban, 72%-ban a 20 év alatti korosztály (17-20 év) képviseltette magát. Miután a rendészeti szakközépiskolákba való jelentkezés alapfeltétele az érettségi, legnagyobb részt a 12. évfolyamos, érettségi előtt álló fiatalok, illetve a már érettséggel rendelkezők pályáztak felvételre. A rendészeti szakközépiskolákban tiszthelyettes-képzés folyik, ezzel magyarázható, hogy a felvételizőknek csak mintegy 2%-a rendelkezett felsőfokú végzettséggel.

4.7. Adatfeldolgozás

A hagyományos kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésére szolgáló módszerek összehasonlítására keresztmetszeti vizsgálatok szolgáltatnak adatokat. A vizsgálati személyek a kompetencia szintjeik alapján különböző csoportokba oszthatók, mind az 5 kompetenciára nézve. A kompetencia-szintek független változókként azonosíthatók.

A próbák elvégzése a PASW Statistics 18 matematikai statisztikai szoftverrel történt.⁸⁴ Minden kompetencia vonatkozásában **egyszempontú, független mintás variancia-analízist** alkalmaztam, amely képet ad a hagyományos kiválasztási módszerek átlagpontszámainak szignifikáns eltéréséről, az egyes kompetencia-szintek mint független változók tekintetében. Ennek eredményétől függően szignifikáns eltérések esetén lefuttattam a **független mintás t-próbát**.

Az elvégzendő statisztikai próbák előtt szeretném jelezni, hogy az **első fajú hibát 0,05-ben** szeretném meghatározni, tehát az eredmények 95%-os szignifikancia esetén vonatkoznak a nullhipotéziseimre.

⁸⁴ A szoftvert a PTE Pszichológiai Intézete bocsátotta rendelkezésemre a vizsgálatok elvégzése céljából. A matematikai statisztikai háttér kidolgozásában, elemzésében *Dr. Járai Róbert egyetemi adjunktus* (PTE, Pszichológiai Intézet) biztosított segítséget, konzultációs lehetőséget.

4.7.1. Változók

Kompetenciák ^{85, 86, 87}	Kommunikációs készség	3 vizsgált szint	ordinális változók
	Minőségre törekvés	3 vizsgált szint	
	Önállóság	2 vizsgált szint	
	Önbizalom	1 vizsgált szint	
	Szabálytudat-szabálytartás	2 vizsgált szint	
CPI	18 alapskála		arányiskálájú változók
	3 kiegészítő skála		
	6 vezetői skála		
	5 Big Five skála		
13 Murray-féle szükséglet-skála			
Konfliktuskezelési kérdőív	5 skála		
RAVEN/OTIS II.	átlageredmények		
CDT-1	összes jó eredmény hibaszám		

43. ábra: Vizsgált változók

⁸⁵ A kompetenciák definícióját és szintjeit részletesen a 37. ábra (127. o.) tartalmazza.

⁸⁶ A kompetenciák a vizsgált szinteknél több, magasabb szintet is tartalmaznak, de pályakezdők kiválasztásáról lévén szó, azok vizsgálata inadekvát lett volna, valamint némelyik felsőbb szint csak csoportos/együttműködési helyzetben és munkafeladathoz kapcsolatosan figyelhető meg.

⁸⁷ Kiegészítés: 0. szintnek tekinthető, amennyiben valaki nem éri el az 1-es szintet, tehát nem teljesülnek az 1. szint viselkedéssjegyei sem.

4.8. Eredmények

4.8.1. Kompetenciák és CPI

A kompetenciák és a CPI skálaértékek összefüggésének vizsgálatára egyszempontú, független mintás ANOVÁ-t használtam, melynek színessel jelölt, szignifikáns eredményeit a [36. sz. melléklet](#) mutatja be.

Az elemszám az egyes kompetencia-szinteknél:

	Kommunikáció	Minőségre törekvés	Önállóság	Önbizalom	Szabálytudat
0-ás szint	3	17	13	5	2
1-es szint	7	30	26	6	44
2-es szint	31	70	202	27	195
3-as szint	200	124		203	
Total	241	241	241	241	241

44. ábra: Elemszám az egyes kompetencia-szinteken a CPI-t tekintve

Az áthúzott cella azt jelöli, hogy az adott kompetenciának nem létezik olyan szintje a jelen vizsgálatban. A táblázat alapján látható, hogy bizonyos kompetencia-szinteknél nagyon alacsony az elemszám. Ezért az egyszempontú, független mintás t-próbák lefuttatásánál az alábbi csoportokat képeztem a kompetencia-szinteknél⁸⁸ :

Kommunikáció – elvárt szintnek nem felelt meg (0, 1 szint) = 10 fő

- elvárt szintnek megfelelt (2, 3 szint) = 231 fő
- elvárt szinten lévő (2 szint) = 31 fő
- elvárt szint feletti (3 szint) = 200 fő

Minőségre törekvés – elvárt szintnek nem felelt meg (0, 1 szint) = 47 fő

⁸⁸ még így is előfordul, hogy kicsi az elemszám, de szakmai szempontok miatt ez volt a legcélszerűbb felosztás

- elvárt szintnek megfelelt (2, 3 szint) = 194 fő
- elvárt szinten lévő (2 szint) = 70 fő
- elvárt szint feletti (3 szint) = 124 fő

Önállóság – elvárt szintnek nem felelt meg (0, 1 szint) = 39 fő
 - elvárt szintnek megfelelt (2 szint) = 202 fő

Önbizalom – elvárt szintnek nem felelt meg (0szint) = 5 fő
 - elvárt szintnek megfelelt (1, 2, 3 szint) = 236 fő
 - elvárt szinten lévő (1 szint) = 6 fő
 - elvárt szint feletti (2, 3 szint) = 230 fő

Szabálytudat – elvárt szintnek nem felelt meg (0, 1 szint) = 46 fő
 - elvárt szintnek megfelelt (2 szint) = 195 fő

Az eszerinti felosztásban született t-próba szerinti szignifikáns eredményeket tartalmazza a [37. sz. melléklet](#).

A szignifikáns eredményekhez tartozó CPI-átlag pontértékeit szemlélteti a következő táblázat. (A sorok felső részében a magasabb szintekhez tartozó pontszámok vannak, alatta az alacsonyabb szintekhez tartozó pontszámok.) Az eredmények áttekintése kapcsán jól látszik, hogy a legtöbb esetben a szignifikáns eredmény 3-5 pontnyi CPI-eltérést jelent csupán. Emiatt színessel szedtem azokat az eredményeket, amelyeknél a CPI-t tekintve kategóriaugrás tapasztalható (pl. átlag /40-60 pont/ átlag feletti övezet /60 T felett/), illetve ahol körülbelül 6-10 T pontnyi az eltérés. A későbbiekben leginkább ezeket szeretném alaposabban is megnézni.

	Kommunikáció nem felelt meg, megfelelt	Kommunikáció elvárt szint, elvárt szint felett	Minőségre törekvés nem felelt meg, megfelelt	Minőségre törekvés elvárt szint, elvárt szint felett	Önállóság nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom elvárt szint, elvárt szint felett	Szabálytudat nem felelt meg, megfelelt
Elemzés (CPI alapján)	10 231	31 200	47 194	70 124	39 201	5 236	6 230	46 195
Dominancia	47 56	51 57	50 57		49 57		46 56	51 57
Státuszra törekvés		49 55	52 55		51 55			
Szociálilitás		53 57	54 57		54 57			
Társas fellépés		50 53						
Önelfogadás		48 51	49 51	50 52	48 51		46 51	49 51
Jó közérzet	56 62	58 63	58 63	61 64	58 63			
Szorongásmentesség	56 62	59 63	59 63		59 63			
Megbízhatóság		50 54	51 54		51 54		48 53	
Szocializáltság		58 62						
Önkontroll		60 63	60 63					
Tolerancia	49 54	51 55	51 55	53 56	52 55			
Énerő	55 64	58 65	60 65	63 66	59 65			61 65
Jó benyomáskeltés		58 61	58 61	60 62	58 61			
Közösségiesség	47 54		52 54					
Konform teljesítmény		57 61	59 61	60 62				
Független teljesítmény		48 53						
Intellektuális hatékonyság		51 58	53 57		53 57			
Pszichológiai érzékenység		49 53						
Empátia		54 58	55 58		54 58			55 58
Flexibilitás			50 47		50 47			

Big Five	Szociális hatékonyság	50	49	50	53	50		48	51
		53	54	54	54	54		53	54
	Szeretetteljes természet		54	55	56	55			
			57	57	58	57			
	Lelkiismeretesség	54	55	55	57				
		57	58	58	58				
Emocionális kontroll	56	57	58	60	58				
	61	61	62	62	61				
Intellektualitás		49							
		51							
Vezetői skálák	Irányítókészség	7	7	8		7		6	8
		9	10	10		10		9	9
	Frustrációs tolerancia								
	Szociabilitás -vezetőin		9	10		10			
			11	11		11			
	Felelősségtudat	10	11	11	12	11			
		12	12	12	13	12			
	Teljesítményigény								
Rugalmasság									
Vezetői összes	51	52	54	59	54				
	60	61	61	62	60				
Murray-féle szükségletek	Teljesítményigény-murray	48			52		47		
		54			55		54		
	Engedelmességigény		56	57		58		58	
			53	52		52		52	
	Dominanciaigény			45		44		46	
				49		49		49	
	Feltűnni vágyás		48						
			52						
	Elkerülés igénye			49		49		49	
				44		44		44	
Etikus-szociális rend utáni igény					49				
					53				
Játékosságigény						41			
						48			
Autonómiaigény			48						
			45						

45. ábra: A kompetenciák és a CPI átlagpontszámainak összefüggései

4.8.1.1. Kommunikációs készség és CPI

A szignifikáns eredmények közül kiemelendő, hogy a kommunikációs készség kapcsán az *elvárt szintnek megfelelt* személyek (2,3 szint) magasabb, átlag feletti értékekkel rendelkeznek a *Jó közérzet*, *Szorongásmentesség*, *Énerő*, *Emocionális kontroll* skálákon, valamint a *vezetői skálák* összpontszáma alapján, mint azok, akik kommunikáció terén nem érték el a kívánt szintet (0, 1 szint). Ugyanakkor utóbbi csoport eredményei is megfelelnek az átlagővezetnek. A két csoport elemszáma közt azonban nagy a különbség (10, illetve 231 fő), így az adatok megbízható értelmezése kérdéses.

Az *elvárt szint felett* (3 szint) teljesítők szignifikánsan magasabb pontszámokat értek el a *Jó közérzet, Szorongásmentesség, Szocializáltság, Énerő, jó benyomáskeltés, Konform teljesítmény, Emocionális kontroll és a Vezetői összpontszámok* skáláin, mint azok, akik a minimálisan elvárt szinten (2 szint) állnak. A CPI átlageredményeiből azonban itt is kitűnik, hogy noha az elvárt szint felettieknek átlagövezet feletti a CPI értékeik is, az elvárt szinten lévők is átlag-felettihez közelítő értékeket mutatnak.

Összefoglalóan elmondható, hogy minél magasabb szinten teljesítettek a személyek kommunikációs kompetenciájukban, annál magasabb volt a Jó közérzet, Szorongásmentesség, Énerő, Emocionális kontroll és Vezetői összes eredményük.

Kommunikáció szintje	CPI-átlagpontszám				
	Jó közérzet	Szorongásmentesség	Énerő	Emocionális kontroll	Vezetői összes
0,1 (nem felelt meg)	56	56	55	56	51
2 (elvárt szinten lévő)	58	59	58	57	52
3 (elvárt szint feletti)	63	63	65	61	61

46. ábra: A „kommunikációs készség” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései

Valódi, szakmailag is értelmezhető különbség tehát elsősorban az elvárt szint alatt és a szint felett teljesítők eredményei között van.

4.8.1.2. Minőségre törekvés és CPI

A szignifikáns eredmények közül kiemelendő, hogy a minőségre törekvés kapcsán az *elvárt szintnek megfelelt* személyek (2,3 szint) magasabb, átlag feletti értékekkel rendelkeznek a *Jó közérzet, Szorongásmentesség, Jó benyomáskeltés, Konform teljesítmény, Emocionális kontroll* skálákon, valamint a *vezetői skálák* összpontszáma alapján, mint azok, akik minőségre törekvés terén nem érték el a kívánt szintet (0, 1 szint). Ugyanakkor utóbbi csoport eredményei is megfelelnek az átlagővezetnek.

Az *elvárt szint felett* (3 szint) teljesítők egyedül a Vezetői összpontszámok tekintetében érték el kategória-ugrással járó eredményeket, összehasonlítva a minimálisan elvárt szinten lévőkkel, azonban itt is mindössze 3 pontnyi a T-értékek különbsége.

Az azonban elmondható, hogy *minél magasabb szinten teljesítettek a személyek minőségre törekvés terén, annál magasabb volt a Jó közérzet, Jó benyomáskeltés, Konform teljesítmény, Emocionális kontroll és a Vezetői összes eredményük.*

Minőségre törekvés szintje	CPI-átlagpontszám					
	Jó közérzet	Szorongásmen tesség	Jó benyomás.	Konform teljesítmény	Emoc. kontroll	Vezetői összes
0 és 1 (nem felelt meg)	58	59	58	59	58	54
2 (elvárt szinten lévő)	61	63	60	60	60	59
3 (elvárt szint feletti)	64	nem sig	62	62	62	62

47. ábra: A „minőségre törekvés” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései

Valódi, szakmailag is értelmezhető különbség tehát elsősorban a szint alatt és a szint felett teljesítők vezetői eredményei között van, mivel az összes többi eredmény átlag feletti, vagy ahhoz nagyon közel eső érték.

4.8.1.3. Önállóság és CPI

Önállóság terén 2 csoportra lehetett osztani a vizsgálati személyeket: elvárt szintnek nem feleltek meg, illetve megfeleltek. A szignifikáns eredmények közül kiemelendő, hogy az önállóság terén az *elvárt szintnek megfelelt* személyek (2 szint) magasabb értékekkel rendelkeznek a Dominancia, *Jó közérzet*, *Szorongásmentesség*, *Énerő*, *Jó benyomáskeltés*, *Emocionális kontroll* skálákon, valamint a *vezetői skálák* összpontszáma alapján, mint azok, akik önállóság terén nem érték el a kívánt szintet (0, 1 szint). Ugyanakkor utóbbi csoport eredményei itt is megfelelnek az átlagövezetnek.

Önállóság szintje	CPI-átlagpontszám						
	Dominancia	Jó közérzet	Szorongásmentesség	Énerő	Jó benyomás.	Emocionális kontroll	Vezetői összes
0, ill. 1 (nem felelt meg)	49	58	59	59	58	58	54
2 (elvárt szint)	57	63	63	65	61	61	60

48. ábra: Az „önállóság” kompetencia és a CPI skálaértékeinek összefüggései

4.8.1.4. Önbizalom és CPI

Önbizalom terén mindössze 5 olyan ember volt, aki nem érte el az elvárt szintet, és 6 olyan, aki a minimálisan elvárt szintet hozta, a többiek mind elvárt szint felett teljesítettek. A szakmailag leginkább értelmezhető eredmény az, hogy *az elvárt szint feletti*ek szignifikánsan magasabb értékeket értek el Dominancia terén, mint a minimálisan elvárt szinten lévők. Ugyanakkor mindkét csoport eredményei átlagos övezetbe esnek (46, illetve 56 pont).

4.8.1.5. Szabálytudat, szabálytartás és CPI

Szabálytudat terén a vizsgált két csoport (elvárt szintnek nem megfeleltek, illetve megfeleltek) szignifikáns eredményei minimális pontszámokban különböznek egymástól. Kiemelendő, hogy *az elvárt szintnek nem megfeleltek* szignifikánsan magasabb eredményeket hoztak Engedelmességigény terén, mint azok, akik az elvárt szinten vannak.

4.8.2. Kompetenciák és konfliktuskezelés

	Kommunikáció				Minőségre törekvés				Önállóság		Önbizalom				Szabálytudat	
	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt
Elemzszám	9	217	24	193	40	186	69	117	34	191	5	221	4	217	43	183
Versengés	0,007								0,018							
Problémamegoldás																
Kompromisszum keresés																
Elkerülés																
Alkalmazkodás					0,041				0,000							

49. ábra: A kompetenciák és a Konfliktuskezelési kérdőív skálaértékeinek szignifikáns összefüggései

Szignifikáns eredmény **4 esetben** mutatkozott: kommunikáció terén az elvárt szint feletti 1 ponttal magasabb eredményt értek el Versengés terén, mint a minimálisan elvárt szinten lévők. Minőségre törekvés terén a minimálisan elvárt szinten lévők 1 ponttal magasabb értéket értek el Alkalmazkodás terén, mint a szint feletti; az önállóság terén megfeleltek 1 ponttal magasabb pontszámot értek el Versengés terén, és 2 ponttal alacsonyabb pontszámot Alkalmazkodás terén, mint azok, akik az elvárt szintnek nem feleltek meg.

Szakmailag ebből **értelmezhető**: önállóság terén az elvárt szinten lévők közepes eredményeket hoztak Alkalmazkodás terén, míg akik nem feleltek meg, magas értékű eredményeket.

4.8.3. Kompetenciák és intelligencia

	Kommunikáció				Minőségre törekvés				Önállóság		Önbizalom				Szabálytudat	
	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt
Elemszám	6	184	10	174	28	162	66	96	24	165	4	186	2	184	35	155
Raven	0,009				0,003		0,001		0,016							
Átlag-pont	45	50			47	50	49	51	48	50						
Elemszám	4	47	21	26	19	32	4	28	15	36	4	50	4	46	11	40
OTIS II.	0,007		0,045				0,027				0,015		0,047		0,022	
Átlag-pont	30	54	49	57			36	57			11	52	37	54	41	55

50. ábra: A kompetenciák és az intelligencia-tesztek szignifikáns eredményeinek összefüggései

Kommunikáció terén azok, akik nem feleltek meg az elvárt szintnek, szignifikánsan alacsonyabb IQ-átlagpontoszámúak, mint azok, akik megfeleltek. Azonban a nem megfeleltek elemszáma nagyon alacsony a megfelelőkéhez képest, így valószínűleg inkább egyéni oka lehet az eltéréseknek. Az azonban tendenciájában látszik, hogy a nem verbális feladatokat tartalmazó RAVEN-teszten arányosítva jóval magasabb pontszámokat értek el, mint a verbális OTIS II-n. Kommunikáció terén az elvárt szint feletti szignifikánsan magasabb átlag-pontokat értek el az OTIS-II próbán, mint a minimálisan elvárt szinten lévők. A nem verbális IQ-teszten nem kaptam szignifikáns eredményeket.

Minőségre törekvés terén azok, akik nem érték el a kívánt szintet, szignifikánsan alacsonyabb RAVEN-pontszámokkal rendelkeznek, IQ-eredményeik alapján is az alkalmatlan kategóriába esnek. Míg azok, akik az elvárt szint felett teljesítettek, szignifikánsan magasabb IQ-eredményekkel is rendelkeznek a minimálisan elvárt szinten levőkhöz képest. (RAVEN alapján nincs kategória-ugrás, az OTIS-II esetén pedig a kis elemszám folytán inkább egyéni eltérésekről beszélhetünk, a minimálisan elvárt szinten lévők IQ-eredményei nem felelnek meg az alkalmassági kritériumoknak.)

Önállóság terén azok, akik elérték a kívánt szintet, szignifikánsan magasabb RAVEN-pontszámokat értek el, mint a szintet el nem érők. Kategória-ugrás azonban itt sem

tapasztalható.

Önbizalom terén csak az OTIS-II kapcsán mutatható ki szignifikáns eltérés a magasabb szinten állók javára, azonban a kis elemszám miatt is sem célszerű általános következtetéseket levonni.

Szabálytudat: OTIS-II teszten szignifikánsan alacsonyabb, egyéni elbírálás alá eső IQ-értékeket (40-45 pont között az egyéb eredmények figyelembe vételével adhatunk alkalmas vagy alkalmatlan minősítést) hoztak azok, akik nem feleltek meg a kívánt kompetencia-szintnek.

4.8.4. Kompetenciák és figyelem

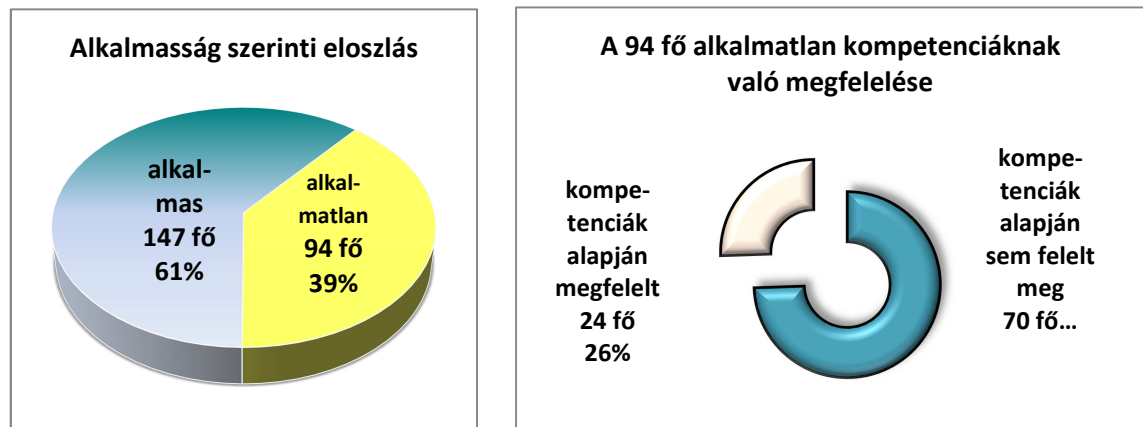
	Kommunikáció				Minőségre törekvés				Önállóság		Önbizalom		Szabálytudat			
	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt
Elemzés	9	217	24	193	40	186	69	117	34	191	5	221	4	217	43	183
CDT 1	0,011															
Összes válasz	211	241														
Hibaszám																

51. ábra: A kompetenciák és a figyelemvizsgálat szignifikáns eredményeinek összefüggései

A kompetenciák és a figyelemvizsgálat kapcsolatát áttekintve egyetlen esetben kaptam szignifikáns eredményt: azok, akik kommunikáció terén nem érték el a kívánt szintet, alacsonyabb eredményeket értek el (211 leütés), mint azok, akik ebben a kompetenciában megfeleltek (241 leütés). Az alacsonyabb övezet kis elemszáma miatt azonban itt is érdemes óvatosan kezelni az eredményeket.

4.8.5. Alkalmassági eredmények, összefüggések

A vizsgálati minta bemutatásánál látható volt, hogy **241 fő** vett részt a kiválasztási eljárásban, akik közül összesen **94 fő** kapott **alkalmatlan** minősítést.



52. ábra: Alkalmasság szerinti eloszlás

Az alkalmasság megítélésénél alkalmas minősítést kizárólag az kaphat, aki minden részvizsgálaton (személyiségtesztek, intelligenciavizsgálat, figyelemvizsgálat, exploráció, kompetenciák) megfelelt. Bármelyik részvizsgálaton való meg nem felelés alkalmatlan minősítést eredményezhet.

A második ábra alapján látható, hogy 171 fő felelt meg mind az 5 mért kompetencia előírt szintjének. Összesen 70 személy kapcsán merült fel, hogy vagy a kompetencia-kritériumoknak nem feleltek meg, vagy sem a kompetenciakritériumoknak, sem az egyéb pszichológiai kritériumoknak nem feleltek meg. 24 olyan személy volt, akik az elvárt kompetencia-szinteknek teljes mértékben megfeleltek, egyéb eredményeik alapján mégis alkalmatlan össz-minősítést kaptak.

5. MEGVITATÁS

A disszertáció célja –a kompetencia alapú keretrendszer megteremtésének bemutatásán túl- az alábbi feltevések vizsgálata volt:

1. Feltételezhető, hogy a kompetenciamérésnek és a hagyományos pszichológiai méréseknek van közös mérési tartománya. A közös pontok megtalálása, igazolása segít annak azonosításában, meghatározásában, mit is mérünk, amikor kompetenciát mérünk.
2. Feltételezhető, hogy a kompetenciák különböző szintjei mögött eltérő személyiség-és képességstruktúrák húzódnak.
3. Feltételezhető, hogy a kompetenciák mögött beazonosítható kompetenciapotenciálok állnak, vagyis olyan tulajdonságok, amelyek nagy eséllyel bejósolják a kompetens viselkedést.
4. A kompetenciamérő eszközök és a hagyományos pszichológiai személyiség-és képességvizsgálatok alapvetően eltérő kritériumokat mérnek. Az esetleges átfedések ellenére mindegyik mér olyan kritériumokat is, amelyeket a másik mérőeszköz nem. Az ily módon mért kritériumok bevalásvizsgálatból, pályatükörkutatásból vagy kompetencia modellből vezethetők le, így mérésük nagy eséllyel növeli a kiválasztás hatékonyságát. A különböző prediktorok (hagyományos eljárások és kompetenciamérés) együttes használata segít a korrekt, optimális kiválasztási döntés meghozatalában.

A hipotézisek alapján a dolgozatban egy „élesben” zajló, komplex alkalmasságvizsgálat lefolytatását használtam fel, 241 fő részvételével. Az alkalmasságvizsgálat elemei az alábbi eljárások voltak:

1. Kompetenciamérés (Bemutakozó helyzetgyakorlat) – *előtte validálást végeztem*
2. Személyiségmérés (CPI)
3. Intelligenciamérés (RAVEN/OTIS II)

4. Képességmérés (figyelemvizsgálat, konfliktuskezelés)

A többdimenziós eljárásnak köszönhetően lehetőségem volt részletesen megvizsgálni az általunk írt és validált kompetenciamérő gyakorlat dimenziót. Ennek eredményeként az alábbi megállapítások tehetők:

5.1. Első hipotézis

Szignifikáns összefüggések mutathatók ki a kompetenciamérés és az összes egyéb prediktor eredményei között. Ez azt jelenti, hogy a vizsgálat középpontjában álló, megfigyelhető viselkedéssjegyekkel bíró kompetenciáknak van olyan összetevője, amely kapcsolatban áll az intelligencia-, képesség- és személyiségméréssel is, vagyis közös jelentéstartománnyal bírnak a konkrét változókkal. Elemezve a korábban részletesen bemutatott statisztikákat, a kompetenciának jelen vizsgálatban beazonosított tartalmi elemei, rétegei a következők:

- a) Személyiségjegyek (a CPI alapidimenzióival, Big Five dimenzióival való korrelációk alapján)
- b) Motivációs összetevők (a CPI Murray-féle szükségletekkel való korreláció alapján, illetve Státusz elérésére való képesség)
- c) Énkép (CPI-skálák alapján: Önellfogadás, Jó közérzet, Jó benyomáskeltés, Énerő)
- d) Szociális szerepek, értékek (konfliktuskezelési kérdőív Alkalmazkodás skálával való korreláció alapján, illetve CPI Szociálilitás, Szociális fellépés, Szocializáltság)
- e) Ismeretek, tudás (az IQ-tesztekkel való korrelációk alapján)
- f) Készségek, jártasságok (az IQ-tesztekkel való korrelációk alapján)

A tartalmak a hagyományos, nagy múltra és tesztelméleti háttérre visszatekintő mérőeszközök leírásaiból származnak.

5.2. Második hipotézis

Mind az 5 kompetencia vonatkozásában elmondható, hogy **az egyes kompetencia-szintekhez eltérő pszichológiai eredmények társultak. Egyes kompetenciák esetén intenzívebb személyiség-és képesség háttér rajzolódik ki a különböző lépcsőfokok mögött.** Egyes szintek kis elemszáma miatt azonban óvatosan kell kezelni a kapott összefüggéseket. A legtöbb esetben valódi, szakmailag is értelmezhető különbség elsősorban a szint alatt és a szint felett teljesítők eredményei között van, de tendenciájában a legtöbb szignifikáns eredménynél a magasabb szint magasabb eredményekkel járt. Kiemelném, hogy valamennyi kompetencia és csaknem valamennyi CPI skála között összefüggések mutathatók ki. Miután a CPI alapját a szociális kapcsolatokban közvetlenül megjelenő mindennapi jelzők képezik, nem meglepő, hogy a hétköznapi szóhasználatban **önmagunk/mások leírására használt kategóriák együttjárást mutatnak a tényleges társas viselkedés során megfigyelhető és szintén tapasztalati úton definiált viselkedéses jellemzőkkel, kompetenciákkal.** A statisztikai próbák szignifikáns eredményeinek értelmezésénél elsősorban azokat emelném ki, amelyek szakmailag elgondolkodtatóak vagy egyáltalán értelmezhetőek. Próbálom az 5 kompetenciához kötni a teszteredmények alapján felvázolható személyiség-és képesség-háttér-béli különbségeket⁸⁹.

Kommunikációs készség kompetencia

Akik kommunikációs készség terén nem érték el az elvárt szintet, vagyis egyidejűleg nem voltak képesek önmagukat szóban és írásban is érthetően és világosan kifejezni; azok a **figyelemvizsgálaton is szignifikánsan lassabban dolgoztak**, mint azok, akik erre képesek voltak. Miután a kompetenciának való megfelelés magában foglalja azt is, hogy a személy képes a számára nem teljesen világos információkat is pontosítani, előfordulhat, hogy azok, akik nem állnak stabilan ezen a szinten, félreértették vagy nem pontosan értelmezték a figyelemvizsgálat instrukcióit (például úgy értették az instrukciót, hogy minél kevesebb hibával kell dolgozni, a munkatempó

⁸⁹ Kompetenciánként haladok, de a CPI kapcsán kirajzolódó profil nagyon hasonló volt a kommunikációs készség-önállóság és minőségre törekvés vonatkozásában, ezért azokat külön tárgyalom.

nem olyan fontos- az eredmények visszajelzésénél gyakran tapasztalom ezt a félreértelmezést). Emellett **mind a kommunikáció, mind a figyelem színvonalánál nagyon meghatározó az új ingerekre való gyors és adekvát reagálás, amely mind a verbális, mind a motoros viselkedésben tetten érhető.** Ebben tehát a két terület között szignifikáns együttjárás volt tapasztalható.⁹⁰ A kapott eredmények értelmezhetősége mellett szól az is, hogy a kommunikációs elvárt szintet el nem érők **alacsonyabb emocionális kontrollúak (CPI)**, vagyis feladathelyzetben kevésbé tudják kikapcsolni az érzelmi érintettséget, így saját érzelmi töltésük kezelése energiát von el a feladatvégrehajtástól és a hatékony működéstől (lásd: bemutatkozás). Ez tükröződött is a bemutatkozás közbeni kommunikációjukon (esetleges debilizáló szorongásuk miatt nem tudták érthetően kifejezni magukat). *A minimális szintet elérték és az annál magasabb szinten állók átlag feletti emocionális kontrollal rendelkeznek.* Az **elvárt szint felett teljesítők szocializáltság értékei is átlag felettiék**, vagyis azok, akik viselkedésükben nem egyszerűen csak érthetően fejezték ki magukat, hanem észlelték és adekvátan értelmezték a másik fél (interjúvezető) értetlenségét, képesek voltak az adott információ pontosítására; ők személyiségüket tekintve is szociálisan érettebbek, felettes-én funkcióik is jobban működnek, valószínűleg **nagyobb mértékben képesek önszabályozásra, önkorrekcióna, a társasági közeg jelzéseit felismerve.** Ennek egyik viselkedéses megnyilvánulási formája tehát a kommunikáció.

A kommunikációs készség kompetenciában **az alacsonyabb szinten levők szignifikánsan alacsonyabb átlagpontoszámokat értek el IQ terén is,** főként a verbális feladatokat tartalmazó OTIS-II. teszten. A kompetencia kívánt szintjét el nem érők 30 értékpontos átlag-eredményükkel kifejezetten a gyenge övezetbe esnek (szemben az elvárt szintnek megfeleltek 54 pontos átlagövezetbe eső eredményeikkel), míg a nem verbális RAVEN teszten jobban szerepeltek ők is: a 45-ös átlagpontok megfelelnek az átlag-övezet értékeinek, igaz, itt az alkalmasság kritériuma az átlag feletti érték volt (amibe a kommunikációs készségen megfeleltek 50-es eredményei is tartoznak). Ha a

⁹⁰ A korrekt értelmezéshez azonban hozzátartozik, hogy mindössze 9 olyan személy volt, aki nem felelt meg a kommunikációs készség elvárt 2-es szintjének, és az ő eredményeik is „jó” övezetbe estek munkatempó terén (noha a szintnek megfeleltek átlagos munkatempója „kiváló” övezetbe esett). Általános érvényű következtetésekhez további, nagyobb elemszámon végzett vizsgálatok lennének szükségesek.

kommunikáció terén megfeleltetek két részre bontjuk (minimálisan elvárt, 2-es szinten levők és az elvárt szint felett teljesítők), OTIS-II terén tovább erősödik a tendencia: az elvárt szint feletti 57 pontjukkal az átlag feletti övezet alsó határán vannak. **Akik kommunikáció terén tapasztalható viselkedésük alapján minél inkább törekszenek a kapott és adott információk pontosítására, megértésére és megértetésére, azoknál a verbális intelligencia feladatok esetén is magasabb az értelmi képességek szintje, rugalmassága.** Mindezt a CPI Intellektuális hatékonyság skáláján tapasztalt összefüggések is megerősítik: az elvárt szint felett állók értelmezhetően magasabb értékeket hoztak, mint a minimálisan elvárt szintűek, vagyis az előbbieket **intellektuálisan hatékonyabb, a szellemi tevékenység iránt élénkebben érdeklődő, a mentális erőfeszítést magasra értékelő személyek.**

Minőségre törekvés kompetencia

Ez a kompetencia azt mutatja, mennyire törekszik valaki arra, hogy alaposág, precizitás, igényesség és körültekintés határozza meg viselkedését. Nem meglepő tehát, hogy **akik ezen kompetencia terén magasabb szinten állnak, szignifikánsan magasabb eredményeket értek el az IQ-teszteken is.** Akik minőségre törekvésben nem érték el a kívánt szintet (vagyis bemutatkozás terén nem tartották az időt, nem kellő odafigyeléssel, igényességgel végezték el a feladatot), a RAVEN-en sem feleltek meg (1 ponttal ugyan, de átlag-eredményeik lemaradtak a kritériumként támasztott átlag feletti övezettől). A minőségre törekvésben az elvárt szint feletti (azok, akik az igényesség és rendszerezettség mellett még az alaposágra is hangsúlyt helyeztek) átlag feletti övezetbe eső eredményeket hoztak mindkét IQ-teszten. (A minimálisan elvárt szinten állók átlag-eredményei szignifikánsan alacsonyabbak voltak, noha csak az OTIS-II esetén volt övezetbeli alulmaradás). Kimondható tehát, hogy *amennyiben valaki tényleges viselkedésében is a minőségibb „munkavégzésre” (vagyis bemutatkozásra) törekedett, tanúbizonyosat téve alapos, precíz, igényes, körültekintő szemléletéről, magasabb eredményt ért el az IQ-teszten is.*

Önállóság kompetencia

Akik ebben a kompetenciában nem érték el a kívánt szintet (vagyis még egyszerű feladat esetén –bemutakozás- is folyamatos útmutatást, buzdítást igényeltek), szignifikánsan magasabb alkalmazkodás-értéket értek el, amelynél kategória-ugrás is volt a szintet elérték csoportjához képest: magas értékövezetbe eső alkalmazkodás-eredményt hoztak (a szintet elértéknél ez az érték átlagos övezetbe esett). Ők tehát **tényleges viselkedésükben is jobban igényelték a megerősítést, visszacsatolást, együttműködést, útmutatást, mondhatni alárendelődést, mint azok, akik önállóságuk folytán nagyobb mértékben képesek az önérvényesítőbb konfliktuskezelési stratégiák alkalmazására is.**

Önbizalom kompetencia

A legkevesebb szignifikáns eredmény az Önbizalom kompetencia terén volt tapasztalható. Ebben közrejátszhat az is, hogy a vizsgálati személyek mindössze 2%-a (5 fő) nem felelt meg ezen kompetencia elvárt szintjének és ugyancsak 2% volt azok aránya, akik a minimálisan elvárt szinten állnak. A személyek 96%-a tehát az elvárt szint felett teljesített. Tekintve, hogy olyan fiatalok képezték a vizsgálati mintát, akik a rendőri pályára szeretnének lépni, és elég elhivatottságot éreznek magukban egy ilyen életpálya iránt, vállalva egy többlépcsős személyzeti-egészségügyi-pszichológiai-fizikai-műveltségi kiválasztási folyamatot, érthető, hogy az önbizalom elengedhetetlen egy ilyen kihívásnak való megfelelési igénynél. Definíciónk alapján az Önbizalom kompetenciája abból indul ki, hogy az egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak, közben tartja a feladat végrehajtását és ha megkérdőjelezzik annak helyességét, akkor sem bizonytalanodik el. E téren a minimálisan elvárt szint az 1. szint volt, ami abban nyilvánul meg, hogy a személy elkészíti a bemutatkozáshoz jegyzeteit és azokat felhasználva bemutatja magát egy olyan helyzetben, ahol nem kérdőjelezzik meg az általa elmondottakat (a bemutatkozás minősége itt irreleváns, hiszen azt a többi kompetencia méri, itt csak arra vagyunk kíváncsiak, hisz –e képességeiben annyira, hogy végigcsinálja a feladatot). Aki ezt teljesíteni képes, de az interjúvezető későbbi kérdéseire megakad a bemutatkozásban, már a 2. szinten van, hiszen alapvetően közben tartja a feladat végrehajtását, de ha megkérdőjelezzik helyességét, elbizonytalanodik. (A gyakorlat instrukciója szerint 3-4 perc után értetlen arcot vágunk egy-egy közlésre vagy

bizonytalanul visszakérdeztünk, hogyan is érti az elmondottakat; egyszerűen megprovokáltuk a jelölt biztonságtudatát.) 3. szint, ha nem bizonytalanodik el. Ennek tükrében nyilvánvaló, miért a 3. szintre esett a jelentkezők 96%-a. A CPI vonatkozásában a nem megfelelték-megfeleltek között egyedül a Murray-féle teljesítményigény skála mutat értelmezhető szignifikáns eredményt. Az **önbizalom terén megfelelték erőteljesebben törekszenek arra, hogy feladataikat másoknál jobban végezzék, erősebb bennük a bizonyítási kényszer és a sikerorientáció. Ez tulajdonképpen úgy is megfogalmazható, hogy hisznek önmagukban annyira, hogy képesnek érzik magukat a feladatellátásra és nem acting out-olnak a helyzetből. Az elvárt szint felett állók egyértelműen lényegesen magasabb Dominancia-értékekkel rendelkeztek**, mint a minimálisan elvárt szinten levők, szociális kezdeményezőkézségük magasabb, ezek a személyek erőteljesebben érzik képesnek magukat közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére. (Ennek szintén kiemelt jelentősége van a rendőri munkában, elsősorban a csoportokkal szembeni intézkedés, csapaterő feladatköreinél.) Dominancia értékük ugyanakkor annyira nem emelkedett, hogy a túlzott vezetői igény a merev hierarchiába való beilleszkedést és az alá-fölérendeltségben való adekvát működést gátolná. Tapasztalataim alapján a Dominancia az egyik olyan CPI-skála, amely a munkába állást követően és az intézkedési helyzetekben való elvárt működés begyakorlásával nagyon sokat fejlődik (optimális) irányba.

Szabálytudat kompetencia

Érdekes eredmény, hogy azok, akik a szabálytudat kompetenciában **nem feleltek meg az elvárt szintnek** (vagyis nem tartották be teljes körűen a bemutatkozásra vonatkozó szabályrendszert, időkeretet), **OTIS-II. eredményeikben is rosszabbul szerepeltek**: átlag-pontjuk épp határmezsgyén mozog az alkalmasság-alkalmatlanság dimenzióban (41 pontos eredményük a többi kritériumnak való megfelelés/meg nem felelés tükrében egyéni elbírálást tesz lehetővé). Miután az OTIS-II. arról is képet ad, mennyire képes valaki több lehetőség közül kiválasztani a leginkább megfelelő, elfogadott összefüggést, érthető, ha azok, **akik az életben, viselkedésükben sem képesek maradéktalanul a meghatározott, elfogadott szabályokat alkalmazni, nem egyértelműen képesek ezt megtenni az IQ-teszt esetében sem**. Az elvárt szintet elért

személyek bizonyos CPI pontértékei is szignifikánsan magasabbak, de zömében csak minimális ponteltérés mutatható ki. Amit kiemelnék, hogy azok, akik nem feleltek meg ezen kompetenciának (vagyis **nem tartották be teljes körűen a bemutatkozásra vonatkozó szabályrendszert, időkeretet**), szignifikánsan magasabb pontszámmal jellemezhetők az Engedelmességigény és az Elkerülés igénye skálákon, ugyanakkor alacsonyabbak az értékeik a Dominancia, Énerő, Szociális hatékonyság skálákon. Vagyis **kevésbé törekszenek a domináns, irányító szerepre, kevésbé erőteljesek, de ugyanakkor kevésbé kedvelik a nyilvános megmérettetéseket**. Ezzel is magyarázható talán, hogy a bemutatkozás, önmaguk megmutatása, a „szereplés” megterhelőbb volt érzelmileg számukra, mint a szabályoknak való engedelmesség, és ezért nem töltötték ki az 5-10 perces időkeretet.

Kommunikációs készség, Minőségre törekvés, Önállóság és CPI


Ez a három kompetencia csaknem ugyanazokkal a CPI skálákkal korrelált. A legfontosabbak ezek közül a Dominancia, Jó közérzet, Szorongásmentesség, Énerő, Jó benyomáskeltés, Emocionális kontroll, illetve a vezetői skálák összesített pontértéke. **A magasabb kompetencia-szinten állók magasabb pontokat értek el a CPI-skálákon is, vagyis alapszemélyiségük interperszonális hatékonyság terén érettebb, mint az alacsonyabb szinten állóké.**

Összefoglalva úgy tudnám megfogalmazni, hogy **az önjellemzés alapján határozottabb, erőteljesebb személyiségű, önmagukkal elégedettebb, kevésbé aggodalmaskodó-szorongó, kiegyensúlyozottabb, stabilabb vizsgálati személyek megfigyelhető viselkedésükben is képesek a jobb benyomáskeltésre: közvetlen irányítás nélkül, nagyobb önállósággal találják fel magukat ismeretlen helyzetben, jobban kommunikálnak és nagyobb mértékben törekszenek az alapos, igényes feladat végrehajtásra**. Azért fontos ezt kiemelni a magam számára, mert eddig erről csak sejtéseim, benyomásaim, szubjektív tapasztalataim voltak, hiszen soha nem végeztem tudományos, mérhető kísérletet arra vonatkozóan, hogy a CPI profiljuk alapján magasabb pontértéket elért *emberek ténylegesen hogyan viselkednek személyes, szociális kompetenciákat tekintve*. A munkaalkalmasság, későbbi beválás szempontjából reményt keltő az a tény, hogy a megtapasztalt viselkedés a jövőbeli cselekvés megbízható előrejelzője, és a jól kialakult viselkedési minták valószínűleg a jövőben

megismétlődnek. Hacsak nem történik beavatkozás, az egyént körülvevő helyzetek állandóak maradnak, és ha nincs ok a változásra, az egyén igyekszik viselkedésében állandó maradni. Lefordítva ez annyit jelent, hogy ***aki egy pszichológiai alkalmasságvizsgálaton nem csak arra képes, hogy egy önkitöltős teszten jó képet fessen magáról, hanem tényleges viselkedésével is megerősíti, alátámasztja ezt a képet, az a jövőben, munkahelyi helyzetekben is nagy eséllyel lesz képes a jó benyomáskeltésre***: közvetlen irányítás nélkül, nagyobb önállósággal találja fel magát ismeretlen helyzetben, jobban kommunikál és nagyobb mértékben törekszik az alapos, igényes feladatvégrehajtásra. Ezeknek a kompetenciáknak pedig például a rendészeti és sok egyéb más munkában kiemelt jelentőségük van. Igazi bizonyíték minderre akkor lenne, ha munkába állásuk után 1 évvel –bevételek vizsgálat keretein belül- kompetencia alapú interjút vennénk fel velük, ahol konkrétan a munkatapasztalataikhoz kapcsolódó szituációkat kérnénk példaként, illetve az ő munkakörükhöz kapcsolódó kritikus szituációs gyakorlatot oldatnánk meg velük. Így látnánk, hogy a belépéskor vizsgált kompetenciák változtak –e a munkatapasztalatok hatására. Természetesen képzések, teljesítményértékelés is épülhetnének erre a kiválasztási rendszer monitorozása mellett.

5.3. Harmadik hipotézis

Úgy gondolom, az eredmények alapján az egyes kompetenciákhoz az alábbi kompetencia-potenciálok társíthatók (nem a kompetenciák eredeti definíciójából kiindulva, hanem a többi eljárás fogalomkészletét felhasználva):

Kompetencia	Kompetencia-potenciál	Mivel mérhető	
Kommunikációs készség	határozottság kiegyensúlyozottság stabilitás énerő	figyelem színvonala új ingerekre való gyors és adekvát reagálás	CDT-1, munkatempó
		információk megértésére való törekvés, értelmi rugalmasság	OTIS-II. (verbális fea-k)
		intellektuális hatékonyság	CPI (Ie)
		szocializáltság	CPI (So)
Minőségre törekvés	intelligencia szintje	RAVEN OTIS-II	
Önállóság		önérvényesítési igény	Konfliktuskezelési kérdőív (nem túl magas Alkalmazkodás)
			CPI (Do, Wb, An, Es, Gi, Vezetői összes, Emocionális kontroll)
Önbizalom	sikerorientáció bizonyítási vágy feladatellátásra való képesség-érzet	CPI (Ti)	
Szabálytudat	több lehetőség közül a megfelelő, elfogadott összefüggés kiválasztása	OTIS-II.	
	engedelmességigény a dominanciára törekvés helyett	CPI (Ei, Ek, Do, Es, Szociális hatékonyság)	

53. ábra: Kompetenciák, kompetencia-potenciálok, mérőeszközök

A táblázat alapján látszik, hogy egy kompetencia-potenciál több kompetencia megjelenésének is előrejelzője lehet. Ennél a kérdéskörnél nyilván az adott kompetencia pontosan definiált tartalma határozza meg leginkább, hogy milyen potenciálok köthetők hozzá. Ha valaki korrekten szeretné ezt megállapítani, el kellene végeznie az összehasonlításokat kompetenciamérő eredményei és egyéb vizsgálati módszerek eredményei között. És ez az, amit *szinte soha nem tesznek meg a szakemberek, mondhatnám úgy is, megelégszenek a kompetencia rendszerük potenciáljával, gyakorlati működőképessége lehetőségével.....*

Amit szintén fontosnak tartok megjegyezni: a hagyományos mérési eljárások és a kompetenciamérések eredményei közti átfedések tulajdonképpen a kompetenciapotenciálok. De ezen kívül **a kompetenciamérés mögött számos olyan potenciál van, amely a vizsgálatban bemutatott egyéb prediktorokkal nem mérhető**, ezek pedig elsősorban a viselkedéses összetevőkhöz köthetők.

5.4. Negyedik hipotézis

Számomra a kutatás egyik legfontosabb eredménye az egyes pszichológiai kiválasztási módszerek kapcsán kimutatható alkalmassági/alkalmatlansági arány, illetve ezek összefüggései, hiszen **a gyakorlati felhasználhatóságot ezek differenciáló-képessége adja.** A munka világában szinte soha nem használunk prediktorokat, méréseket arra, hogy pusztán önismeret-fejlesztési vagy tudományos célból, személyiség-képesség-készség adatokhoz jussunk. **Az alkalmasság megítélése számomra az elméleti kiválasztási tudás, tapasztalat leginkább megfogható része.** A munkapszichológus a „hol van most” állapotot nem öncélúan méri, főként meghirdetett állásra való jelentkezés esetén; a mérés minden esetben személyzeti döntést is von maga után, felvétel-elutasítás formájában. Éppen ezért **nagyon fontos, hogy a mérés hogyan, milyen módszerekkel, milyen pszichológiai felkészültséggel, háttértudással zajlik.** A munkáltató *kézzel fogható* válaszokat vár a pszichológustól (betartva természetesen a titoktartást és azokat a kereteket, amihez a jelölt írásban hozzájárulását adta), és az éves számadatokra, azok arányaira, mögöttes magyarázatára is kíváncsi. Laikusként óhatatlanul levonja a maga következtetéseit: például jelezheti a pszichológusnak, hogy szerinte nem jó a kiválasztás, ha ilyen magas az alkalmatlanok aránya; és ez a vállalatnak toborzás-kiválasztás-képzés szempontjából magas költségekkel jár. Vagy épp ellenkezőleg: túl sok jelölt felel meg a kiválasztás során, nem elég finom a szűrő. Ilyen és hasonló ellenérdekeltségi esetben (a kiválasztás csapdái című részben külön felhívtam a figyelmet a szervezeti hátráltató tényezőkre) az általa alkalmazott **pszichológusnak alaposnak és felkészültnek kell lennie abban, hogy az általa működtetett kiválasztási rendszert indokolni, fejleszteni, monitorozni, „védeni” tudja.**

A potenciális munkaerővel való foglalkozásnak a legfontosabb szelete ez az első lépcsőfok, hiszen a későbbiekben a pszichológus mentális, viselkedési probléma esetén ugyanazokkal a dolgozókkal fog foglalkozni, akiket ő választott ki jól, vagy nem jól előrejelző módszerekkel. A szervezetbe bekerült munkavállaló esetén azonban jogilag jóval kötöttebbek a pszichológus lehetőségei is. Ezért kell különös figyelmet fordítani a prediktorok-kritériumok kapcsolatára, és lehetőség szerint időről időre beválás vizsgálatokkal ellenőrizni a tényleges megfelelést.

A disszertációban az alkalmassági-alkalmatlansági adatokat az általunk vezetett

alkalmatlansági kódokat tartalmazó kimutatás szolgáltatta. (Korábban írtam már, hogy a vizsgálati kritériumokat a [34. sz. melléklet](#), a jogszabály által előírt alkalmatlansági kódokat pedig a [35. sz. melléklet](#) tartalmazza.) Az elméleti részben tárgyalt „alkalmasság-alkalmatlanság” kérdéskör felvetett nehézségei a gyakorlatban is tapasztalhatóak voltak. Elmondható és szakmailag vállalható, hogy amennyiben nem volt egyértelmű, alkalmasságot kizáró tényező, igyekeztünk minden esetben az összkörülmények alapján dönteni, amelyben a disszertációban nem elemzett négyszemközti karrier-és élettörténeti interjú is kiemelt szerepet játszott.

Az alábbi táblázatban összefoglaltam az egyes vizsgálati módszereken elért eredmények minősítését⁹¹.

	Kompetenciák					Személyiségtényezők	IQ-teszt	CDT	Több tényező miatt alkalmatlan	
	Kommunikáció	Minőségre törekvés	Önállóság	Önbizalom	Szabálytudat					
elemszám	241					241	241	226		
megfelelt	231	194	202	236	195	181	180	209		
nem felelt meg	10	47	39	5	46	60	61	17		
	70								47 fő	
Összminősítése alkalmatlan	94 fő									

54. ábra: A vizsgálati módszereken mutatott megfelelés/meg nem felelés arányai

A táblázat alapján látható, hogy **az alkalmatlanok 50%-a egyszerre több tényező miatt kapott alkalmatlan minősítést**⁹². Árnyaltabbá teszi a képet, hogy a „Személyiségbeli tényezők” pont alá tartozó 11 alpont származhat a CPI-ből, Konfliktuskezelési kérdőívől, illetve a kompetencia-mérésből nyert eredményekből, de az exploráció során tapasztalt képből is, így ezek korrekt elkülönítésére utólag nincs lehetőség, főleg, hogy több eljárás is tapasztalhattunk egyszerre személyiségtényezőt

⁹¹ Sok adat már összegzett adat, az áttekinthetőség érdekében nem minden háttér-csoportosítást tettem bele a táblázatba, de minden leírt számadat pontos adat-elemzésen alapul.

⁹² Arra vonatkozóan sajnos nincs vezetett statisztikám, hogy pontosan mely tényezők együttjárásából, milyen kombinációkban tevődik össze ez a létszám.

érintő kritériumszint el nem érést.⁹³ A vizsgálati személyek között van olyan, aki egyszerre 6-8 alkalmatlansági kódot is kapott. Jelen táblázatban a devianciákra, illetve alacsony fokú pályamotivációra vonatkozó kódokat nem tüntettem fel, mivel ezek nem képezik a kutatás tárgyát.

Fontos gyakorlati szempont továbbá, hogy az össz-minősítése „alkalmas” lehetett olyanoknak, akik minden tényezőnek megfeleltek (IQ, figyelmi, személyiségbeli eredmények), de pl. a Szabálytudat kompetencián csak 1-es (nem megfelelt) szintet értek el, mert nem használták ki a rendelkezésre álló 5-10 percet, és csak 4 percben mutatkoztak be. Ha azonban bemutatkozásuk a többi kompetencia kívánalmainak megfelelt és egyéb eredményeik is rendben voltak, nem tartottuk szükségesnek, hogy csak emiatt alkalmatlant adjunk nekik. Az ilyen esetekre külön statisztikát nem vezettem, mert nem ez képezte dolgozatom elsődleges tárgyát (és összesen 4-5 ilyen eset volt).

Az azonban így is kitűnik, hogy **az alkalmatlanok 50%-a bent maradt volna a rendszerben, ha csakis és kizárólag több tényező együttjárása alapján adnánk alkalmatlant.** Alkalmas lehetne az, akinek megfelelő intelligencia és figyelmi övezetbe esnek az értékei, miközben a személyiségbeli tényezőknek nem felel meg és fordítva.

A többdimenziós eljárások alkalmazása alapján látható tehát, hogy **a hagyományos eljárásokkal mért pszichológiai tényezők és a konkrétan megfigyelhető viselkedésjegyek (kompetenciák) nem minden esetben fedik egymást alkalmassági minősítés szempontjából.** Nem is fedhetik, hiszen **nem ugyanazokat a kritériumokat mérik, nem ugyanaz a mérési felületük.**

Többször hangsúlyoztam az eredményeket bemutató táblázatoknál, hogy a szignifikáns eredmények vonatkozásában az egyes kompetenciáknak nem megfeleltek egyes CPI-skála átlag-pontszámai is megfelelnek az átlagövezetnek. *Alkalmasság terén tehát minden esetben csak az egyéni eredmények és a skála-interakciók konkrét ismeretében szabad dönteni,* mert az „átlagolás” itt is félrevezető lehet: **olyan, mintha kompetencia szinttől függetlenül minden vizsgálati személy stabil, kiegyensúlyozott**

⁹³ A kötelező statisztikai munka sem igényli az ilyen részletes lebontást, nem is lehetne korrekten vezetni, hiszen több mérési eljárást alkalmazva hasonló kizáró eredmények valószínűsíthetők egy-egy markáns személyiség-kérdésben, pl. exploráció-CPI.

CPI-profillal rendelkezne. Ez azonban nincs így, mert több esetben is kaptak CPI alapján alkalmatlan minősítést olyanok, akik minden kompetencia elvárt szintjének megfeleltek, és kaptak alkalmatlant olyanok is, akik CPI-a megfelelt, de a kompetencia-eredményeik nem (és esetleg IQ-eredményük sem). A sok szignifikáns eredmény ellenére azt gondolom, hogy jöllehet, a társas magatartást szabályozó tulajdonságok mérésére használt személyiségvizsgálati kérdőív és a ténylegesen megfigyelhető viselkedésjegyek, személyes/szociális kompetenciák szoros összefüggést mutatnak egymással, erősítve a hasonló kategóriákban mért eredményeket, **együttes használatuk továbbra is indokolt,** hiszen a Bemutatkozó **helyzetgyakorlat során „ölt testet” a skálaértékekkel jellemzett személyiség.** Mondhatnám azt is, hogy a CPI tulajdonképpen azt mutatja, **milyennek látja, milyennek szeretné láttatni önmagát a vizsgálati személy, de az, hogy viselkedése ténylegesen mit mutat, az csak a kompetenciák megfigyelésekor, mérésekor derül ki.** És itt –főként a fegyveres szolgálatra való tekintettel- a pszichológus egyetlen esetben sem engedhetné meg magának, hogy az átlagokra és törvényszerűségekre hagyatkozva ne vizsgálja meg alaposan az egyént minden elérhető szempontból. Emellett ha megelégednénk a kompetencia-méréssel, **a CPI elhagyásával fontos információktól esnénk el:** nem lennének információink például a jelölt megbízhatóságáról, rugalmasságáról, toleranciájáról, szociális érettségéről, felelősségérzetéről, vagyis a személyiség alapidimenzióinak mélyebb összefüggéseiről. Az általam bemutatott Bemutatkozó gyakorlat ezeket nem vizsgálja⁹⁴.

Összegzés: Számomra igazolást nyert, hogy a többdimenziós kritériumok együttes alkalmazása adja a legárnyaltabb képet egy-egy jelentkezőről. Ezt tovább színesíti a konkrét, megfigyelhető viselkedésjegyeken alapuló kompetencia-mérés is, mivel a kompetenciáknak való megfelelés/meg nem felelés sok esetben együttjár más

⁹⁴ Emellett azt tapasztalom, hogy pont a felelősségérzet az, ami nagyon nehezen mérhető kompetenciamérés során, ha nem tényleges munkaszituáció-megfigyelés történik. A felelősségérzet hiányával kapcsolatos negatív, sokszor súlyos következménnyel járó tapasztalatok már csak a munkahelyzetekben derülnek ki (pl. korrupció, balesetkezés). Az ilyen típusú eseteket megelőzni és mérni teljes mértékben nyilván nem lehet, de azt tapasztalom, hogy a CPI alkalmazásával kiszűrhetők azok a személyek, akik személyiségük, felelősségérzetük terén nagyon éretlenek (ebben persze vannak fokozatok), és a szervezetbe bekerüléskor időzített bombaként ketyegnének.

kiválasztási eljárásokon való megfeleléssel/nem megfeleléssel, ugyanakkor önmagában is értelmezhető adatokkal látja el a pszichológust a vizsgálati személy tényleges viselkedése kapcsán. Ez leginkább a kompetencia-potenciálok kapcsán látható: **a beazonosított tulajdonságok önmagukban nem fedik le a kompetencia teljes jelentéstartalmát.** Főként, hogy a potenciál nem biztos, hogy az adott helyzetben ténylegesen is átfordul viselkedésbe.

Három dologra hívnám fel a figyelmet:

1. Az alkalmatlanok fele bekerült volna a szervezetbe, ha nem több dimenziós kiválasztási eljárást alkalmazunk!
5. Az alkalmatlanok 25%-a bekerült volna a szervezetbe, ha önmagában csak kompetenciamérést alkalmazunk!⁹⁵
6. A kompetenciamérés önmagában nem befolyásolta az alkalmatlanság alakulását. Olyan személy nem volt, aki csak a kompetenciamérés alapján kapott volna alkalmatlant, és az összes többi eredménye megfelelt. A kompetenciamérésen nem megfelelték más eredményein is kiütköztek problémák (elsősorban az interjún, IQ-teszteken és a CPI-on).⁹⁶

Azt hiszem, ezzel meg is válaszoltam a bevezetőben felmerült kérdést: **a többdimenziós pszichológiai alkalmasságvizsgálat nem cserélhető le kompetenciamérésre, hiszen önmagában a kompetenciamérés nem dolgozik olyan pontossággal,** mint a komplex alkalmasságvizsgálat. Az általam bemutatott mintán az alkalmatlanok 25%-a került volna be a szervezetbe, ha nincs pszichológiai kiválasztás és minimum követelmény-mérés.

⁹⁵ Átszámítva: ha ők is bekerültek volna, a 241 főből 171 lett volna alkalmas, amiből valójában 24 fő alkalmatlan. **Így a bekerültek 14%-a valójában pszichológiailag alkalmatlan lenne.**

⁹⁶ Ezen információ sajnos nem látszik a táblázaton, ezt önellenőrzésként én állapítottam meg az egyes személyek eredményeinek áttekintésekor. 2 olyan személy volt, aki a kompetenciamérésen kívül az összes vizsgálaton jól szerepelt, de a kompetenciamérés + interjú és környezettanulmány információi alapján kapott végül alkalmatlant.

Ugyanakkor az erőforrásokat tekintve a bemutatott kompetenciamérés lényegesen egyszerűbb és kevésbé időigényes, mint a bemutatott hagyományos pszichológiai eljárások. Ha erről az oldalról nézzük, „csak” 14% a tévedési arány. Tehát **a kompetenciamérő eljárás meglepően jól lefedte a hagyományos mérési eredményeket** (munkáltatóként nyilván relatív, hogy a 14%-os tévedési arány mennyire számít jónak. Ott jónak számít, ahol pszichológus foglalkoztatására nincs lehetőség, nem is történt soha pszichológiai alkalmasságvizsgálat, csak személyügyi szűrés. Ott egy egyszerű, rövid kompetenciamérés is hatékony lehet az előzményekhez képest.) És ne feledjük, maga az eljárás rövid és olcsó, de a hozzá vezető út, a kompetencia modell és az eljárás kidolgozása nagyon költséges és hosszadalmas folyamat!

Azt gondolom, **egy racionális szervezet nem engedheti meg magának a 14%-os tévedés lehetőségét, és nem fordíthat hátat a munkapszichológiai alkalmasságvizsgálatoknak.** Sőt, inkább azzal igyekszik növelni a kiválasztás hatékonyságát, hogy **olyan kompetenciamérést épít ki, amely kompetencia-potenciáljait az emellett alkalmazott pszichológiai eljárások nem mérik, így azok csak a viselkedés-mérés során láthatók.** Olyan kompetenciamérés kell tehát, amely nagyobb arányban mér más kritériumot, mint a hagyományos tesztek. Ilyet viszont pont azért nehéz találni, mert a kompetenciának személyiségjegyek és tudás, képesség rétegei is vannak.

Az én vizsgálatomban **nem hozott új eredményeket a kompetenciamérés a személy vonatkozásában,** de nem is ez volt a rejtett cél. Pszichológusként gondolkodva megfordítom a dolgot, hogy igazoljam saját létünket a munkahelyi szervezetek világában: bebizonyosodott, hogy a hagyományos pszichológiai eljárások jól mérnek, hiszen az általuk rajzolt kép nem egydimenziós; a kompetenciamérés bebizonyította, hogy **az általunk hagyományos módszerekkel mért személyiség-és képességstruktúrák „testet öltve” megjelennek a tetten érhető viselkedés szintjén is!** Így nem vádolhatók azzal a hagyományos pszichológiai mérőeszközök, hogy elavultak és olyan dolgokat mérnek, amelyek csak papíron léteznek és nem jelennek meg sehol a tényleges viselkedésben! Tehát: **nem hagyhatjuk veszni a hagyományos pszichológiai mérőeszközöket!** Megfelelő alkalmazásukkal pontos képet kaphatunk a személy várható viselkedéséről. És ami még nagyon lényeges: **nem csak a kompetencia-potenciálok mérhetők velük, hanem olyan kritériumok is, amelyek kompetenciaméréssel nem mérhetők, mégis lényegesek a beválásban!**

Természetesen ismét vissza kell menni a kezdetekig: ***nem mindegy, milyen úton-módon összeállított kompetenciamérést alkalmazunk, az mennyire pontosan, hatékonyan kialakított kompetencia modellhez köthető.*** Valószínűleg nem egy olyan „szedett-vedett” kompetenciamérő eljárás létezik és működik a gyakorlatban, amelynél ha a kiválasztást követően, utólag elvégeznénk az alkalmasnak ítélt személyeknél a hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárásokat, döbbenetes eredményeket kapnánk. (Negatív értelemben természetesen.) Pont azért, mert az „összetákolt” kompetenciamérés nem alkalmas a kompetencia rétegeinek érvényes mérésére, így a kapott eredmények köszönő viszonyban sem lesznek egy korrekten elvégzett személyiség, képesség-és intelligenciavizsgálattal.

5.1. Kitekintés a kutatási háttér vonatkozásában

Az értekezés egyik célkitűzése annak bemutatása volt, hogyan lehet olyan kompetencia alapú keretrendszert alkotni, amely a szakmai irányelvek betartása mentén képes a munkapszichológusi értelemben vett kompetencia-úton haladni (BOYATZIS, SPENCER&SPENCER). Az út során látszott, hogy több ezer munkavállaló volt mozgósítva, bevonva a kompetencia modell kidolgozásába.⁹⁷ Joggal vetődik fel a kérdés, **hol ért véget az út.**

Miután az elméleti részben meglehetősen kritikusan szemléltem a dolgokat, ezért úgy érzem korrektnek, ha az általunk kialakított kompetencia modell erősségei mellett a támadható pontjait is összegyűjtöm.

Erősségek	Gyengeségek
<input type="checkbox"/> A hatékony munkavégzéshez szükséges konkrét viselkedéseken, sajátosságokon van a hangsúly	<input type="checkbox"/> A kiindulás elsősorban egy szervezet eredményeire épül
<input type="checkbox"/> Egységes nyelvezet és keretrendszer	<input type="checkbox"/> Részt vevő szervezetek eltérő aktivitása a kidolgozásban
<input type="checkbox"/> Bármikor bővíthető és testreszabható	<input type="checkbox"/> Munkakör helyett munkakörcsoport a kiindulási alap
<input type="checkbox"/> Egymásra épülő alrendszerek	<input type="checkbox"/> Forrás-hiány miatt nem biztosított a folyamatos monitorozás
<input type="checkbox"/> Nem általános, hanem konkrét végrehajtáson alapuló	<input type="checkbox"/> Külső támogatással koordinált célkitűzések, a szervezetek változtatásra való érettségének kérdése
<input type="checkbox"/> Kiszámítható, átlátható	<input type="checkbox"/> Elkötelezettség kérdései minden szinten
<input type="checkbox"/> Munkatevékenység jellegére differenciált	<input type="checkbox"/> A modell kidolgozását támogató felsővezetők körében történt személyi változások megnehezítik a modell bevezetését
<input type="checkbox"/> Általános és specifikus elvárásokat is magában foglal	<input type="checkbox"/> Nem volt lehetőség a szabályos több megfigyelő-értékelő helyzetre
<input type="checkbox"/> Dolgozók maximális bevonásával készült	
<input type="checkbox"/> Minden munkavállalóra érvényes	

55. ábra: A rendészeti kompetencia modell erősségei és gyengeségei

⁹⁷ A kompetencia alapú HR megteremtéséért történt egyéb munkákról nem is beszélve. Ahogy a bevezetőben említettem, a kompetencia modell kidolgozása mellett a kiválasztás, TÉR, karriertervezés és képzés teljes rendszere is ki lett dolgozva.

Az erősségek felsorolásánál látható, hogy minden szempont szerint megfelel azoknak a kritériumoknak, amelyeket az irodalom a hatékony kompetencia modell sajátosságaihoz kapcsol (3.4.3.1. pont). Sajnos azonban azt tapasztaltam, hogy ez önmagában kevés ahhoz, hogy a modell eredményei a gyakorlatban is felhasználásra kerüljenek, be legyenek építve a HR-részleg rutineljárásai közé. A gyengeségek áttekintésénél szembeűnő, hogy ezek nem elsősorban egyéni, nem csoport-szintről erednek, hanem a szervezeti szint sajátosságai. Ez azért veszélyes, mert a szervezet tehetetlenségénél fogva rendkívül nehéz a **változásmenedzsment** véghezvitele, amely pedig egy ilyen horderejű eszköztár használatához elengedhetetlen lenne. Természetesen ez a problémakör nem kapcsolódik szervesen az értekezéshez, de megmutatja, hogy egy korrekten kidolgozott, a szakmaiság követelményeit csaknem maximálisan követő kompetencia keretrendszer bevezetése (hangsúlyozom, hogy **bevezetése és nem kidolgozása**) kapcsán sajnálatos módon számtalan szervezeti problémával kell számolni. Vezetői támogatottság, személyi és dologi források, változásmenedzsment biztosítása nélkül a kompetencia modell jelentőségét és érvényét veszti, sőt mi több, aláássa a szervezeti bizalmat a munkavállalók azon jelentős csoportjában, akik a kidolgozás aktív részesei voltak. Ne feledjük el, elsősorban a bevált dolgozók involválódtak a folyamatba, ha –gyakorlati eredmények megtapasztalhatósága híján- pont ők válnak motiválatlanná a szervezetfejlesztési munkákban, annak messzemenő következményei lehetnek a szervezeti hatékonyság alakulására nézve is.

Hangsúlyozom továbbá, hogy itt elsősorban két nehezítő tényezőre vezethető vissza az egész problémakör: rendészeti-belügyi, állami szféráról lévén szó, rengeteg politikai és gazdasági megkötés szab gátat a fejlődésnek, másrészt itt egy kívülről finanszírozott és támogatott, szoros határidőkkel és jogkörökkel bíró EU-twinning projekt égisze alatt történt meg a kompetencia modell kidolgozása, amely projekt a kidolgozás dokumentálásával véget is ért, teljesítve a szerződésben meghatározott feladatokat. Az, hogy a tényleges bevezetés és alkalmazás milyen mértékben és milyen színvonalon valósult meg, a kedvezményezett szervezetek egyéni lehetőségein múltott. A szervezetek érthető módon nagyobb támogatást biztosítanak a speciális kulcs munkakörökre történő kiválasztáskor.

Konklúzióként és **kitekintésként** az értekezés ezen háttér-vonulatával kapcsolatban azt tudom leszűrni, hogy a szakmaiság mellett a legfontosabb tényező az

adott szervezet, vállalat vezetői rétegének elkötelezettsége a folyamat véghezvitelére, bevezetésére, valamint elengedhetetlen a szervezet érettsége (erőforrásait, rugalmasságát, piacorientáltságát tekintve) a változásokra. Ez valamelyest megmagyarázza számomra azt a kérdést is, amelyet a bevezetőben feszegettem: akkor úgy fogalmaztam, hogy az, hogy ***egy cég milyen kompetencia szótárral és térképpel dolgozik, az csakis az adott cégen múlik.*** Ha a szervezet és a vezetés kész a változásra, kész arra, hogy kompetencia alapú humán erőforrás-menedzsmentre váltson, akkor megrendel egy bármilyen, jól hangzó külső tanácsadó munkacsomagot a kompetencia modell kidolgozására, amelyet aztán használni is fog. Lehet, hogy a modell nem tökéletes és nem felel meg teljes mértékben a szakmaiság irányelveinek, de a felülről indított, pozitív változás-menedzsment megteremti a fejlődő, tanuló szervezet katalizáló energiáját, és a félmegoldásként született kompetenciák mindennapi alkalmazása pozitív változást indít el, függetlenül a változás mértékétől. Szervezeti, csoport és egyéni szinten is megélhető a pozitív változás és az involváltság, így nagy eséllyel fog nőni a hatékonyság is. Főként, hogy az így gondolkodó, piacképes vezetők-tulajdonosok-vállalatok nem fogják sajnálni az erőforrásokat a kompetencia alapú képzésekre, teljesítmény-értékelésekre sem. Paradoxon, de mivel az eredményességi mutatók alapján megtapasztalhatják a pozitív változást (legyen az mégoly csekély mértékű is), *fel sem merül bennük, hogy a nem eléggé hatékonyan, szakmaian kidolgozott kompetencia modell lehet a nagyobb mérvű fejlődés gátja.* Emellett pedig, mivel nincs összehasonlítási alapjuk, milyen szempontoknak is kell megfelelnie a hatékony kompetencia modellnek, sajátjuk gyengeségeit észre sem veszik. *A lendület, a tenni akarás, a kidolgozásban való részvétel és a jól lekommunikált világos cél feledtetni tudja a tudományos megalapozottság hiányosságait.* Másfelől nézve egy elmélyült, fejlesztést célzó közös munka kapcsán a legritkább esetben kérdőjelezi meg magát a munkát és annak minőségét, sokkal egyszerűbb más téren keresni a gyengeségeket, mint a kompetencia modellben.

Ennek következtében elmondható, hogy a racionális, rugalmas, tökéletlen-kompetencia keretrendszer végigvivő szervezetek máris előrébb vannak, mint azon szervezetek, ahol a szervezeti kultúra a minőségi kompetencia-modell és kompetencia alapú HR-keretrendszer kidolgozása ellenére is képtelen a szervezeti változásra és a nyílt rendszerműködés ellenére is ragaszkodik a szokásjoghoz és a becsontosodott klasszikus HR-folyamatokhoz. Ha tovább akarom boncolgatni a kérdést: amennyiben

lehetőség van helyzetkép megalkotására, szervezetelemzésre (akár egy szervezetdiagnózis keretein belül), hamar kiderülhet, hogy utóbbi szervezetekben a humán erőforrás-kezelés nem több egyszerű személyzeti/adminisztratív munkánál. Ez pedig eleve megbélyegzi a kiugrási kísérleteket, ahogy NEMESKÉRI-PATAKI (2007) korábban már interpretált gondolatai is alátámasztják, miért is vannak kőkemény alapfeltételei annak, hogy a kompetencia alapú HR egyáltalán megjelenhessen a szervezet mindennapi életében (a 33. oldalon írtam erről részletesebben).

Gondolatsoromat azzal zárnám, hogy a szervezetben olyan HR-stratégiának kell léteznie, amely a szervezet fontos stratégiai elemeként működik, ennek hiányában sem belső, sem külső kidolgozó munkába nincs értelme anyagi-személyi erőfeszítéseket fektetni.

5.2. Összefoglalás

Az értekezés és a kutatás kapcsán tehető legfontosabb megállapítások:

1. A vizsgálat középpontjában álló, megfigyelhető viselkedéssjegyekkel bíró kompetenciáknak van tudás/ismeret, képesség és személyiség összetevője.
2. Az eltérő kompetencia szintek mögött különböző intenzitású képesség-és személyiségstruktúrák állhatnak.
3. A kompetenciák háttérben álló kompetencia-potenciálok némelyike hagyományos pszichológiai mérőeljárásokkal is mérhető.
4. A kompetenciák lényegesen többől állnak, mint a hagyományos pszichológiai eljárásokkal lefedett kompetencia-potenciálok.
5. A kompetenciamérésnek és a hagyományos pszichológiai méréseknek van átfedésük, de alapvetően eltérő kritériumok mérésére alkalmasak.
6. A hagyományos pszichológiai alkalmasságvizsgálati eljárásoknak továbbra is létjogosultságuk van a kiválasztás során.
7. A betölteni kívánt munkakör értéke határozza meg, hogy mely eljárás indokolt a kiválasztásban. Bizonyos munkaköröknél elegendő lehet csak kompetenciát mérni, más munkaköröknél elegendő lehet a hagyományos pszichológiai eljárások használata. A leghatékonyabb a kettő együttes alkalmazása.
8. Nem mindegy, hogy milyen kiválasztási keretrendszert alkalmaz a szervezet: a) van –e pszichológiai alkalmasságvizsgálat, b) ha van, többdimenziós –e, c) a kompetenciamérés az egyetlen vizsgálati eljárás. Ennek függvényében változhat az alkalmazott módszerek hasznossága és az összkép.
9. A kompetencia modell szakmai, hatékony kidolgozása önmagában nem záloga a kompetencia rendszertől várható pozitív változásoknak. Ami feltétlen szükséges hozzá: vezetői támogatottság, stratégiai szerepet betöltő HR, „puha” HR-megközelítés, változásmenedzsment, tanuló szervezet, szükséges erőforrások biztosítása.

Nyitott kérdések, fejlesztési lehetőségek:

1. Eltérően azonosított és definiált, más tartalmú kompetenciák kapcsán vajon hasonló vagy eltérő eredményeket kapnánk –e.?
2. Más kompetenciamérő eljárások egyidejű alkalmazásával (csoportos AC, kompetencia alapú interjú) árnyaltabb képet kaptunk volna –e?
3. A szakmaiság elveit követő, szabályosan lefolytatott, kompromisszummentes AC-vel (több megfigyelő-értékelő) pontosabb eredményeket kaptunk volna –e?
4. Az így kiválasztott személyek munkába állását követő 1-2 évben lefolytatott, ugyanilyen komplex vizsgálatoknál mit tapasztalnánk (bevételek vizsgálat)?
5. Ha nem pályakezdőknél alkalmazunk kompetenciamérést, hanem vezetőknél, speciális munkakörökre történő kiválasztáskor, jobban befolyásolná –e a pszichológiai alkalmasságvizsgálatok melletti árnyalt kép kialakítását a kompetenciamérés? Nagyobb súllyal számítana-e bele az alkalmasság/alkalmatlanság megítélésébe?⁹⁸
6. Különböző kompetenciamérő eljárásoknál, ugyanarra a kompetenciára nézve mennyire fedik le egymást a mérési tartomány? (Pl. AC-kompetencia alapú interjú.)
7. Letapogatható –e pontosabban, milyen gyakorlati hasznosíthatóságot jelent a kompetenciamérés és a kompetencia-potenciál mérés közti különbség?

⁹⁸ A BMRFK-n például nagyon pozitív tapasztalataim vannak a túsztárgyalók kiválasztását illetően. Ott az itt leírt elméleti-gyakorlati háttérrel maximálisan követő Bizottsági Kiválasztás során történt meg a kompetenciamérés. A speciális feladatokra nézve nagyon sok plusz információt nyújtottak a szimulált helyzetgyakorlatok a hagyományos pszichológiai mérésekhez képest.

Összegésként úgy gondolom, ha kompromisszumok⁹⁹ árán is, de a disszertáció elején kitűzött célokat sikerült megvalósítanom: mélységében áttekintve a kompetencia háttér-irodalmát megvilágítottam, honnan erednek a kompetencia-felfogások különbözőségei, milyen sajátosságai vannak a munkapszichológiai értelemben vett kompetenciáknak, mely utak és eljárások tartoznak elsősorban a munkapszichológusok feladat-rendszerébe. Bemutattam a kompetencia modell szakmaiságot maximálisan követő kidolgozási útját egy élő szervezeti kontextuson keresztül. Szintén valós kiválasztási szituációban lehetőségem nyílt nagy elemszámú minta kompetenciamérését és pszichológiai alkalmasságvizsgálatát elvégezni, miközben a kompetenciamérő eljárást megpróbáltam validálni. A kettős vizsgálat-típus hasznos tapasztalatokat hozott mind a kompetenciamérés, mind a hagyományos pszichológiai módszerek alkalmazását illetően.

A vállalható kompromisszumok ellenére úgy gondolom, ahol tudtam, maximálisan követtem a szakmai-pszichológiai szempontokat, **törekedve arra, hogy a kutatás életszerű, gyakorlat-és tudomány-orientált lehessen egyszerre.**

⁹⁹ A kötött kompromisszumokat úgy tudnám összegezni, hogy a szervezeti szempontokat kellett követnem némely kérdésben, így sajnos a tudományos szempont ezekben a kérdésekben másodlagos volt. Nem volt lehetőségem olyan nagy elemszámú mintát vizsgálni, amely –talán- informatívabb specifikus kompetenciamérésre adott volna lehetőséget, illetve sajnálatos módon az idő-és költséghatékonyság figyelembe vétele nem tette lehetővé az AC bizottság alkalmazását ilyen létszámú kiválasztásnál. A másik kompromisszum az elméleti háttér nagy terjedelme volt, amelyet elengedhetetlennek tartottam alaposan körbejárni és keretként adni.

IRODALOMJEGYZÉK

- BÁBOSIK M. et al. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*, 5. átdolgozott kiadás, Complex, Bp. BAKACSI GY. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
- BAKACSI GY.- BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. (2005): Kompetenciák, in: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Scientia Kiadó, Bp., 141-153. o.
- BARTA ZS. (2009): A kompetencia alapú emberierőforrás-menedzsment lehetőségei a közszférában, in: *Új magyar közigazgatás*, 2009. (2. évf.), 4. sz., 24-32. o.
- BENCSIK N. (2004): A munkaerő kiválasztás és helye az emberi erőforrás gazdálkodásban (1. rész), in: *Humánpolitikai szemle*, 2004. (15. évf.), 4. sz., 3-11. o.
- BENEDEK A.- CSOMA GY. – HARANGI L. (2002): *Felnőttoktatási és -képzési lexikon*, OKI - Szaktudás Kiadói Ház, Bp.
- BERRYMAN, J. A. (2000), An Organizational Development Analysis of Competency Modeling; in: <http://www.geocities.com/berryman66/Berryman.htm>
- BOLDEN, R. (2006): Leadership Competencies: time to change the tune?, in: *Leadership* 2(2), 147-163. o.
- BORBÉLY T. B. (2006): A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában . in: *Munkaügyi szemle*, 2006. (50. évf.), 5. sz., 22-26. o.
- BORBÉLY T. B. és mtsai (2008): A kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél, in: *Munkaerő-piaci kutatások*, e-book, www.employmentpolicy.hu/engine.aspx?page=tanulmany-konyv
- BORBÉLY T. B. (2009): Az európai munka -, pálya - és karrier - tanácsadók kompetencia - rendszereinek áttekintése, in: *Munkaügyi szemle*, 2009. (53. évf.), 4. sz., 76-82. o.
- BOYATZIS R. E. (1982): *The competent Manager: A model for effective performance*, Wiley, Chichester
- BRATTON, J. - GOLD, J. (1994): *Human resource management. Theory and practice*, Macmillan, London
- CHONG, CHEE-LEONG, HO, YUEN-PING, TAN, HWEE-HOON, NG, KWAN-KEE (2001), A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies; in: <http://www.esc.edu/MDF> (Vol.3., No. 1. 2000)

- CSAPÓ B. (2001): A kognitív képességek szerepe a tudás szervezésében; in: *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*, Osiris Kiadó, Bp., 270-293. o
- CSAPÓ B. (2003) A tudás és a kompetenciák, in: Monostori Anikó (szerk): *A tanulás fejlesztése*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest. 2003., 65–74.
- CSEPELI GY. (2001): *A szervezkedő ember*, Osiris Kiadó, Bp.
- CSERNYÁNSZKY M. (2005): Kiválasztás hibákkal!, in: *Humánpolitikai szemle*, 2005. (16. évf.), 10. sz., 3-7. o.
- CSIRSZKA J. (1966): *Pályalélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Bp.
- CSIRSZKA J. (1970): Vizsgálati módszerek a munka-és pályaeérdeklődés megismerésére, in: *Pszichológiai Tanulmányok XII.*, 285-299. o., Akadémiai Kiadó, Bp.
- CSIRSZKA J. (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*, Akadémiai Kiadó, Bp.
- CSOMA GY. – LADA L. (2010): Nincsen minden rendben a kompetenciákkal, és a kompetencia alapú képzéssel sem . - In: *Fejlesztő pedagógia : pedagógiai szakfolyóirat*, 2010. (21. évf.), 3. sz., 25-32. o.
- DARA P. – CZAKÓ N. (2008): Toborzás - kiválasztás Magyarországon, in: *Munkaügyi szemle*, 2008. (52. évf.), 2. sz., 92-95. o.
- FARKAS F. – KAROLINY M. – LÁSZLÓ GY. - POÓR J. (2009): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Complex, Bp.
- FELTHAM, R. T. (1994): Assessment Centres, in: *Assessment and selection in organizations*, John Wiley & Sons Ltd., New York
- FORGÁCS K. - KAUCSEK GY. - SIMON P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és írásanalízissel, in: *Munkaügyi Szemle*, 2002 (16. évf.), 9. szám, 12-18. o.
- FREUDENBERG, R., Ph.D. (2004): Competency modeling; in: <http://doc.mbalib.com/view/421fda29813ffb488260b2dcc4bd280e.html>
- FRÖHLICH, W. D. (1996): *Pszichológiai szótár*, Springer Hungarica Kiadó Kft. Bp.
- GARAVAN, T. - MCGUIRE, D. (2001): Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, in: *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13., No. 4., 144-163. o.

- GERGELY GY. (2004): Kulcskompetenciák pedig nincsenek, in: *Új pedagógiai szemle*, 2004. 11. sz., 50-58. o.
- GOLEMAN, D., (1981): The new competency test: Matching the right people to the right jobs, in: *Psychology Today*, January, 35-46. o.
- GOLEMAN, D. (1998): „The Emotional Competence Framework” in: http://www.eiconsortium.org/reports/emotional_competence_framework.html
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető*, Budapest, Vince Kiadó
- HALÁSZ G. (2006): Előszó, in: DEMETER K. (szerk): *A kompetencia. Kihívások és értelmezések.*, Budapest, OKI, in: <http://www.ofi.hu/tudastar/tanulas-tanitas/kompetencia>
- HORTON, S. (2002): The competency movement, in: HORTON, S. - HONDEGHEM, A. - FARNHAM, D.(2002): *Competency Management in the Public Sector: European variations on a theme*, Brussels: IOS, 3-15. o.
- JAKÓ M. (2001): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban, <http://www.easylearning.hu/node/107>
- JANOVICS L. (2002): A képesség alapján történő munkaerő-kiválasztás, in: *Munkaiügyi szemle*, 2002. (46. évf.), 9. sz., 37-39. o.
- JUHÁSZ M. (2004): A „soft-skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben, in: *Munkaiügyi Szemle*, 2004. (48. évf.), 11. sz. 8-12. o.
- JUHÁSZ M. (2006): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája (I. rész), in: *Munkaiügyi Szemle*, 2006. (50. évf.), 1. sz. 21-25. old.
- JUHÁSZ M. (2006/b): A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája (II. rész), in: *Munkaiügyi Szemle*, 2006. (50. évf.), 2. sz., 25-28. o.
- KAROLINY M. – LÉVAI Z. - POÓR J. (2005): Kompetenciaelemzés, in: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban, Módszertani kézikönyv*, Szókratész, Bp.
- KENWORTHY, J. (2010): Competence and competency - What are they and how do they affect performance?, in: <http://www.docstoc.com/docs/33172411/Competence-and-Competency>
- KERESZTES – SERFŐZŐ – MOLNÁR – MÉREI (2006): A munkaerőkiválasztás elmélete és gyakorlata, in: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/Alapozo.pdf>

- KETSKEMÉTY L. - IZSÓ L. (2005): *Bevezetés az SPSS programrendszerbe - Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzésekhez*; Bp., Eötvös Kiadó
- KISS GY. (1998): *A munkalélektan története*, Távközlési Munkalélektani és Üzemegészségügy Egyesülés, Bp.
- KISS J. (2003): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon, az Institute for International Research „Kompetencia alapú HR menedzsmnet” című konferenciájának nyitó előadása, 2003. január 21., Bp., írásos anyag: <http://shl.hu/dokumentumtar>
- KLEMP, G. O. - MCCLELLAND, D. C., (1986) *What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence*, Cambridge University Press
- KLEIN S. (1998): *Munkapszichológia I.*, SHL Hungary Kft., Bp.
- KLEIN B.- KLEIN S. (2002): Kompetencia a munkahelyen; in: <http://www.shl.hu/dokumentumtar>
- KLEIN B. –KLEIN S. (2004): Kompetencia a munkahelyen - A kompetenciák fontossága, in: *Humánpolitikai szemle*, 2004. (15. évf.), 5. sz., 30-46. o.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): Az interjú szerepe a modern alkalmasságvizsgálatban, <http://www.edge2000.hu/view/main/21-29.html>
- KLEIN B. – KLEIN S. (2008): *A szervezet lelke*, Edge 2000, Bp.
- KLEIN S. (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kiadó, Bp.
- KONCZ K. (2001): Kompetencia alapú emberierőforrás-tervezés követelménye, tartalma és felépítése (I. rész), in: *Munkaügyi szemle*, 2001. (45. évf.), 3. sz., 13-17. o.
- KONCZ K. (2007): Kompetenciák az emberierőforrás-menedzsment szolgálatában. Női kompetenciajellemzők (I. rész), in: *Munkaügyi szemle*, 2007. (51. évf.) 5. sz. 29-33. o.
- KRISZTIÁN B. - MAGYAR M. (2007): Kompetencia és kockázat a szakképzésben, in: http://www.petriktiszk.hu/Dokumentumok/Szakk%C3%A9pz%C3%A9si%20prezent%C3%A1ci%C3%B3k/Magyar_M_Kompetencia_kockazat_szakkepzesben.pdf
- MEGARGEE, E. I. (2009): The California Psychological Inventory, in: BUTCHER, J. N. (edited): *Oxford Handbook of Personality Assessment*, Oxford University Press. US., 2009., 323-335.o.

- MENZIES, M. B. (2012): Researching scientific entrepreneurship in New Zealand, in: *Science and Public Policy* 39., 39–59. o.
- MIHÁLY I. (2002): OECD-szakértők a kulcskompetenciákról, in: *Új pedagógiai szemle*, 2002. (52. évf.) 6. sz. 90-99. o.
- MIHÁLY I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. *Új pedagógiai szemle*, 2003. 6. sz. 103–112. o.
- MOHÁCSI G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben I., in: *Humánpolitikai szemle*, 1996. (7. évf.), 11. sz., 3-11. o.
- MOHÁCSI G. (1996/b): Kompetencia modell nemzetközi környezetben II., in: *Humánpolitikai szemle*, 1996. (7. évf.), 12. sz., 3-15. o.
- MOHÁCSI G. (2003): Kompetencia és érzelmi intelligencia, in: KAROLINY M. – FARKAS F. POÓR J. – LÁSZLÓ GY. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Bp., 415-443. o.
- MOLNÁR ZS. (2002): CPI - A múlt standard árnyai, in: http://www.fn.hu/archivum/20020505/cpi_teszt_mult_standard/
- MONDY, R. W. – NOE, R. M. (1996): *Human resource management*, Prentice Hall, London
- MUNKÁCSY F. (2001): Benchmark: A kiválasztás, in: *Munkaiügyi szemle*, 2001. (45. évf.), 1. sz., 5-7. o.
- MUNKÁCSY F. (2007): A kompetencia alapú személyzeti menedzsment, in: *Munkaiügyi szemle*, 2007. (51. évf.), 5. sz., 2. o.
- NAGYBÁNYAI NAGY O. (2001): Problémák a CPI teszttel, in: <http://www.psidium.hu/content/view/84/38/lang.hu/>
- NEMESKÉRI GY.-FRUTTUS I. (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*, Ergofit Kft., Bp.
- NEMESKÉRI GY. (2005): Humánerőforrás-menedzsment céljai, feladatai, in: *Munkaiügyi Szemle*, 2005. (49. évf.), 12. sz., 23-28.o.
- NEMESKÉRI GY. (2007): Kompetencia alapú HR a gyakorlatban, in: NEMESKÉRI GY. – PATAKI CS. (2007): *A HR gyakorlata*, Ergofit, Bp., 35-43. o.
- NEMESKÉRI GY. (2010): A kiválasztás megbízhatóságának szempontja, in: *Munkaiügyi szemle*, 2010. (54. évf.), 4. sz., 55-60. o.
- NEMESKÉRI GY. (2011): Az eredményes kiválasztás feltételei, in: *Humánpolitikai szemle*, 2011. (22. évf.), 4. sz., 3-12. o.

- NEMESKÉRI GY. (2011/b): A HR tevékenység értékelése, in: *Munkaügyi Szemle*, 2011. (55. évf.), 4. sz., 36-42. o.
- NKOMO, S. M. - FOTTLER, M. D. – MCAFEE, R. B. (2008): *Human resource management applications*, 6th ed. Mason: Thomson/South-Western
- NORDHAUG, O. - GRONHAUG K. (1994): Competences as resources in firms, in: *International Journal of Human Resource Management* 5(1), 89–106. o.
- OLÁH A. (1985a): A Californiai Pszichológiai kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok. *Pszichológiai Tanulmányok* 15, Akadémiai kiadó, Budapest
- OLÁH A. (1985b): A Californiai Pszichológiai Kérdőív Tesztkönyve, *MLKT. módszertani sorozat* 4. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest
- PODSAKOFF, P. M. – ORGAN, D. W. (1986): Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management* Winter 1986 12., Indiana University, 53-544. o.
- POLÓNYI I. (2007): Piac helyett adminisztráció? – Oktatás, diplomák és kompetenciák egy új korszakban, in: *Educatio*, 2007. (16. évf.) 2. sz. 271-284. o.
- POÓR J. (2010): Munkakör-és kompetenciaelemzés, in: KAROLINY M. – POÓR J. – RAMECZ A. (2010): Munkakompetenciák fejlesztése – Tanulóm a jövő munkavállalója, modulfüzet a munkahelyi gyakorlati oktató szakemberek alapképzéséhez, in: <http://www.veressf-hbosz.sulinet.hu/szakkepzes/Gyakorlati%20k%C3%A9pz%C3%A9s%20m%C3%B3dszertani%20anyagai/munkakompetenciafejleszt%C3%A9s.pdf>
- RANSCHBURG Á. (2004): Az iskolák értékelési-mérési gyakorlata és a kompetenciák, in: *Új pedagógiai szemle*, 2004. (54. évf.) 3. sz. 52-68. o
- RÓZSA S.-NAGYBÁNYAI NAGY O. – OLÁH A. (szerk.) (2006): A pszichológiai mérés alapjai, in: <http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf>
- SABJANICS I. (2001): A munkaerő struktúrájának meghatározása, kompetenciaalapú kiválasztás; in: *Közgazdász fórum*, 2001. (4. évf.), 2. sz. 9-11. o.
- SIMON P. (1988): Raven Standard Progresszív Mátrixok, *MLKT. módszertani sorozat* 20., Munkaügyi Kutatóintézet, Bp.
- SPARROW, P. and HILTROP, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, Herthfordshire, 3-26. o.

- SPARROW, P. (2002): To use competencies or not to use competencies? That is the question, in M. PEARN (Eds): *Individual Differences and Development in Organizations*, John Wiley, Chichester, 107-129. o.
- SPENCER, L. M. – SPENCER, JR. PHD SIGNE M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley, New York
- SVEIBY, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.
- SZALAFAINÉ KLEMENTZ A. M. - GUBÁN GY. - SIMON P. (2002): Kompetenciától a minősítésig; Az informálisan szerzett kompetenciák elismerése, in: *Humánpolitikai szemle*, 2002. (13. évf.), 5. sz., 3-17. o.
- SZATMÁRINÉ BALOGH M., (szerk.): *Személyügyi ABC*, Verlag Dashöfer, Bp. 1999
- SZELESTEY J. (2006) : Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttére, in: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>
- SZÉKELY V. (1996): A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata, in: *Ipargazdaság*, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám, 35-48. o.
- SZIMETHNÉ GALACZI J. (1999): *Kombinált mikroprocesszoros disztributív figyelemvizsgáló (CDT 1, 2)*, Struktúra Szervezési Vállalat, Ergonómiai Osztály, 1999
- UDVARDI-LAKOS E. (2007): Kompetencia, modularitás - paradigmaváltás a gyakorlatban; in: *Felnőttképzési szemle*, 2007. (1. évf.) 1. sz., 11-101. old.
- VASS V. (2009) : A kompetencia fogalmának értelmezése, in: <http://www.oki.hu/oldal.php?%20tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia>
- VIRÁG L. – SZELES E. – KÖNYVES TÓTH E. (2005): A rendészeti szakközépiskolákban 2002 júniusában végzett rendőr és határőr tiszthelyettesek bevérvizsgálata, in: *Alkalmazott Pszichológia VII. évfolyam 3. szám*, Bp.
- VÖLGYESY P. (1986): Az OTIS I-II. tesztek tesztkönyve, *MLKT. módszertani sorozat 7.*, Munkaügyi Kutatóintézet, Bp.
- WOODRUFFE C. (1993): What is meant by a competency?, in: *Leadership and Organization Development Journal*, 14:1, 29-36. o.
- WOODRUFFE, C. (2000): *Development and Assessment Centres*, CIPD House, London

További internetes anyagok:

Assessment Center – csoportos kiválasztási módszer (szerző ismeretlen)

<http://www.pbert.hu/publikaciok/02.html>

Fejlesztő központ (szerző ismeretlen)

<http://www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=cikk&id=260>

Idegen Szavak Szótára, e-változat: http://www.tintakiado.hu/dictionary_idegenszotar.php

Knowledge, Skills, and Abilities, http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_Skills_and_Abilities

Pedagógiai Lexikon

http://www.pedlexikon.hu/index.php?title=Pedag%C3%B3giai_Lexikon%2C_jav%C3%ADtott_v%C3%A1ltozat:Kompetencia

Cikkgyűjtemény-ajánló a kompetenciák és a pedagógia vonatkozásában:

<http://www.ofi.hu/tudastar/kompetencia/ajanlo-bibliografia>

Felhasznált szakdolgozatok, tudományos és kutatási anyagok

- ANTALOVITS M. (2004): Munkaköri- és munkahelyi szocializáció, egyetemi jegyzet, BME, Bp. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf>
- ÁSVÁNYI ZS. (2009) : Kompetencia alapú HR, oktatási segédlet, in: http://feek.pte.hu/feek/feek/download/doks/segedanyagok/2008_9_2/komp-hr_ea.pdf
- HEGYI H. (2006): Összegző tanulmány a Határőrség kompetencia alapú, integrált emberi-erőforrás gazdálkodási rendszerének kialakításáról, Igazgatósági jelentés, belső felhasználásra
- HEGYI H. – SKARUPA F. – DR. MONOSTORI J. – EGEDY K. (2007): Személyzetkiválasztás, in: *Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához*, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.
- HEGYI H. – SKARUPA F. – DR. MONOSTORI J. – EGEDY K. (2007/b): Személyzetkiválasztás, in: *Gyakorlati kézikönyv a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához*
- HEGYI H. - DOBOCZKY-SZELESTEY J. - VIRÁG L. - VAJGER É. - SZATMÁRI SZ. - SZELES E. - SALLAI D. - CSOMÓS I. - SZABÓ E. - RIGÓ B. - DR. KOVÁCS G (2009): A rendvédelmi munka-és szervezetpszichológiai tevékenység szakmai protokollja, in: Virág L. (2009): A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, *Határrendészeti Tanulmányok 2009/2. különszám*, Bp.
- HEGYI H. - SZELESTEY J. - VIRÁG L. (2008): Értékelő Központ vezetők számára. Módszer-csomag az RBI trénerai számára.
- JUHÁSZ M. (2002): A kiválasztás pszichológiai alapjai, Oktatási segédlet, Bp <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/kivalasztas.pdf>
- JUHÁSZ M. (2002/b): A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében, PhD. disszertáció, BME; in: www.erg.bme.hu/juhaszm/download/download.php?doc=1
- JUHÁSZ M. (2003): A humán erőforrás menedzsment pszichológiai feladatai, különös tekintettel a személyzet kiválasztására és a munkahelyi szocializáció támogatására, oktatási segédanyag, BME Ergonómia –és pszichológia tanszék, Bp.

- JUHÁSZ M. (2004/b): Értékelő Központ (AC) módszer c. kurzus írott anyaga, Munka- és szerveztéléktani szakképzés III. szemeszter, BME Ergonómia-és pszichológia tanszék, Bp.
- MARTIN L. (2001): *Bevezetés a munka-, vezetés- és szervezetpszichológiába*, Egyetemi jegyzet, 4. átdolgozott változat
- PARDI R. (2002): Korszerű menedzsment technika a vezető-kiválasztás tükrében, szakdolgozat, Egészségügyi menedzser szak, in:
<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/cikkgyujtemeny.pdf>
- PATÓ G. – SZŰCS B. (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben, Pannon Egyetem, Gazdálkodás-és szerveztudományok Doktori Iskola, PhD értekezés,in:
http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Pato_Gaborne_Szucs_Beata_dissertation.pdf
- RENGE K. (2009): Kompetencia és új típusú matematika érettségi – Egy kompetencia alapú feladatsor tanulságai, szakdolgozat, ELTE, in:
http://www.cs.elte.hu/blobs/diplomamunkak/bsc_mattan/2009/renge_krisztina.pdf
- SZABÓ SZ. (2011): A kompetencia, mint a kutatásokat összekötő közös nyelv, in: HAVASI É.: Kompetencián innen és túl – A ZSKF diplomás pályakövetésének eredményeiből, 2009-2011., in:
http://www.zskf.hu/uploaded_bookshelf/5b5251c22fcd1052.pdf
- SZELESTEY J. (2006): Kompetencia modell kidolgozása folyamat tanácsadó-tréner munkakörre, szakdolgozat, BME, Bp.
- SZELESTEY J. (2007): Kompetencia modul; in: *Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához*, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.
- SZIDNAI L. (2005): A grafológia validitásáról; szigorlati dolgozat BME, forrás:
<http://perso.wanadoo.fr/francois.deumier/grapho.htm>
- TARNÓCZI R. (2007): A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során), ZMNE, Hadtudományi Doktori Iskola, PhD értekezés, (kivonat)
http://193.224.76.4/download/konyvtar/digitgy/phd/2007/tarnoczi_richard_thu.pdf

- VIRÁG L.- SZELES E. – KÖNYVES TÓTH E. (2004): Kutatási jelentés A rendészeti szakközépiskolákban 2002 júniusában végzett határőr és rendőr tiszthelyettesek bevélszvizsgálata, Belső felhasználásra
- VIRÁG L – BITTMANN T. (2007): Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.
- VIRÁG L. (2009): A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, Határrendészeti Tanulmányok 2009/2. különszám, Bp.

MELLÉKLETEK

1. Kiválasztás a történelem tükrében

Néprajzi kutatások alapján a természeti népeknél napjainkban is beavatási szertartások kísérik a felnőtté válást, ami egyben az új funkciók, munkaszerepek elosztására is utal. A megfelelés szempontjai között fontos szerepet tölt be például a származás, a vagyoni helyzet, illetve a foglalkozás. Az *ókorban* szintén kiemelt tényező volt az alkalmasság, vagyis a szükséges egyéni képességek megléte, amelyeket kiválasztási alapként használtak. Különösen az ókori görögök városállamainak sikeres működtetésében volt ennek szerepe, ahol az emberek irányítása, átcsoportosítása, harcra készítése volt a hatékony berendezkedés lényege. A *középkorban* a munkavégzést az határozta meg, ki milyen családba született; alkalmasság vonatkozásában leginkább a céhek követelte mestervizsga említhető meg. Mindezek távol vannak ugyan a mai tudományos ismeretrendszerrel, de a mindennapi tapasztalatok alapján mégis létrehoztak egy egységes rendszert, amely alapján az emberek megfelelését megállapíthatták.

A XX. század és a hatékonyabb gazdálkodás, a tőkefelhalmozás és az ipari forradalom következményeként tömeges igény mutatkozott munkásokra, ami teret engedett az alkalmasság-vizsgálatok tudományos megalapozásának, ekkor fogadták el a munkapszichológiát is tudományként, amelyet **F. W. Taylor** munkássága is jelentősen elősegített. Az ő nevéhez köthető a *tudományos munkaszervezés elmélete* („Scientific Management”), melynek során az emberi munkatevékenység tudományos elemzésével próbálta racionalizálni és még hatékonyabbá tenni a termelést, jóllehet a kor igényeihez igazodva elsődleges célja az volt, hogy a munkások egész termelési potenciáljukat az üzemnek áldozzák. Csupán gazdasági megfontolásból ugyan, de már foglalkoztak az ember munkában betöltött szerepével, és arra a meghatározó felismerésre jutottak, hogy a munka megtervezése, a munkafolyamat elemzése, a kiválasztás speciális ismereteket igényel. (KLEIN, 1998)

Ezt követően a XX sz. első fele paradigmaváltást hozott magával, mivel a világháborúk idejében a katonák és tisztek gyors és hatékony kiválasztása érdekében már nem csak egyoldalú érzékelésen alapuló pszichológiai tesztek alkalmaztak, hanem különböző mesterséges helyzeteket teremtve -megfigyelhető viselkedésminták alapján- következtettek a jelölt alkalmasságára. Az 1915-1930-as időszakra tehető a

pszichotechnika térhódítása, amelynek során megalapozták a pszichológia munkával kapcsolatos alkalmazásának tudományát, technológiáját. Képviselői voltak az elsők, akik különböző foglalkozási ágakban meghatározták és leírták az alkalmassági követelményeket és a kiválasztást követően beválás-vizsgálatot is végeztek. (JUHÁSZ, 2006)

Később a szociálpszichológiai szemlélet terjedésével, a korábbiakkal ellentétben a *Human Relations* („emberi kapcsolatok”) (1930-1950) irányzat képviselői (többek közt Elton Mayo, Kurt Lewin) egyértelműen hangsúlyozták az ember szerepét a szervezetben. A racionális-gazdasági emberképet felváltotta egy olyan komplex emberszemlélet, amely figyelmet fordít a motivációk vizsgálatára és a személy-munka illeszkedésre, a kiválasztási folyamatok megtervezésénél pedig a személyiség egészéből indul ki. A *Human Relations* irányzatára épülve **Abraham Maslow** és **Carl Rogers** *humanisztikus irányzata* (1950-1970) az önmegvalósító emberképet fogalmazta meg, amelyben fontos szerepet kap a motiváció-és attitűdkutatás, szemben a képességek elszigetelt vizsgálatával. Itt említendő meg **Douglas McGregor** X és Y elmélete (KLEIN, 1998; KLEIN, 2009; BAKACSI, 2004).

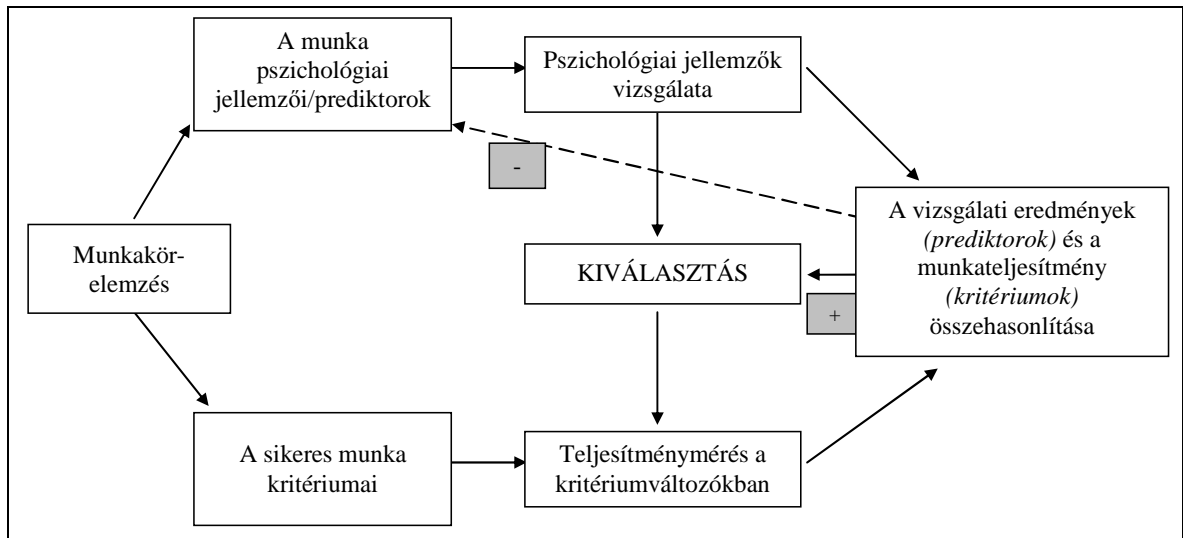
A modern munkalélektani paradigma elveit követik a *dinamikus, interakcionista kiválasztási modellek*, amelyekben már figyelembe veszik azokat a lehetőségeket is, amelyeket a munka nyújt az egyén számára, valamint azokat a szükségleteket, elvárásokat, amelyeket az egyén támaszt a munkájával, a szervezettel szemben. Mindemellett a kiválasztást és a beválást dinamikus folyamatként kezelik. (Néhány modellről a 2.7. *A kiválasztás csapdái, a hatékony kiválasztás kritériumai* c. pontban írok részletesebben.)

Napjaink kiválasztási megközelítéseiről a disszertáció 2.1. pontjában írok.

2. Kiválasztási modellek

2.1. Klasszikus modell

A kiválasztás klasszikus modelljét, az ún. **prediktív validitás** („előrejelző érvényesség”) modell *Thorndike* dolgozta ki 1949-, aki az alkalmasságvizsgálatok ma is használt alapelveit foglalta össze. A folyamat egymást szabályosan követő, jól körülhatárolt szakaszokból áll, amelyet a következő ábra szemléltet:



56. ábra: A kiválasztás klasszikus modellje¹⁰⁰

A folyamat munkakörelemzéssel indul, amelynek során feltárássra kerülnek a munka jellegzetességei és a sikeres munkavégzés kritériumai. Ez a fázis adja a prediktorok kialakításához szükséges információkat. Mindezek után mind a pszichológiai jellemzőket mind, pedig a kritériumváltozók alapján megfogalmazott teljesítményt mérik. Ezt követően a mért értékeket egybevetik, és amennyiben az alkalmazott vizsgálati módszer mérőszámai (mint prediktorok) pozitív korrelációt mutatnak a sikeres munkavégzés kritériumainak mérőszámaival, abban az esetben a kiválasztási módszer érvényes, megfelelőnek bizonyul arra, hogy bejósolja a munkavállaló alkalmasságát. Amennyiben nincs együttjárás a fent említett változók között, akkor a prediktorok vagy a kritériumok korrekciója szükséges.

A hagyományos modellt számos erénye mellett több kritika érte, leginkább negligált

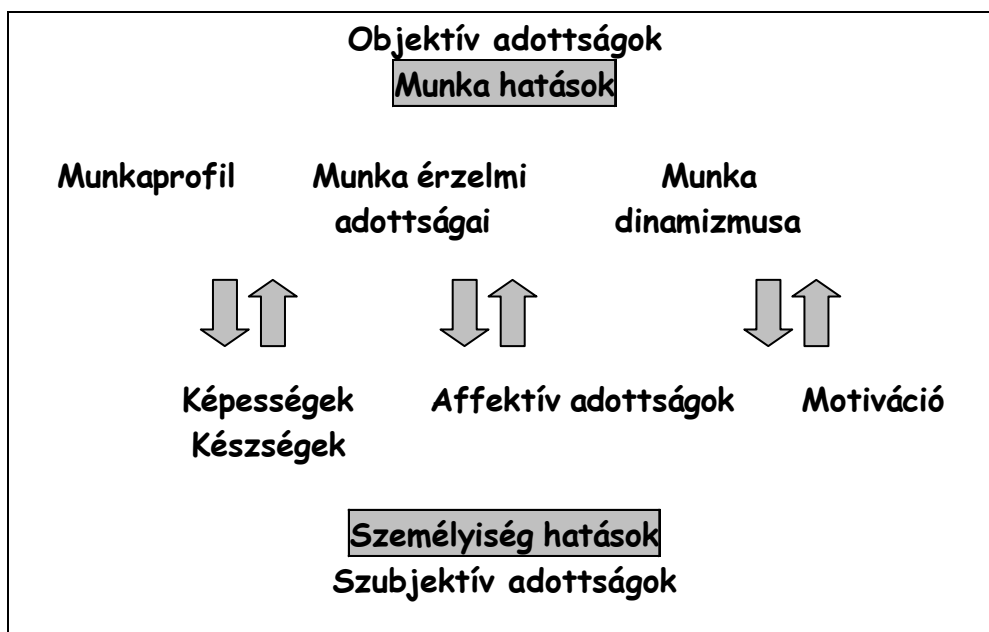
¹⁰⁰ in: JUHÁSZ, 2006, 21.o.

terület a személy és a munka/szervezet jellemzőinek interakciója. Kevés figyelmet szentel az összeillés függő változójára, arra, hogy az összeillés vagy össze nem illés a munkavégzés eredményességében hogyan tükröződik. (A modell bemutatása és részletes kritikái például KLEIN, 1998 és JUHÁSZ, 2002 munkáiban olvashatók.)

2.2. Dinamikus, interakcionista modellek

Néhány a modellek közül:

CSIRSZKA JÁNOS nevéhez köthető az alkalmassági megfelelés modell. Hazánkban ő írt először a munkaadottságok objektív és a személyiség szubjektív feltételeinek dinamikus összhangjáról, amelyet a következő ábra szemléltet:



57. ábra: Alkalmassági megfelelés modell¹⁰¹

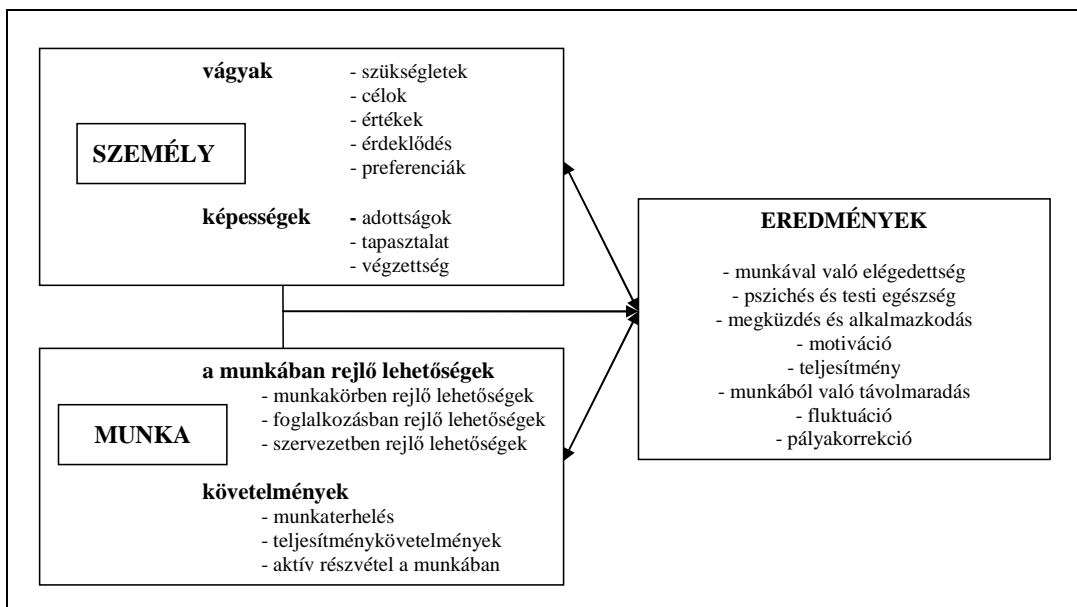
A munkaadottságok és a személyiség megfelelése között horizontális, illetve mélységi tagolódást különböztet meg: horizontális tagolódásról akkor beszélünk, amikor a munka és a személy oldalán található tényezők egymással kölcsönösen összeillenek.

Az összeillés mértéke annál nagyobb, minél több objektív és szubjektív tényező között áll fenn megfelelés. Az összeillés mértékéből valószínűsítjük a *beválást*, ami az egyén és a munka közti valóságos megfelelést jelenti. *Bevált* az, aki hosszú távon képes

¹⁰¹ in: JUHÁSZ, 2002, 8.o.

eleget tenni a teljesítménykövetelményeknek, legalább közepes szinten, egyenletes teljesítmény-színvonalon, fizikai és pszichés egészségkárosodás nélkül. A beválás valószínűsége annál nagyobb, minél nagyobb az összhang a munka objektív és a személyiség szubjektív adottságai közt lévő mélységi tagozódásban (ha a megfelelés csak az érzelmi csoportban áll fenn, az önmagában kevés).

Edwards Személy-Munka megfelelés modelljében (1991) a hangsúly a személy és a munka közti kapcsolaton van, vagyis az egyén szervezetben betöltött viselkedésének előrejelzésében a kettő közti interakció eredményessége fontos tényező. A személy és a munka közti összeillés többféle módon valósulhat meg: az egyén képességei, készségei, ismeretei találkoznak a munka, munkatevékenység mennyiségi és minőségi követelményeivel, illetve az egyén vágyai, szükségletei, céljai, értékrendszere összeillik a munkában rejlő kihívásokkal, lehetőségekkel. Ezek megnyilvánulnak mind a munkával való elégedettségben, a szervezethez való elköteleződésben, fizikai és pszichés teherbírásban, stresszel való megküzdésben, pszichés jóllétben, motivációban, teljesítményben, karrierfejlődésben. Ha kicsi az összeillés, vagy egyáltalán nincs összeillés, hiányzással, fluktuációval lehet számolni. Szerencsés esetben a pályakorrekció lehetőséget ad a személy adottságainak jobban megfelelő területet választására. Edwards modelljét szemlélteti az alábbi ábra:



58. ábra: Személy-Munka megfelelés modell¹⁰²

Dawis és Lofquist Munkához való igazodás elmélete az összeillés folyamatát

¹⁰² in: JUHÁSZ, 2002. 10.o.

dinamikájában ragadja meg, szervezeti kontextusba ágyazza, melyben a szervezet nyílt rendszerként szerepel. Amennyiben kölcsönös megfelelés van az egyén és a szervezet között, az egyén jobb teljesítményre törekszik, hogy fenntartsa az összeillést. Két megfelelési folyamatot írnak le (mindkettő szükséges a kölcsönös összeillés folyamatához):

I. Megfelelési folyamat: a személy képessége, készsége, személyiségvonása, tudása illeszkedik a munkaköri követelményekhez; miközben a szervezet kultúrája is alkalmazkodást, megfelelést kíván meg az egyéntől (pl. vezetési stílus, kommunikációs háló, kitűzött teljesítménynorma). Ha ez teljesül, a szervezet elégedettségéhez vezet.

II. Megfelelési folyamat: a munkakör és a szervezet is kielégíti a dolgozó munkához kapcsolódó szükségleteit, vágyait, elvárásait; vagyis a munkában vannak olyan rejtett vagy nyílt lehetőségek, amelyek fontosak az egyén önmegvalósulási törekvéseiben. Ez a folyamat az egyén elégedettségéhez vezet.

Az igazodás folyamata ebben a modellben inkább dinamikus, mint statikus folyamat: a szervezet részéről a követelmények, a dolgozó részéről a szükségletek vannak folyamatos átalakulásban, a tapasztalatok folyamatos bővülése újabb készségek megszerzéséhez segítenek és növelik a teljesítménynormát.

2.3. A szocializációt és a szelekciót hangsúlyozó modellek

A szelekción alapuló elméletek a hangsúlyt az egyére helyezik, akinek személyiség- és képességbeli tulajdonságait minél jobban meg kell ismerni ahhoz, hogy valószínűsíthessük, vajon meg fog –e felelni a sikeres munkavégzés kritériumának. Ez tulajdonképpen a leginkább rátermett személy prediktív módszerekkel történő kiválasztását jelenti a jelentkezők tömegéből.

A szocializációs folyamatot hangsúlyozó elméletek alapján az egyén a munkahelyi szocializáció során válik egyre alkalmasabbá a munkakör betöltésére; szereptanulás révén tanulja meg a munkahely által megkívánt normákat, elvárásokat. A szocializációs, tanulási folyamatokat tréningprogramokkal lehet segíteni. A szocializációt hangsúlyozó szervezeti kultúrában a kiválasztási eszközök nem a képességvizsgálatokon alapulnak, inkább az egyén tanulóképességét igyekeznek feltérképezni.

3. A munkapszichológiai tesztelés legfontosabb kritériumai, fogalmai

- **Érvényesség (validitás):** Azt jelenti, hogy a módszer mennyire képes pontosan előre jelezni az adott kritériumot, azaz van-e statisztikai kapcsolat, korreláció a teszteken elért pontszám és a munkahelyi teljesítmény között. Megmutatja, hogy a teszt valóban azt méri –e, amire létrehozták. Elengedhetetlen feltétele a megfelelő megbízhatóság fennállása.

Az érvényességen belül megkülönböztetünk:

- *Tartalmi/terjedelmi érvényesség:* mennyire fogja át a mérőeszköz a mérendő fogalom jelentéstartományát. A legfontosabb az, hogy magának a konstruktumnak a tartalmi univerzumát, illetve annak határait definiáljuk, és ezzel meghatározzuk, hogy mi is tartozik bele ebbe a fogalmi keretbe.
- *Kritériumvaliditás:* megmutatja, hogy két mérőeszköz eredményei mennyire tekinthetők azonosnak, illetve egy korábban már hitelesített skálához képest mennyire tekinthető egy másik vizsgált kérdőív érvényesnek.
- *Előrejelző érvényesség:* a kritériumvaliditás egyik speciális esete; a vizsgált mérőeszközből kapott eredmények alapján tett jövőbeli előrejelzés bekövetkezését mér
- *Konvergens validitás:* Külső kritériumként egy olyan tesztet is használhatunk, ami nem teljesen ugyanannak a dolognak a mérésére fejlesztettek ki, de ahhoz valamilyen módon kapcsolódó jellemző mérését célozza. Amennyiben egyidejűleg mindkét tesztet vagy skálát felvesszük a vizsgálati személyekkel, akkor a két mérés együttjárását a konvergens validitás bizonyítékának tekintjük. A konvergens validitás csak abban az esetben erősíti meg a mérőeszköz érvényességét, ha az semmilyen hasonló mérési dimenzióval nem mutat túlzott mérték (0,4-0,5 feletti) egyezést.
- *Konstruktív érvényesség:* milyen kapcsolatban van a mérőeszközünk az elmélet többi változójával; ha a várt összefüggés mutatkozik, akkor jó a mutató
- *Arculati érvényesség:* a prediktor által mért fogalom passzol-e a közmegegyezéssel, azzal, ami erről a fogalomról él bennünk.

Látszatérvényességnek is nevezik, mivel megmutatja, látszatra azt a konstruktumot méri –e, aminek a mérésére létrehozták.

- **Megbízhatóság (reliabilitás):** Egyfelől a teszt-reteszt statisztikai eredmények tartoznak ide (ismétléses megbízhatóság). A megbízhatóság vizsgálatának másik esete, amikor nagyjából egy időben végzünk egymással ekvivalens, párhuzamos méréseket (belső konzisztencia, tételek homogenitása). Megmutatja, hogy az adott mérőeszköz mennyire mér jól és pontosan, Cronbach szerint azt, mennyire alkalmas az egyének egymástól való megkülönböztetésére (RÓZSA, 2006).
- **Korrekttség:** mennyire tárgyilagos a teszt a jelölt nemi, etnikai hovatartozásától függetlenül.
- **Használhatóság:** a módszer felhasználásának spektrumát (produkciós felületét) mutatja. Vannak módszerek amelyek csak szűk specifikus munkakörre lehet használni és vannak olyanok, amelyeket a munkakörök széles spektrumán lehet előrejelzéshez használni.
- **Költség:** a szükséges anyagi ráfordítások aránya

4. A kiválasztás csapdái, a hatékony kiválasztás kritériumai

Személyzeti szempontból részletesen olvashatunk a kiválasztás folyamatáról és a hibázási lehetőségekről, valamint a kiválasztás etikájáról (CSERNYÁNSZKY, 2005). Én leginkább azokat a jelenségeket szeretném összeszedni, amelyek a munkapszichológia témakörébe esnek. A korábbi alpontokból látható, hogy az alkalmasság vizsgálatához számtalan módszer áll rendelkezésre. Azonban a mérőeszközökkel kapcsolatos problémák mellett számos olyan pont van, ahol tévútra tévedhet a kiválasztás. Nehezítő tényezőként, csapdaként az alábbi jelenségeket tudom megfogalmazni:

1. Rendszerszemlélet hiánya: a kiválasztás a HRM egyéb területeitől elszigetelten, együttműködést nélkülözve működik. Illetve a kiválasztás több szakterületet érint, amelyek között nincs kommunikáció, tervezettség-szervezettség.
2. Döntések helye: nincsenek megfelelően tisztázva az egyes hatás-és jogkörök: ki határozza meg a sikeres munkavégzés kritériumait. Ki határozza meg a kritériumok minél pontosabb vizsgálatára alkalmas prediktorokat. Ki hozza meg a végleges felvételi döntést, kinek van joga elutasítani a pályázót. NEMESKÉRI (2010, 2011) szerint a kiválasztási döntést annak a vezetőnek kell meghoznia, aki a jelentkezővel –mint a munkakört betöltővel- együtt fog dolgozni. Véleménye szerint súlyos hiba, ha a személyzeti szakterület félreértelmezett presztízből és szakmai indokokból felvállalja a döntés szerepét. Ennek ellentmondva úgy gondolom, vannak azonban olyan szervezetek (elsősorban a hon-és rendvédelem területén), ahol -a személyzeti ághoz tartozóan- az egészségügyi és a pszichológiai szakterületnek önálló jogköre az alkalmasság-alkalmatlanság megállapítása a saját részvizsgálataik tükrében. A személyiségi jogok védelme miatt a vezetők nem ismerhetik meg a jelöltek konkrét egészségügyi-pszichológiai eredményeit, csak a vizsgálatot végző szakember minősítését. A jogi szabályozás miatt nagy kockázatot vállal az a vezető, aki „alkalmatlan” egészségügyi/pszichológiai minősítés ellenére ragaszkodik a jelentkező felvételéhez.
3. A profithoz való hozzájárulás és a munkakör értékének figyelembevétele elmarad a kiválasztásnál (NEMESKÉRI, 2011).

4. Szervezeti csapdák: bürokratikus csapdák (kinevezés utáni utólagos kiválasztás); jogi csapdák, illetve a munkáltató esetlegesen eltérő érdekei a kiválasztás során, szemben a szakmai elvekkel, követelményekkel
5. Időcsapda: a kiválasztás aktuálisan a jelenben történik, miközben maga a munkavégzés, a potenciális beválás a bizonytalan jövő részét képezi. A szervezetek, munkaköri követelmények, sőt akár a személyiség időbeli változása is befolyásolja a kiválasztás-beválás alakulását.
6. Tartalmi csapda: az idő múlásával új és más típusú követelmények kapcsolódnak a sikeres munkavégzéshez, az eredményes munkavégzést meghatározó kompetenciák is gyorsan változnak, ezért ezek időszerű, pontos definíciója szükséges a kiválasztás során.
7. Fogalmi csapda: akkor beszélhetünk róla, ha más fogalmi rendszert használunk a munkaköri kritériumok meghatározásánál, illetve magánál a teljesítményértékeléskor. Ebben az esetben az előrejelző módszer nem érvényesíthető a teljesítményadatok alapján.
8. A szervezetben létrehozott munkakörök mennyiben felelnek meg a társadalmi elvárásoknak, mely elvárások képezik a kiválasztás alapját. Ha nem fedik le az igényeket, a szakmailag mégoly pontos kiválasztási folyamat is csak egy felesleges költség-elvonó procedúra.
9. Kritérium-meghatározás szakmai buktatói: kizárólag egydimenziós kritériumok alkalmazása a többdimenziós kritériumok helyett.
10. A kiválasztás egyszeri, mechanikus, egyoldalú eseményként való értelmezése
11. Beválás-vizsgálat hiánya: Idő és pénz hiányában kevés szervezet vállalja a beválás-vizsgálat hosszú és fáradtságos folyamatát, inkább a mindennapi tapasztalatokból származó visszajelzésekből szűrik le a kiválasztás érvényességét.
12. A szervezetek vezetése sokszor nem csupán a vizsgálatok eredményességére, hanem anyagi hasznosságára is kíváncsi, ezért esetlegesen alacsonyabb, kevésbé hatékony kiválasztási eljárások kerülhetnek bevezetésre. Mindemellett a kiválasztás és az alkalmasság-vizsgálatok haszna nem mindig mérhető pénzben (pl. balesetek, munkahelyi hibázások csökkenése).

A felsorolt bizonytalanságok miatt a jövőbeli beválás kérdésére nem lehet korrekt módon, magas bizonyossággal választ adni, a válasz mindig csak valószínűségi szinten értelmezhető. Ugyanakkor a csapdákat elkerülni igyekvő, megfelelő kiválasztással

növelhető azok aránya, akik kiválóan megfelelnek, beválnak új munkafeladatuk tekintetében.

Mely kritériumoknak kell a kiválasztásnak megfelelnie:

1. Érvényes módszerekkel kell rendelkeznie az alábbiakra nézve:
 - új felvétel
 - munkakör-váltás
 - munkakör- változás
2. Figyelembe kell vennie a szervezeti mozgásokat
3. A szervezeti tevékenységgel és a környezeti/piaci mozgásokkal összehangoltan kell kezelnie a kiválasztási folyamatokat (a szervezet mint nyílt rendszer alapelv követése)
4. Figyelembe kell vennie a személy és a munka/szervezet jellemzőinek interakcióját, összeillését: az összeillés vagy össze nem illés hogyan tükröződik a munkavégzés eredményességében
5. A kiválasztási folyamat alanyát nem szabad egyirányú módon kezelni:
 - A szervezet és a jelölt céljainak, értékrendjének és képességeinek összehangolása, igazítása („fit to position”)
 - A munkavállalónak ne csak a képességei, hanem az értékrendje is illeszkedjen a szervezetéhez, el tudja fogadni a szervezeti célokat, értékrendeket
6. Többdimenziós kritériumokat kell alkalmaznia
7. A jelölt tanulóképességét, alkalmazkodó-képességét is vizsgálnia kell
 - a munkavállaló a szervezeten belül és a szervezettel együtt fejlődjön az „ismeretlen jövő” felé
 - a munkavállaló új feladatok, szerepek elsajátítására való alkalmasságának megítélése
8. Foglalkoznia kell a beilleszkedéssel, ami a teljesítmény felfutását, a fluktuáció csökkenése, munkahelyi elégedettséget, illetve a személy és a munka/szervezet közötti szintézist hozhat létre

5. Beválásmutatók és a beválás eljárásrendje

Objektív beválás mutatók

- A teljesítmény mennyisége és minősége
- Eredményesség: hatékonyság és gazdaságosság
- Hiányzás – jelenlét aránya
- Elköteleződés
- Előmenetel
- Képzési teljesítmény
- A munka során alkalmazott, felhasznált tudás, képesség és szakértelem mértéke

Szubjektív beválás mutatók

- A dolgozó munkatársaival, beosztottaival, feletteseivel való kapcsolata, kommunikációs stílusa
- Elégedettség – elégedetlenség
- Egyéb (rugalmas hozzáállás, leleményesség, felügyelet nélküli munkavégző képesség, mások irányításának készsége, teljesítmény célok elérésében felmutatott eredmény, munkaköri követelmények ismerete stb.

A beválásvizsgálatok során az alábbi eljárásrend javasolt (VIRÁG, 2009):

- Kérdőívek és strukturált interjú kérdésköreinek összeállítása, előkészítése
- A vizsgálat lebonyolítását végző team összeállítása, felkészítése
- A kérdőíves vizsgálatban részt vevő személyek kijelölése a szervezetben a munkaköri csoportoknak megfelelően, a reprezentativitás biztosításával, tehát a munkavállalók tíz százalékánál, arányosan a munkaköri csoportokban dolgozók létszámával
- Azoknak a személyeknek a kijelölése, akikkel a strukturált interjú felvételre kerül, a szervezetben dolgozók öt százaléka, szintén a reprezentativitás biztosításával
- A kérdőíves vizsgálatban és strukturált interjúban érintett személyek tájékoztatása és felkészítése
- A kérdőíves vizsgálatok és interjúk időpontjának és helyének kijelölése, az érintettek értesítése

- A kérdőíves vizsgálatok elvégzése, elemzése
 - A kérdőívek kitöltését csoportos formában célszerű elvégezni, a kitöltéshez részletes szóbeli instrukciót kell adni és lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a vizsgálatban részt vevők amennyiben szükséges az értelmezések tekintetében segítséget kapjanak a kitöltés során.
 - A kérdőívek adatait excel vagy SPSS adatbázisban kell rögzíteni.
 - A statisztikai elemzések alapján meg kell fogalmazni a következtetéseket a munkaköri csoportokra, valamint a pszichológiai követelményekre, kompetenciákra vonatkozóan egyaránt.
- A strukturált interjúk felvétele, elemzése
 - Fontos szempont, hogy a strukturált interjúkat az interjúzási technikában jártas és/vagy felkészített szakemberek vegyék fel, a szakmai előírások betartásával.
 - A strukturált interjúk értékelése tartalomelemzéssel történik, amelyre az értékelést végző személyeket az egységes értelmezés és struktúra alkalmazása miatt fel kell készíteni.
 - Az eredmények alapján meg kell fogalmazni a következtetéseket a munkaköri csoportokra, valamint a pszichológiai követelményekre, kompetenciákra vonatkozóan egyaránt
 - A felvételi követelmények elemzése munkaköri csoportonként
 - A jellemző tendenciák megfogalmazása
 - Problémát jelentő pontok beazonosítása
- Összesített jelentés elkészítése a bevételek-vizsgálat eredményeiről

6. A kompetenciák eredete

A fogalom eredete multidiszciplinárisnak tekinthető, kialakulásában, vizsgálatában kiemelt szerepet töltöttek be a munkapszichológia, a vezetéstudomány és a gazdaságtudomány területén kutató szakemberek. A munkapszichológia képesség és alkalmasságvizsgálati fejlődésével¹⁰³ összhangban az 1960-as évektől számítható a szó szoros értelemben vett kompetenciakutatások megindulása, gazdaságilag és politikailag is igen változékony környezetben (BOLDEN, 2006). A termelési folyamatok bonyolultabbá válásával egyre nagyobb igény mutatkozott egy olyan szempontrendszer kialakítására, amely lehetővé teszi, hogy a teljesítmény előre jelezhető és érzékelhető legyen, és a munkaerő fejlesztése is megoldhatóvá váljon. Ahogy a korábbi fejezetben bemutattam, valamilyen szempontrendszer mindig is létezett a munkaerő kiválasztására, de azokban a munkakörökben, ahol a teljesítmény nehezen mérhető, vagy amelyek döntései hosszútávon befolyásolják a szervezet sikerességét (pl. menedzserek), nem létezett igazán megbízható rendszer (MOHÁCSI, 1996).

A kompetencia fogalmát gyakran N. CHOMSKY¹⁰⁴ alapvető munkáiig, a nyelvi kompetencia fogalmának értelmezéséig szokták visszavezetni. Chomsky már a hatvanas évek közepén megfogalmazta, hogy más területeken is hasonlóképpen lehetne értelmezni a kompetenciát, mint ahogy azt ő a nyelv esetében tette. Vagyis más területeken is vannak a gyerekek tudásának olyan elemei, amelyeknek a forrása nem lehet egyedül csak a tapasztalat, azaz *a tudás megszerzésének vannak veleszületett*

¹⁰³ Münsterberg és a bostoni villamosvezetők vizsgálata, Army Alpha teszt, pszichotechnika.

¹⁰⁴ Chomskyt, bár alapvetően nyelvészettel, pszicholingvisztikával foglalkozott, a kognitív forradalom egyik előfutárának, majd élharcosának is szokták tekinteni. Ő szakított legradikálisabban az akkor dominánsnak számító behaviorizmus alapállásával. Abból indult ki, hogy a gyerekek szinte minden kultúrában nagy könnyedséggel és biztonsággal, mintegy tapasztalati tanulással tanulnak meg legalább egy nyelvet. Emiatt úgy gondolta, nem lehet, hogy ez a nyelv csak a tapasztalatukból származzon. A gyerekek nyelvi tudása és az annak alapjául szolgáló tapasztalat között ugyanis hatalmas egyenlőtlenség áll fenn. A nyelvi tudás sokkal több, mint az a tapasztalat, ami a környezetünk beszédének megfigyelése nyomán kialakulhat, vannak tehát a nyelv tudásának bizonyos velünk született komponensei. (CSAPÓ, 2003) Olyan **nyelvi kompetenciára** teszünk tehát szert, amelynek révén képesek vagyunk a nyelvi teljesítmények végtelen és előre nem látható sokaságát produkálni.

előzményei. Eszerint különbség van a kompetencia és a hozzá kapcsolható teljesítmény között. Ha az *információk és készségek a pszichológiai meghatározottság* megfelelő rendjébe szerveződnek, nagyon hatékony tudást alkotnak. (CSAPÓ, 2003) Modelljében a teljesítmény és képesség központúság mellett helyet kapott az érzelmi és a szociális megközelítés jelentősége is.

Ezzel egy időben, az 1960-as évektől tehát egyre több amerikai kutató vonta kétségbe a korábbi, kiválasztásban alkalmazott tesztek előrejelző képességét, vagyis azt, hogy a képességek és készségek (főként az általános intelligencia) vizsgálata elegendő annak eldöntéséhez, hogy kiből lesz sikerebb, hatékonyabb munkaerő. A személyiségvonások iránti érdeklődés kiment a divatból, „*Olyan szerzők, mint Ghiselli és Mischel azzal érveltek, hogy a tesztelhető személyiségvonások és a munkateljesítmény közötti korreláció legfeljebb a 0,33-os szintet éri el ($\pm 10\%$ -os eltéréssel), és ez alaposan megkérdőjelezi a klasszikus kutatások és alkalmazások eredményeit.*” (In: MOHÁCSI, 1996, 4. o.; MOHÁCSI, 2003, 417. o.) Azzal érveltek, hogy a tesztek akadémikus alkalmasságot, ismeret-szintet mérnek, iskolai végzettséget és ajánlólevelet néznek, és amellett, hogy nem prognosztizálják előre a munkateljesítményt és az életben elérhető sikereket, gyakran elfogultabbak a kisebbségekkel, a nőkkel és az alacsonyabb szociális státuszúakkal szemben.

A kutatás elsősorban olyan tényezők azonosítására szolgált, amelyek alapján biztosabban lehet megjósolni a beválást. A kizárólag kognitív alapú kompetencia felfogások mellett újabb és összetettebb elméletek jelentek meg. A kompetencia mozgalmak az ipari és szolgáltató szervezetek pszichológiai vizsgálatainak során felhalmozott gyakorlati eredményekre és tapasztalatokra alapoztak (MOHÁCSI, 1996).

Az új irányvonalat **DAVID C. MCLELLAND** harvardi pszichológia professzor és az általa alapított **McBer** humán erőforrás csoport¹⁰⁵ tagjainak munkája határozta meg leginkább (SPENCER-SPENCER, 1993; BOLDEN, 2006). Alapkérdése az volt, hogy a tradicionális alkalmasságmérő eljárások helyett milyen módszerrel lehetne megoldani a teljesítmény és a sikeresség mérését. Azzal érvelt, hogy az emberi viselkedést, cselekvést olyan tudatalatti tartalmak (tudás, értékek, hitek, emlékek, motívumok) is befolyásolják, amelyek az adott időpontban nincsenek a tudati éberség hatókörében. A

¹⁰⁵ Azóta a Hay Group globális vállalat része lett.

kompetenciakutatások új útját tehát annak a felismerése hívta életre, hogy a motivációkat, a személyiséget és a csoporthatásokat sem lehet figyelmen kívül hagyni az alkalmasság vizsgálata során; *nem elegendő pusztán képességvizsgálatokat* végezni.

Vizsgálataiban első lépésként a *sikerességgel kapcsolatban álló jellemzőket* határozta meg, olyan emberek eredményét összehasonlítva, akik sikeresek munkájukban vagy az élet egyéb területein, olyanokkal, akik kevésbé sikeresek. Másodszor azokat a *gondolkodásmódokat és viselkedéseket* próbálta meghatározni, amelyek okozati viszonyban vannak a sikeres eredményekkel. A kompetenciák mérésére *nyitott befejezésű szituációkat* alkalmazott, amelyek az „*egyénben viselkedésmintákat aktivizálnak*” (in: MOHÁCSI, 1996, 4. o.). Itt tehát a korábbi papír-ceruza, többszörös választást kínáló tesztekkel szemben a válaszadó korábbi, hasonló szituációban mutatott viselkedési tapasztalatait előhívva tudott válaszolni.

1973-ra **DAILEY**-vel közösen, McClelland kidolgozta a „*Viselkedés alapú interjú*” (Behavioral Event Interview, BEI) módszerét, és ezt a speciális interjútechnikát alkalmazva beazonosította azon kompetenciákat, amelyek elkülönítették a kiemelkedően teljesítőket a közepes vagy gyenge eredményeket hozóktól (a munkakörrel kapcsolatos tapasztalatok, intelligencia és szakmai tudás megközelítően azonos mértékűek voltak). Kiderült, hogy az igazán kiemelkedő teljesítmény kulcsa a kompetenciákban rejlik. A módszerről részletesebben a [3.8.1. pontban](#) írok. A módszer további kutatása elvezetett a kompetencia definíciójához és egy olyan sztenderd-eljárás kidolgozásához, amelyet ma is alkalmaznak a nemzetközi vállalatoknál.

A következő állomás 1982-re tehető, amikor **RICHARD E. BOYATZIS** megalkotta a *küszöbkompetencia* (tudás, ismeret, alapvető készségek, képességek, bizonyos személyiségvonások) és a megkülönböztető erővel bíró *kulcskompetencia* fogalmát. Előbbit egy adott munkakör minimálisan hatékony betöltésének alapvető feltételeként; utóbbit pedig a siker és a kiváló teljesítmény zálogaként értelmezte.

A szélesebb körben alkalmazható kompetenciafogalom kidolgozására a 90-es években került sor. Ez a kompetenciafogalom egyre inkább meghatároz bizonyos nemzetközi folyamatokat, tudományos és kevésbé tudományos gyakorlati tevékenységeket is.

Az 1990-es évek elején **LYLE SPENCER ÉS SIGNE SPENCER** munkássága árnyalta tovább a kompetencia fogalmát. Ők alkották meg a kompetenciák szintek

szerinti csoportosítását, az ún. *jéghegy modell*t. Ennek részletes bemutatását a [3.5.2. pont](#) tartalmazza.

A fogalom értelmezésének további bővüléséhez **DANIEL GOLEMAN** érzelmi intelligencia kutatásai járultak hozzá. A kaliforniai pszichológus vizsgálatai alapján úgy találta, hogy a munkahelyi hatékonyság szempontjából az *érzelmi intelligencia* (EQ) kétszer meghatározóbb, mint az értelmi intelligencia (IQ). Az EQ körébe sorolta a szociális készségeket (önismeret, önszabályozás, motiváció, empátia), melyek az együttműködési képességet, mint kitüntetett kompetenciát meghatározzák.

7. Az Európai Unió oktatáspolitikai állásfoglalásában meghatározott kompetencia-csoportok¹⁰⁶

1. **Alapkompetenciák, báziskompetenciák:** azokat a személyiség-jellemzőket foglalják magukba, amelyek gyakran előfordulnak, amelyeket általánosan alkalmazunk az élet legkülönbözőbb területein. Ezek megteremtik az alapot ahhoz, hogy a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakíthatók legyenek (ilyenek például az írás, az olvasás, a számolás, a szövegértés).
2. **Kulcskompetenciák:** nem egyetlen szakma tartozékai, hanem valamennyi. Kiegészítik az előbbi kategória elemeit. Az Európai Unió az alábbi kulcskompetenciák meglétét, illetve folyamatos fejlesztését preferálja:
 - anyanyelven való kommunikáció,
 - idegen nyelven való kommunikáció,
 - matematikai készségek,
 - alapkészségek a tudományban és a technológiában,
 - informatikai készségek,
 - a tanulás tanulása,
 - interperszonális és állampolgári készségek,
 - vállalkozói készségek,
 - kulturális tudatosság (általános műveltség).

A felsorolt kompetenciák átfogó jellegűek, nemcsak egy szűk területen, egy meghatározott tevékenységgel kapcsolatosan alkalmazhatók, hanem széles körben transzferálhatók más–más területre, a megváltozott körülményekre is.

3. **Generikus kompetenciák:** Olyan általános, független és rugalmas, transzverzálisnak tekinthető kompetenciák alkotják, amelyeknek elsajátítása nem köthető semmilyen speciális tárgyhoz. A munka világában valamely

¹⁰⁶ In: SZABÓ SZ., 2011, 20-21. o. , *Detailed work programme on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe (2002)* eredeti dokumentum alapján, in: <http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/EU/workprog.pdf>

szervezet valamennyi munkakörére, vagy egy-egy munkaköri csoportjára vonatkozó viselkedés-együttes. A legfontosabbnak tartott generikus kompetenciák a következők:

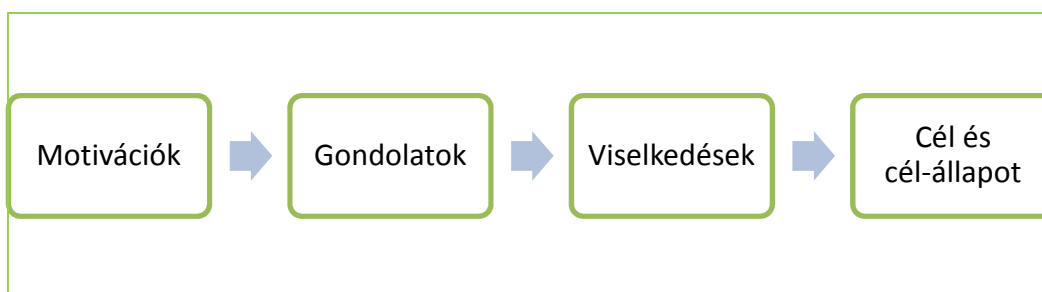
- egy munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, az energiával és az anyaggal való takarékos gazdálkodás,
 - a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása,
 - a lényeglátás, a döntésképeség,
 - az együttműködés, a kommunikációs készség,
 - az innováció és a kreativitás.
4. *Speciális vagy funkcionális kompetenciák:* az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba. Ezeket csak meghatározott képzési folyamatban lehet megtanulni. Ilyen szakmai kompetencia a villanyszerelő munkához tartozó specifikus és rutin feladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.⁸ Mindegyiknek jelentős szerepe van az egyén életében és a szervezetek működésében is. Kívánatos lenne a jövőben az együttes megvalósításuk a szakképzésben a kompetencia-fejlesztéssel.

A szakma-specifikus kompetencia meghatározások egyértelműen a generikus és a speciális vagy funkcionális kompetenciákat tekintik kiindulási alapnak.

8. A motivációk hatása a viselkedésre

A legtöbb pszichológiai modellben, amely a kompetenciák építőköveire vonatkozik, előkerül a motiváció mint a kompetencia egyik összetevője. Ennek oka, hogy szinte minden tettünket, viselkedés-elemünket befolyásolják.

Minden motiváció egy **cél-állapot** eléréséhez köthető, amely tulajdonképpen egy megelégedettség-érzés, amelyet a cél elérésekor érzünk. Mivel a cél-állapot kielégítő, pozitív dolog, a személynek szándékában áll újra és újra elérni, *motivált* lesz a hozzá vezető viselkedés elvégzésére. A motivációs készlet újra és újra arra ösztönöz, hogy a cél-állapotot elérjük, ahányszor a helyzet lehetőséget ad rá. Emellett egy motiváció nem csak ösztönzi a viselkedést, de a gondolatok befolyásolásával **irányítja** is, meghatározva azt az erőteret, ahol a személy a lehetséges viselkedések közül választani fog. (Például a motiváció –pályamotiváció- meghatározhatja a foglalkozásválasztás-irányultságát.) (MOHÁCSI, 1996) A motivációk viselkedésre való hatását szemlélteti az alábbi folyamatábra:



59. ábra: A motivációk hatása a viselkedésre¹⁰⁷

A motivációknak azért is van jelentőségük a kompetenciák szempontjából, mert befolyásolják azok taníthatóságát, fejleszthetőségét: megváltoztatásuk ha nem is lehetetlen, de nagyon hosszadalmas, időigényes dolog.

¹⁰⁷ In: MOHÁCSI, 1996, 7. o.

9. Kompetenciák az oktatásban

RANSCHBURG ÁGNES cikkében (RANSCHBURG, 2004, 58. o.) ismerteti, hogy a **kompetenciaorientált pedagógia** történetének kezdetét a szakirodalom általában 1995¹⁰⁸-re, 1997-re teszi.^{109, 110} A kompetenciák pszichológiai eredetéhez, használatához képest ez viszonylag késői időpont, de annál robbanásszerűbb. A kilencvenes évek legelején az OECD INES (Indicators of the Educational Systems) keretén belül kezdeményezés indult a tantárgyakban nem reprezentált, az iskolai szocializációban mégis rendkívül fontos területek indikátorra formálására¹¹¹ 1993 februárjában elfogadták a projekttervet, és nevet is adtak ezeknek az ismereteknek, képességeknek: *cross-curricular competencies* (CCC's)-nek, vagyis *kereszttantervi kompetenciáknak* nevezték el őket. A projektnek úttörőként kellett megoldást találnia arra a problémára is,

¹⁰⁸ „...valódi fordulat a nemzetközi összehasonlító felmérésekben lényegében csak a kilencvenes évek végén következett be. Érdemes azonban ismét hangsúlyoznunk, hogy itt egy egységes folyamatról van szó, és az OECD által útjára bocsátott PISA-felméréssorozat elméleti kereteinek kialakítása e folyamat egyik meghatározó állomása” (CSAPÓ, 2003, 66.o.)

¹⁰⁹ „A kompetencia fogalma nem alapvetően új az oktatás elméletében, korábbi előfordulása azonban inkább a köznyelvi jelentéséhez kötődik (például a tantervek és az értékelés elméletében a minimális kompetencia fogalma.” (CSAPÓ, 2001, 276.o.)

¹¹⁰ „Az OECD DESECO Theoretical and Conceptual Foundations feladata volt, hogy interdiszciplináris megközelítéssel és egy OECD értékelő programmal együttműködve a kulcskompetenciákat teoretikusan megalapozza, referenciapontot szolgáltatson az indikátorfejlesztéshez és az empirikus adatok értelmezéséhez. Az elméleti megalapozás 1997 decemberétől 2002 novemberéig tartott. A központi kérdés az volt, hogy milyen kompetenciák szükségesek a sikeres társadalmi léthez, a jelen és a jövő kihívásainak legyőzéséhez a különböző területeken. 2001-ben 12 ország vizsgálata alapján úgy látták, hogy igen nagy különbségek vannak a speciális kompetenciák értelmezésében. A DESECO-folyamatban részt vevő 12 OECD-ország kulcskompetenciákkal kapcsolatos nemzeti beszámolójában a leggyakrabban a *következő kulcskompetenciák* fordultak elő: kooperáció, szociális kompetenciák, alkalmazható tudás, a tanulási és az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kompetenciák és a kommunikáció. Ezen a területen nyilván további kutatásokra, egyeztetésre van szükség. A DESECO azonban jelentős eredményt ért el abban, hogy megegyezés született a kulcskompetenciák rendszerének általános struktúrájában.” (RANSCHBURG, 2004, 59.o.)

¹¹¹ Az ún. szociális normatív minőségekhez, például az együttműködéshez, a kritikus gondolkodáshoz, az önbecsüléshez, felelősségérzethez, toleranciához szükséges alapismeretek és képességek iskolai szintű fejlesztését tűzték ki célul.

hogy lehet-e egyáltalán a nem kognitív területeken indikátorokat képezni¹¹².

Az Új Pedagógiai Szemlében Mihály Ildikó¹¹³ fordításában és szerkesztésében magyar nyelvű összefoglalás jelent meg az OECD ilyen irányú munkájáról és arról a kötetről, amely összefoglalóként megjelent^{114, 115}. A bemutatott kötet a különböző szerzők tanulmányai alapján összegzi, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek a modern, tudás alapú, erős gazdasági versenyre épülő társadalomban szükségesek. A kötet cikkei nyomán kiderül, hogy meg kell találni a választ arra a kérdésre, mi a szerepe az *alapoktatás utáni tanulásnak*. A bemutatott kompetenciák nem kognitív természetét illetően a szerzők úgy gondolják, a jövőben még többet kellene tudni arról, hogy a mostani oktatás miként befolyásolja az *élethez szükséges készségek megtanulását* a különféle oktatási szinteken és intézménytípusokban, és mit lehet tenni azért, hogy a személyes és személyek közötti készségek egyértelműen bekerüljenek a kötelező és a kötelező utáni oktatás eredményei közé.

A magyarországi oktatás iránt egyre erőtelesebben fogalmazódik meg az igény a kompetenciák, a megtanult ismeretek alkalmazásához szükséges képességek fejlesztésére. Az elmúlt évek hazai oktatási jogszabályai kiemelten használják a kompetencia fogalmát, *értelmezési kereteik ugyanakkor eltérőek* és nem standardizáltak. Alátámasztásként a [10. sz. mellékletben](#) idézem több szerző gondolatát, akik szintén a kompetenciák körüli bizonytalanságokat hangsúlyozzák.

A kompetencia alapú képzés (CBT) definíciója alatt „olyan képzéseket értünk, amelyeknek a tananyagát a hallgatók *ismeret, készség, beállítódás együtteseinek kialakítása érdekében tervszerűen és rendszerelvűen építenek fel és visznek végbe.*” (KISZTER, in: BENEDEK, 2002) Mivel a CBT elidegeníthetetlen része a hallgatók egyéni ütemének megfelelő tananyag elsajátítás és a modul-rendszerűség, ennek köszönhetően lehetőség van az egyéni bemeneti kompetenciák előzetes felmérését

¹¹² A keresztntantervi kompetenciákkal kapcsolatban végül végül négy indikátortípust, *négy területet* fogadtak el: (1) társadalmi, politikai, gazdasági ismeretek, (2) problémamegoldás, (3) önismeret, énkép, (4) kommunikáció.

¹¹³ MIHÁLY, 2002, 90.o.

¹¹⁴ Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)

¹¹⁵ Defining and Selecting Key Competencies. Edited by Dominique Simone Rychen, Laura Hersch Salganik, 2001. Hogrefe and Huber Publishers (Seattle, Toronto, Bern, Göttingen)

követően a megfelelő tudáselemek kiválasztására.

Ugyanakkor GERGELY (2004) fontos, de megválaszolatlan kérdést vet fel: Mit fejleszt valójában az iskola? „... a sokszínű **munkaerő-piaci igényeknek megfelelően** meg tudja-e találni és megfelelő színvonalon fejleszteni tudja-e azokat a „kulcskompetenciákat”, amelyek a felnőttkori munkavégzéshez szükségesek, vagy a tanulók személyes kompetenciáit fejleszti az önmagához viszonyított optimális szintre abban a reményben, hogy ezek birtokában továbbképzéssel, átképzéssel alkalmazkodni tud majd a munkaerő-piaci igényekhez.” (GERGELY, 2004, 57.o.)

10. Idézetek a pedagógiai jelentéstartalmú kompetenciák problémáiról

Kompetencia – „kevés olyan fogalom van, amellyel az elmúlt évtized során a modern oktatáspolitikai és oktatásfejlesztési gondolkodásban és gyakorlatban (vagy pl. a gazdaságtudományok területén) ennél gyakrabban találkozhattunk volna. Nincs olyan fejlett ország, ahol ne zajlana erről szakmai vita, ne keletkeztek volna e területre irányuló fejlesztési programok.”^{116, 117}

*„Ha a kompetencia-fogalom előfordulását keressük az írott-nyomtatott szakirodalomban vagy az interneten: szinte „ránk dől” az az irtatlan mennyiség, ami elénk tornyosul. Manapság alig van szakirodalmi forrás, mely a humánpolitika vagy az oktatásügy megújításáról-fejlesztéséről úgy szólna, hogy közben e fogalom illetve annak alkalmazása ne kerülne szóba. Ugyanakkor meglepő és zavarba ejtő, hogy e fogalom meghatározása körül mennyire nem alakult ki konszenzus, egységes értelmezés. **Ahány szakirodalmi forrás, annyi értelmezés.** Mindez tükröződik a témával foglalkozó szakirodalomban is.”(UDVARDI-LAKOS, 2007, 26.o.)*

„Támadhat olyan benyomásunk, hogy a kompetenciák – tartalmaik és felosztásuk – sokkal inkább ideológiai megfontolások és oktatáspolitikai beavatkozási törekvések eredményeként keletkeztek, mintsem az idekapcsolható szaktudományi tudnivalók igénybevételével.” (CSOMA-LADA, 2010, 25.o.)

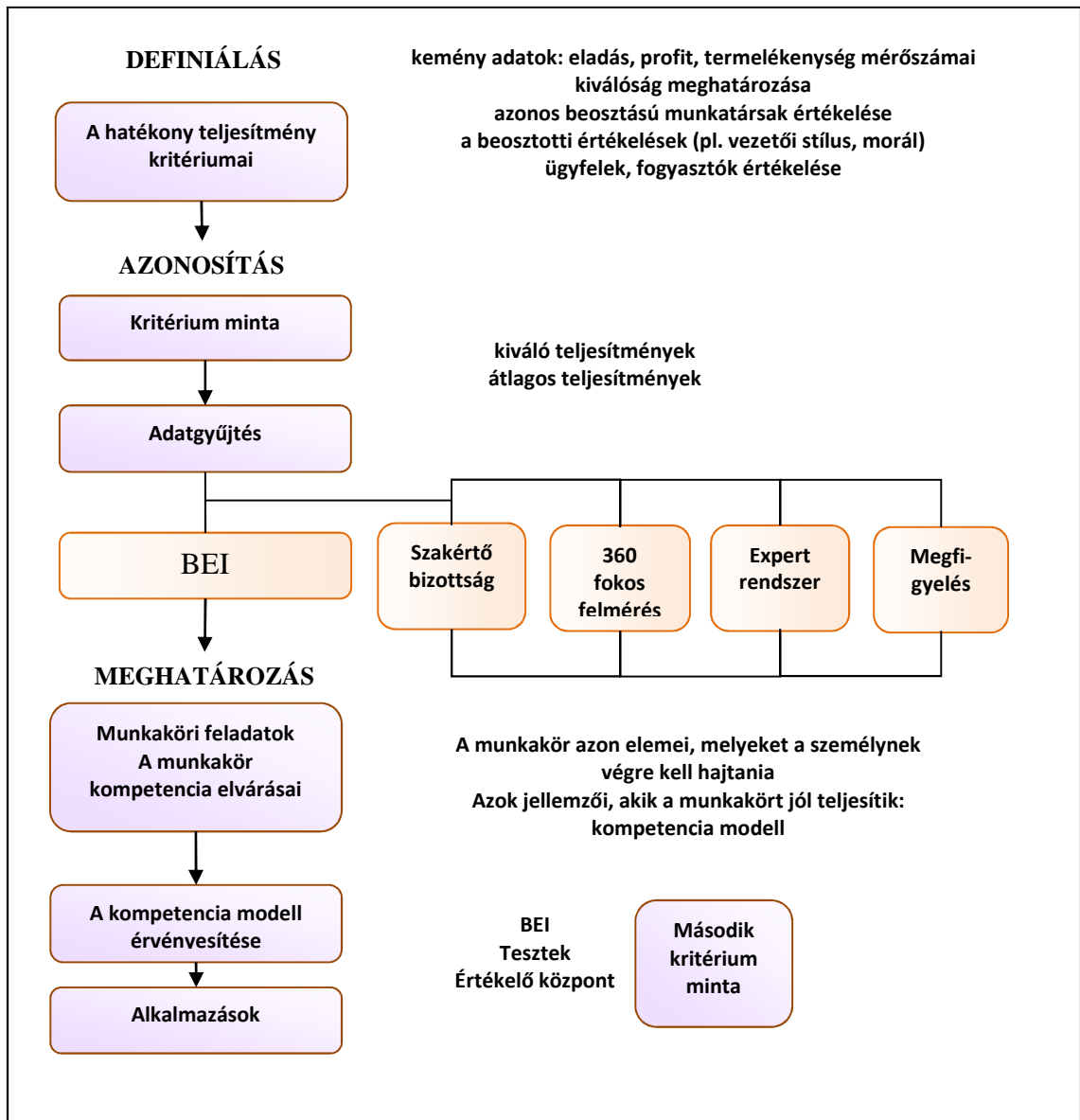
„..... új értelmet nyer a képesség és az intelligencia fogalma. Az értékes, érvényes, hasznosítható tudás jellemzésében egyre nagyobb hangsúlyt kap a kompetencia, a szakértelem és a műveltség. Mindhárom kategória régóta szerepel a pedagógiai szóhasználatban, a kognitív forradalom által inspirált kutatások azonban átértelmezték és új tartalommal töltötték meg e kifejezéseket.” (CSAPÓ, 2001, 273. o.)

*Mára „elfogadottá vált, hogy az általános műveltséget nyújtó nevelés-képzés, valamint a szakképzés egyaránt kompetenciákhoz kötődik, és kompetencia alapú képzést kíván Úgy tűnik, hogy a kompetencia és a kompetencia alapú képzés a pedagógia, az andragógia új „ásza”, és már-már összefoglaló, tudományos világméretű (paradigmája) lett. Érdemes azonban észrevennünk, hogy **nincsen minden rendben a kompetenciákkal, és ekként a rájuk alapozott képzéssel sem.**” (CSOMA-LADA, 2010, 32. o.)*

¹¹⁶ Halász Gábor: Előszó, in: A kompetencia. Kihívások és értelmezések. Szerk.: Demeter Kinga. Budapest, Országos Közoktatási Intézet (OKI), 2006. 3.o.

¹¹⁷ „Nem is mindenütt használják a kompetenciafogalmat (pl. Görögország, Franciaország, Írország, Hollandia, Finnország nem). A 15 uniós ország közül csak négy (Belgium francia közössége, Anglia-Wales Portugália és Skócia) építette be a tantervekbe a kulcskompetenciák fejlesztését.” (RANSCHBURG, 2004, 61.o.)

11. Kompetencia modell tervezése

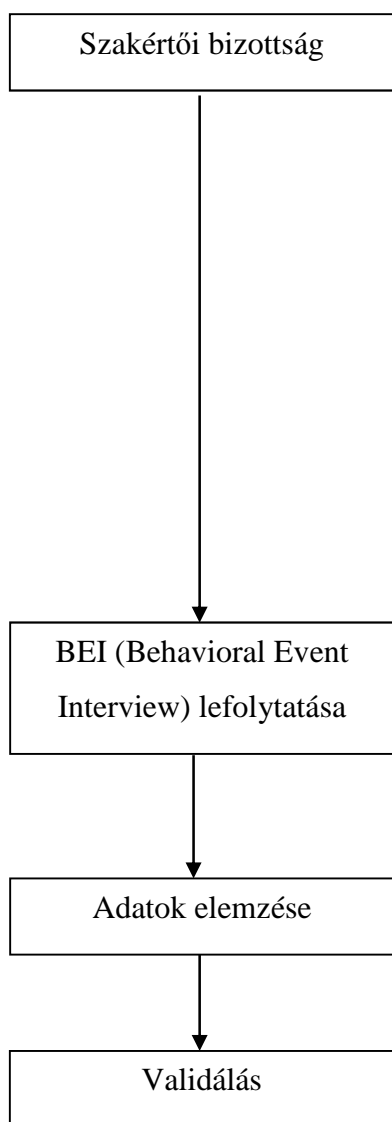


60. ábra: Kompetencia tanulmány elkészítésének lépései¹¹⁸

¹¹⁸ In: MOHÁCSI, 1996, 11.o.

12. Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)

A sJCA folyamata elsősorban a szakértői bizottság adataira támaszkodik. A folyamat a következő 3 lépésből áll:



1. Meghatározások (Brainstorming)
 - A jelenlegi és jövőbeni munkával járó felelőségek, eredmények;
 - A teljesítmény értékeléséhez szükséges kritériumok
 - Az alapvető küszöb-kompetenciák, amik feltétlenül kellenek a munka elvégzéséhez;
 - A megkülönböztető erővel rendelkező kompetenciák – Ezek csak a kiválóan teljesítőkre jellemzők;
 - A teljesítményt akadályozó tényezők
 - Kritériumminta létrehozása (kiválóan és alacsonyan teljesítők azonosítása)
2. Kitöltik a munkakörre vonatkozó „Kompetencia Elvárások Kérdőívet”
3. Csoportos válaszadás az „expert” rendszer kérdőíveire, konszenzus!

A BEI nagyon jó arra, hogy megragadja a kompetenciák vállalati kontextusában való megjelenésének árnyalati különbségeit.

Megjelenő viselkedések kódolása, „tematikus elemzése”, ezek klaszterekbe csoportosítása releváns kompetenциadefiníciók alá, hogy az adott munkakörre, szerepre jellemző kompetenciamodellt hozzanak létre.

Reteszt során a szakértői bizottság visszakapja a BEI adatokat, valamint az azonosított kompetenciákat, és újból összepárosítják, konszenzusra jutnak a kompetenciák elnevezésében és tartalmában; a validáláshoz számítógépes statisztikai eljárást is lehet alkalmazni.

61. ábra: Kompetencia modell kialakításának rövidített folyamata (sJCA)¹¹⁹

¹¹⁹ In: SZELESTEY, 2006,19.o.; eredeti forrás: (SPENCER & SPENCER, 1993, 107.o.); in: MOHÁCSI, 1996/b, 6. o., in: MOHÁCSI, 2003, 420-423. o.

13. A BEI részletes bemutatása

A BEI 5 lépése (MOHÁCSI, 2003; SZELESTEY, 2006)

1. Instrukció – Az interjú céljának és folyamatának ismertetése, az interjúalany végzettségére és szakmai tapasztalataira irányuló kérdések
2. Munkaköri kötelezettségek – Az interjúalany ismerteti a legfőbb munkaköri tevékenységeit és kötelezettségeit
3. Események – Az interjúalany leírja azt az 5-6 legkritikusabb szituációt, amivel munkája során találkozik. Alapvető kérdések:
 - Ki vett részt az adott szituációban?
 - Mit érzett, mit gondolt az adott szituációban?
 - Mit tett?
 - Mi lett a végeredmény?
4. A munka által megkívánt képességek, készségek, ismeretek, személyiségvonások feltérképezése – Az interjú alanya körbeírja, hogy szerinte mi tesz valakit hatékony munkavégzővé;
5. Következtetés és összefoglalás – a kapott információk tömör összefoglalása.

A kapott adatokat tematikusan elemzik, megvizsgálják, hogyan válaszolnak a kiválók és az átlagosan dolgozók a BEI kulcskérdéseire, amik a következők:

1. Szituáció – A munka mely területeire fókuszáltak? Megneveztek -e különbséget a munkavégzés kapcsán?
2. Ki vett részt az adott szituációban? - Van-e különbség aszerint, hogy kivel/mivel érintkeztek a munkavégzés során? Pozitívan vagy negatívan viszonyulnak-e kollégáikhoz?
3. Gondolatok – Van-e különbség a gondolkodásmódban, a fogalomhasználatban, az emlékezési folyamatokban vagy a logikai gondolkodásban?
4. Motiváció – Van-e abban különbség, hogy mi motiválja őket, vagy abban, hogy milyen szemszögből nézik a szituációt?
5. Érzések – Van-e különbség abban, amit éreznek, illetve ahogyan érzéseiket kontrollálják?

6. Viselkedés – Van-e különbség abban, amit tesznek, illetve látnak-e képességbeli különbségeket a feladat végrehajtásában?
7. Eredmények – Van-e különbség a két csoport között viselkedésük eredménye alapján?
8. Egyéb sajátosságok:
 - a. Fizikai megjelenés – Van-e különbség aszerint, hogyan néznek ki, jelennek meg, mit viselnek, stb.?
 - b. Tárgyak, kellékek – Van-e különbség azon tárgyokban, amik körülveszik őket a munkavégzés során?
 - c. Verbális képességek – Van-e különbség a tekintetben, ahogyan tagolják a beszédet, milyen tárgyalási stílust használnak?

A tematikus elemzés tehát összehasonlítja és szembeállítja egymással a munkakört átlagosan és kiválóan végzőket. Minden különbség utalhat kompetenciára!. A megfigyelt különbségeket célszerű 3 kategóriába rendezni:

- Kognitív/intellektuális dimenzió
- Interperszonális dimenzió
- Motivációs dimenzió

Kétfajta tematikus elemzési mód alkalmazható a BEI adataira:

1. Interjúk adatainak átkódolása már meglévő kompetencia szótárak segítségével
2. új kompetenciák megfogalmazása

A módszer hátránya (in: Berryman, 2000), hogy nagyon költséges és időigényes. Egy tipikus BEI lefolytatása 2 órát, míg az interjú elemzése és átkódolása 3 órát vehet igénybe, és sokba is kerül. Ezért nyilvánvaló, hogy ez a módszer nem ajánlott olyan szervezeteknek, akik sok munkakört akarnak elemezni. Egy másik hátránya a módszernek, hogy az interjúkészítőtől nagy felkészültséget igényel. Ezért az interjúkészítőt ki kell képezni a megfelelő kérdezési technikára.

14. Munkakörelmzési kérdőív

Tisztelt Munkatársunk!

A Határőrség részt vesz a Belügyminisztérium kompetencia alapú integrált emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakításának projektjében. A projekt céljai a következők: egy olyan emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer kialakítása, amellyel hatékonyabbá tudjuk tenni az operatív emberi értékek felhasználást, illetve a szervezet teljesítőképességét növelhetjük. A projekt céljaival összhangban 5 modul kerül végrehajtásra, amelyek a következők:

Munkakörelmzés- és értékelés;

A kiválasztási rendszer korszerűsítése;

A képzési rendszer korszerűsítése;

Beválás-vizsgálati metodika kialakítása és végrehajtása;

Karriertervezés és teljesítményértékelés reformja.

Azért Önt kérjük fel, hogy részt vegyen ebben a munkában, mert a vezetői és kollégái szerint munkakörében beválnak tekinthető. Ön rendelkezik azzal a tudás és tapasztalati anyaggal, amit ha közread, megoszt velünk, a lehető legpontosabb elemzések és döntések meghozatalára ad lehetőséget.

A kérdőíveket a gondos és precíz kitöltés érdekében igyekeztünk mielőbb eljuttatni Önhöz, hogy módja legyen néhány nap alatt alaposan áttanulmányozni azokat, válaszainak rögzítése előtt.

A válaszok statisztikai formákban összegződnek, így a válaszadót azonosítani nem lehet, bár az elemzés során különböző forrásokból származó adatok összefűzése miatt az elemzők ideiglenesen felhasználhatnak azonosító jellegű adatokat is. Ugyanakkor a kérdezőbiztosokat és az adatfeldolgozó személyeket a titoktartás köti.

Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy véleménye mennyire fontos, hiszen ez a fajta munka jelentősen hozzájárul a fentebb említett célok érdekében történő pozitív elmozduláshoz, valamint egy reális teljesítmény-értékelés bevezetéséhez. A kérdőív gondos kitöltése az Ön számára is hasznos lehet, hiszen sok ötlet merülhet fel munkavégzésének reális átgondolásához, értékeléséhez.

Kérjük, hogy éljen a lehetőséggel és segítse munkánkat őszinte és reális visszajelzéssel, tartalmas válaszadással!

Köszönettel:

A Projekt határőrségi vezetői

A munkatársi munkakörök elemzésének szempontjai

I. A munkakör azonosítása:

1.	A munkakör megnevezése:
2.	A szakterület megnevezése:

3.	A szervezeti elem megnevezése:
-----------	--------------------------------

4.	Közvetlen felettes vezetői munkakör megnevezése:
-----------	--

5.			
	Köztisztviselő:		
	Közalkalmazott:		
	Tiszt		
	Tiszthelyettes / zászlós		

6.	A képző intézmény neve (több válasz is adható):		Megszerzés éve:
	Polgári egyetem:		
	Polgári főiskola:		
	Katonai főiskola:		
	RTF:		
	ZMNE:		
	Tiszthelyettes képző:		
	Gimnázium, szakközépiskola:		
	Szakmunkásképző:		
	Általános iskola:		
	Egyéb:		

III. Szakmai feladatok:

III.1. Fő feladatok:

	<p>Sorolja fel, milyen feladatokat végez, majd a megfelelő oszlopban „x” jellel jelölje meg a tevékenység jellegét!</p> <p>Mivel a feladatok összetettek, több oszlopba is tehet jelet.</p>	<p>Milyen rendszerességgel? (napi, heti, havi, évi)</p>	<p>Elvégez, elkészít: Rábízott, jól ismert, rutinszerű feladatot elvégez.</p>	<p>Tervez, kidolgoz: Új folyamatot, eljárást kidolgoz.</p>	<p>Szervez: Saját munkájában a feladat végrehajtás sorrendjét meghatározza, feladatokhoz hozzárendel, folyamatokat szabályoz, mások munkáját szabályozza.</p>	<p>Eljár: Rábízott ügyet más szervezeti egységgel, más szervezettel elintéz.</p>	<p>Eleméz: Rendelkezésre álló információk alapján következtetéseket levon.</p>	<p>Dönt: Szakmai feladatain belül.</p>
a								
b								
c								
d								

III. 1/a

Feladat:	Sorolja fel azon tulajdonságokat, készségeket, amelyek a szóban forgó feladatok hatékony ellátásához szükségesek:	Kérjük, határozza meg röviden, mit ért a beírt tulajdonság alatt, hogyan jelenik meg ez a viselkedésében a feladatvégzés során:

III. 2. Kiegészítő feladatok (a fő feladatokon túl milyen tevékenységeket kell ellátnia):

	<p>Sorolja fel, milyen feladatokat végez, majd a megfelelő oszlopban „x” jellel jelölje meg a tevékenység jellegét!</p> <p>Mivel a feladatok összetettek, több oszlopba is tehet jelet.</p>	<p>Milyen rendszerességgel? (napi, heti, havi, évi)</p>	<p>Elvégez, elkészít: Rábízott, jól ismert, rutinszerű feladatot elvégez.</p>	<p>Tervez, kidolgoz: Új folyamatot, eljárást kidolgoz.</p>	<p>Szervez: Saját munkájában a feladat végrehajtás sorrendjét meghatározza, feladatokhoz hozzárendel, folyamatokat szabályoz, mások munkáját szabályozza.</p>	<p>Eljár: Rábízott ügyet más szervezeti egységgel, más szervezettel elintézi.</p>	<p>Elemz: Rendelkezésre álló információk alapján következtetéseket levon.</p>	<p>Dönt: Szakmai feladatain belül.</p>
a								
b								
c								
d								
e								
f								
g								

III. 2/a

Feladat:	Sorolja fel azon tulajdonságokat, készségeket, amelyek a szóban forgó feladatok hatékony ellátásához szükségesek:	Kérjük, határozza meg röviden, mit ért a beírt tulajdonság alatt, hogyan jelenik meg ez a viselkedésében a feladatvégzés során:

III. 3. Vezetői feladatok (nem csak vezetői munkakör betöltők részére):

	Feladat típusa	Mit csinál konkrétan	Milyen rendszereséggel?	Sorolja fel azon tulajdonságokat, készségeket, amelyek a szóban forgó feladatok hatékony ellátásához szükségesek:	Kérjük, határozza meg röviden, mit ért a beírt tulajdonság alatt, hogyan jelenik meg ez a viselkedésében a feladatvégzés során:
a	Tervez				
b	Szervez				
c	Irányít				
d	Koordinál				
e	Ellenőriz				
f	Értékel				
g	Menedzsel				
h	Motivál				
i	Engedélyez				
j	Tárgyal				
k	Dönt				
l	Egyéb, éspedig:				

IV. Konfliktuskezelés

	Szervezetten belül		Ügyfelekkel kapcsolatban	Szervezetten kívül
	Saját szervezeti egységén belül	Más szervezeti egységekkel kapcsolatban		
Mik a munkakör során tapasztalat tipikus konfliktusok okai?	a	b	c	cs
Milyen gyakoriak ezek a konfliktusok?	d	e	f	g
Hogyan kezeli ezeket a konfliktusokat (eszközök, módszerek)?	h	i	j	k
Kik a konfliktusban leggyakrabban érintett felek?	l	m	n	ny
A munkaköréből kifolyólag milyen típusú konfliktusok megoldása jelentheti a munkakör betöltője számára a legnagyobb személyes erőfeszítést?	o	p	q	r
Melyek a segítő tényezők a konfliktus-kezelésben?	s	sz	t	ty
Melyek a nehezítő tényezők a konfliktus-kezelésben?	u	ü	v	w

Pontosság, precizitás, megbízhatóság:

a	Sorolja fel, milyen jellegű adminisztrációs feladatok végzése kapcsolódik a munkakörhöz!	
b	Mennyire fontos a munkavégzés során a határidők tartása?	
c	Amennyiben a határidők nem tarthatók, annak melyek a leggyakoribb okai?	
d	Milyen következményei vannak a munkakör betöltőjére nézve a határidők be nem tartásának?	
e	Milyen következményei vannak a szervezetre nézve a határidők be nem tartásának?	
f	Melyek a munkavégzés során leggyakrabban elkövetett hibák és azok okai?	
g	A hibázásoknak milyen következményei vannak a munkakör betöltőjére nézve?	
h	A hibázásoknak milyen következményei vannak a szervezetre nézve?	

Problémamegoldás:

a	Milyen jellegű problémák merülhetnek fel munkavégzés során a kérdéses munkakör esetében?	
b	Hogyan kezelhetők ezek a felmerülő problémák (eszközök, módszerek)?	
c	Milyen következményei vannak a nem elég hatékonyan kezelt problémáknak? (egyéni és szervezeti szinten)	
d	Lehetővé teszi-e a munkakörhöz tartozó hatás- és döntéskör a probléma hatékony megoldását?	
e	Melyek a segítő tényezők a problémamegoldásban?	
f	Melyek a nehezítő tényezők a problémamegoldásban?	

Együttműködés a munkahelyen:

	Szervezeten belül		Ügyfelekkel kapcsolatban	Szervezeten kívül
	Saját szervezeti egységén belül	Más szervezeti egységekkel kapcsolatban		
Mi az együttműködés célja az adott munkakörben?	a	b	c	cs
Milyen gyakran igényelt a másokkal való együttműködés a munkavégzés során?	d	e	f	g
Milyen módon, milyen eszközök segítségével történik az együttműködés?	h	i	j	k
Kik az együttműködésben érintett felek?	l	m	n	ny
Munkaköréből kifolyólag milyen típusú együttműködések megvalósítása jelentheti a munkakör betöltő számára a legnagyobb személyes erőfeszítést?	o	p	q	r
Melyek a segítő tényezők az együttműködésben?	s	sz	t	ty
Melyek a nehezítő tényezők az együttműködésben?	u	ü	v	w

Kommunikáció:

	Szervezetten belül		Ügyfelekkel kapcsolatban	Szervezetten kívül
	Saját szervezeti egységén belül	Más szervezeti egységekkel kapcsolatban		
Kik a leggyakrabban érintett kommunikációs felek?	a	b	c	cs
Melyek a munkavégzés során zajló kommunikációs folyamatok leggyakoribb formái, csatornái (telefon, fax, szóban, írásban, stb.)?	d	e	f	g
A munkavégzés során zajló kommunikáció folyamán mik jelenthetik a munkakör betöltő számára a legnagyobb személyes erőfeszítést?	h	i	j	k
Melyek a segítő tényezők a munkavégzés során zajló kommunikációban?	l	m	n	ny
Melyek a nehezítő tényezők a munkavégzés során zajló kommunikációban?	o	p	q	r

A munkakör szabályozottsága, az önállóság mértéke:

a	A munkakörben a munkavégzés milyen mértékben és mi alapján szabályozott?	
b	Mennyire követeli meg a munkakör az önállóságot?	
c	Miben nyilvánul meg az önállóság?	
d	Mennyire kell a munkakört ellenőrizni?	
e	Mennyire szükséges az önellenőrzés?	
f	Milyen mértékben és mely területeken van lehetőség az alternatívák között önállóan dönteni?	
g	Mennyire van lehetőség a saját munkát megtervezni, megszervezni?	
h	Milyen hatása, illetve milyen mértéke van a munkahibának visszafordítható és visszafordíthatatlan munkahibák esetén?	
i	Melyek a segítő tényezők a szabályozottságot, illetve az önállóságot tekintve?	
j	Melyek a nehezítő tényezők a szabályozottságot, illetve az önállóságot tekintve?	

Jogkörök:

	Kérem, sorolja fel részletesen a jogköröket és azok tartalmát! Másolja át a III. 1.- III.2.-III.3. kérdéseknél beírásra került konkrét munkafeladatokat, majd a megfelelő oszlopban x jellel jelölje meg feladatonként a munkakörben érvényesíthető jogkört!	Információk kérése	Javaslatétel	Véleményezés	Kezdeményezés	Előterjesztés, döntés-előkészítés	Mérlegelés	Együttműködés	Döntés	Képviselő	Aláírás, utalványozás	Utasítás	Ellenőrzési	Egyéb
a														
b														
c														
d														
e														
f														
g														
h														
i														
j														

A felelősség (értelemszerűen):

	A felelősség típusa az	Jelölje	Hogyan jelenik meg
a	Anyagiakért		
b	Tárgyi eszközökért		
c	Beosztottakért		
d	Információk		
e	Információk védelméért		
f	Információk		
g	Az ügyfél számára megfelelő szolgáltatások		
h	A szervezet imázsáért		
	Egyéb:		
i			
j			
k			
l			

Teljesítménykövetelmények, a teljesítményt meghatározó tényezők:

a	A munka mennyiségre vonatkozóan milyen mérhető (számszerűsíthető) és/vagy szubjektív kritériumok vannak?	
b	A munka minőségre vonatkozóan milyen mérhető (számszerűsíthető) és/vagy szubjektív kritériumok vannak?	
c	Melyek a hatékony teljesítményt segítő tényezők?	
d	Melyek a hatékony teljesítményt nehezítő tényezők?	

Munkakörülmények, munkavégzés terhelő hatásai:

		Mennyi ideig áll fenn az adott terhelő hatás?	
		Napi szinten (órában megadva)	Heti szinten (órában megadva)
a	Mennyi időt tölt el képernyő előtt?		
b	Túlmunka előfordulása		
c	Milyen állandó, statikus testhelyzetek igényeltek a munkavégzéshez?		
d	Milyen nagy erő kifejtést igénylő munkafeladatok jelentkeznek?		
e	Milyen speciális figyelmi koncentrációt igénylő helyzetek jelentkeznek?		
f	Melyek a jelentkező stressz-tényezők?		
g	Egyéb terhelő hatás(pl. munkakörülmények, elhelyezési feltételek, stb.):		

Önfejlődés igénye, az ismeretek bővítésének igénye:

a	Milyen mértékben szükséges új ismeretek megszerzése?	
b	Mely területeken jelentkezik?	
c	Milyen módszerek és milyen formában állnak rendelkezésre?	
d	Melyek az új ismeretek megszerzését segítő tényezők?	
e	Melyek az új ismeretek megszerzését nehezítő tényezők?	

A munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek:

Kérjük, próbálja meg a lehető legrészletesebben meghatározni a szükséges ismereteket!

a	Milyen végzettséget igényel az adott munkakör betöltése? A bejelölt végzettség típusát határozza meg! (milyen szak, szakirány)	Polgári egyetem:		
		Polgári főiskola:		
		Katonai főiskola:		
		RTF:		
		ZMNE:		
		Tiszthelyettes képző:		
		Gimnázium, szakközépiskola:		
		Szaktuningsképző:		
		Általános iskola:		
	Egyéb:			
b	Törvények ismerete			
c	Eljárásrendek ismerete			
d	Számítástechnikai programok ismerete			
e	Eszközök ismerete			
f	Belső szabályzók ismerete			
g	Speciális szakismeretek			
h	Helyismeret (szervezet, térség, vonzáskörzet)			
i	Nyelvismeret	Mely nyelv ismerete igényelt	Mértéke szóban	Mértéke írásban
j	A szervezet céljának, működésének ismerete			
k	Egyéb ismeretek			

Köszönjük a közreműködését!

15. Kompetencia alapú interjú

Cél, hogy a jelölt minél több részletet elmeséljen az adott eseménnyel kapcsolatban, illetve hogy az interjú készítője ne essen az általánosítás csapdájába. A kérdések pontos megfogalmazásánál célszerű vigyázni, hogy a negatív feltételezések ne zavarhassák meg a jelölt önérzetét.

Az interjút végzők felkészítése

Az interjúzási tréningnek nemcsak az interjúzási készségek (kapcsolatkialakítás, kérdésfeltevés, a strukturált kérdezés) fejlesztésére, hanem objektív értékelésének megtanítására is figyelmet kell fordítani.

A kompetencia-alapú kérdezésnek **két szakasza** van (KLEIN, 2006):

1. OPEN it up („NYISD KI”)

Első lépésként a lehetőségekről és a tapasztalatokról kérdezzük (OPportunities és ExperieNces). Megkérdezzük, milyen lehetőségei voltak az adott kompetencia gyakorlására. Bátorítjuk, hogy beszéljen azokról a tapasztalatairól, amelyek összefüggésbe hozhatók a kérdéses kompetenciával.

2. BACK it up („TÁMASZD ALÁ”)

További kérdéseket teszünk fel a lehetséges viselkedés-mintázatokról.

Viselkedéses Leírás (Behavioural)

Értékelés (Appraisal)

Másokkal való összehasonlítás (Comparisons)

Ismeret és Attitűd (Knowledge and Attitudes)

16. Kompetencia alapú interjú - minta¹²⁰

ALKALMAZKODÓ-KÉPESSÉG ÉS KÉSZSÉG

Kérdések:

Elevenítsen fel egy olyan helyzetet az életéből, amikor alkalmazkodnia kellett! (Bármely olyan helyzetet hozhat példaként, amelyben megváltoztak a körülményei, új típusú feladatokat kellett megoldania, más személyekhez kellett alkalmazkodnia és úgy érzi, ez a helyzet alkalmazkodást kívánt meg Öntől.)

Pályakezdőknél: általános élethelyzet/tanulási szituáció

Aki már volt munkavállaló: elsősorban munkahelyi, munkát érintő helyzet

Mi volt az a tényező, amelyhez alkalmazkodni kellett?

más személy(ek)
különböző munka/tanulási helyzet
új típusú feladat
változó munkafeltételek, tanulási feltételek
változó környezet

Mit tett ebben a helyzetben?

Mi lett a végeredmény?

Saját maga milyenek értékeli a helyzetmegoldást?

Milyen visszajelzéseket kapott a környezetétől?

Visszatekintve, Ön szerint miben kell még fejlődnie alkalmazkodás tekintetében?

Most, hogy már van tapasztalata egy olyan helyzettel kapcsolatban, amikor kihívást jelent az alkalmazkodás, mit tanácsolna annak, aki hasonló helyzetbe kerül?

Jegyzetek:

¹²⁰ A kompetencia alapú interjú a rendészeti alap-és vezetői kompetenciák mérésére készült a „Rendészeti szervek kompetencia alapú HR-menedzsmentje” című twinning projekt keretein belül. Az interjúk összeállításában Dobóczky-Szelestey Judit munka-és szervezet szakpszichológus segített nekem. Eredeti forrás: HEGYI, 2007, 114-115. o.

Értékelés:

Alkalmazkodást kívánó tényező:

más személy(ek)	
különböző munka/tanulási helyzet	
új típusú feladat	
változó munkafeltételek, tanulási feltételek	
változó környezet	

		igen	nem	megjegyzés
1	Nyitott volt az új helyzetre, a változásra			
2	Hajlandó volt elfogadni a változást, szembenézett vele			
3	Képes volt elfogadni a változást, elfogadta a változtatás szükségességét			
4	Hajlandó volt számba venni, hogy viselkedésén esetleg változtatni kell			
5	Képes volt változtatni viselkedésén			
	ÖSSZESEN			

Más kompetenciára való utalás:

Alapkompetenciák

Döntési képesség

Együttműködés

Empátia

Felelősségvállalás

Kommunikációs készség

Minőségre törekvés

Önállóság

Önbizalom

Önkontroll

Önfejlesztés/Tanulási készség

Problémamegoldó képesség

Szabálytudat

Teljesítményorientáció

Vezetői kompetenciák

Motiválás

Csapatmunka

Irányítás

Előrelátás

Mások megismerése

Elvárások támasztása

Jövőorientáltság

17. Kritikus szituációs interjú

A szituációs interjú a kérdezett *viselkedését* vizsgálja – általában a beválás, de legalábbis a megfelelés szempontjából – kritikus szervezeti helyzetekben. Bár lényegét tekintve ez a módszer a szimulációhoz hasonlít, mégis interjúnak nevezzük: Mind a helyzetnek, mind a megoldásnak „csupán” a verbális sémáját használjuk – azaz nem feltétlenül „játsszuk el” a helyzetet magát, csupán leírjuk, a kérdezett pedig szintén leírja, hogy mit tenne, mit mondana a leírt helyzetben. Ez az interjútípus a betöltendő munkakörben való tevékenykedés során leggyakrabban előforduló helyzeteket modellezi. A jelöltet felkérjük, hogy vegyen részt egy szituációs gyakorlatban. Ez lehet egy mesterséges forgatókönyv, vagy egy ténylegesen megtörtént esemény elemzése. Például egy recepciós kiválasztása során az alábbi szituációt képzelik el: Valaki telefonon keresi egy vállalat pénzügyi vezetőjét, de többszöri kísérletre sem éri el. Amikor negyedszerre próbálkozik, ingerültségében sértegetni kezdi a recepcióst. Ő erre dühbe gurul és nyegle hangnemben válaszol. A jelölt ezek alapján az alábbi kérdést kapja: Hogyan kezelne egy olyan szituációt, amikor az egyik ügyfél kioktatja, lekezeli vagy megjegyzéseket tesz a munkájára?

A szituációs próbák vagy feltételezeten előforduló esetekkel foglalkozó beszélgetések igen hasznosak lehetnek annak kiderítésében, hogy a jelöltek képesek-e magukat beleélni a munkakörbe, tudnak-e gyakorlati megoldásokat találni a problémákra, továbbá tudnak-e gyorsan reagálni. A beszélgetés formája lehet megbeszélés vagy kérdezz-felelek játék. (JUHÁSZ, 2002)

18. Kritikus szituációs interjú minta¹²¹

IRÁNYÍTÓ MUNKAKÖRCSOPORT (Jogszabályváltozás)

Vizsgált kompetenciák:

Alapkompetenciák

- felelősségvállalás
- kommunikációs készség
- minőségre törekvés

Vezetői kompetenciák

- irányítás

Feltételek:

- 1 résztvevő
- min. 4 megfigyelő-értékelő

Eszközigény:

- 1 db „Instrukciós lap”
- üres lap a feladat megoldási lépéseinek leírásához

A feladat leírása:

A feladat célja, hogy az irányító munkakörcsoport valamely munkakörébe pályázó jelölt egy szervezeti szituációt megoldjon. A felkínált szituáció olyan helyzetet ír le, amely az irányító munkakörcsoport dolgozói számára a szakmai munkavégzés során kihívásként jelentkezik, megoldása nagy odafigyelést igényel. A jelölt által leírt válaszok alapján a megfigyelő-értékelők képet kapnak arról, hogy a személy képes-e beleélni magát a munkakörbe, képes-e megfelelő gyakorlati megoldásokat találni a problémára, mennyire képes szem előtt tartani a minőségi munkavégzés kívánalmait. A beadott megoldás információt szolgáltat továbbá a jelölt írásbeli kommunikációs képességéről.

A bevált dolgozók véleménye alapján a fent leírt szituációnak van egy **optimális megoldási folyamata**, a tartalmi értékelés ennek mentén történik.

Az egyéni munka után megkérjük a jelöltet, hogy maximum 5 percen mutassa be szóban, milyen lépésekkel oldaná meg a feladatot. Ezáltal szóbeli kommunikációs készségéről is képet kaphatunk.

A prezentációt követően a **megbeszélés**kor a „*Mit gondol, mi maradhatott még ki a megoldásból?*” kérdés feltevése után a Bizottság egy tagja – ha van ilyen - szembesíti a jelöltet a hiányzó lépésekkel, amelyet a bevált dolgozók fontosnak tartottak, ő mégsem tért ki rájuk. Ezután a hiányosságok okára is rákérdez, illetve hogy milyen tanulságot jelent mindez a jelölt számára. A reakciók alapján értékelhetővé válik a jelölt felelősségvállalása, illetve önfejlődési igénye.

Időigény:

- 20 perc egyéni munka
- 5 perc prezentáció
- 5 perc megbeszélés

¹²¹ A kritikus szituációs interjú a rendészeti alap-és vezetői kompetenciák mérésére készült a „Rendészeti szervek kompetencia alapú HR-menedzsmentje” című twinning projekt keretein belül. Az interjúk összeállításában Dobóczky-Szelestey Judit munka-és szervezet szakpszichológus segített nekem. Eredeti forrás: HEGYI, 2007, 116-121. o.

Instrukciós lap

JOGSZABÁLYVÁLTOZÁS

Az Ön által képviselt szakterület munkáját érintően jogszabályváltozás történik. Munkairányítóként az Ön feladata, hogy az új jogszabály hatályba lépése előtt, a kapcsolódó jogszabályok figyelembe vételével olyan álláspontot alakítson ki és vigyen végig egészen a gyakorlati jogalkalmazásig, amely törvényes és szakterülete végrehajtó állománya számára is érthető és alkalmazható.

Milyen konkrét lépéseket tenne a feladat végrehajtása érdekében?

20 perc áll rendelkezésére, hogy a főbb lépéseket a *lehető legrészletesebben* írásban felvázolja!

Megoldási kulcs

1. Jogszabály áttekintése, feldolgozása

2. Kapcsolódó törvények, rendeletek, egyéb jogszabályok kigyűjtése, értelmezése

3. Egyéni felkészülés, értelmezés, a jogi háttér átgondolása, esetleg jogással való konzultálás, személyes álláspont kialakítása

4. Több oldali javaslatgyűjtés, a közvetlen beosztotti állomány bevonása a jogértelmezésbe és a kidolgozó munkába

5. Kidolgozó munka, a beérkezett vélemények alapján, beérkezett vélemények rendszerezése

6. Döntés a végleges álláspontról

7. Segédanyag elkészítése/elkészíttetése, amely az állomány munkáját segíti majd a gyakorlatban és amely mentén a képzés megtörténhet

8. Képzés megtartása/megtartatása az állomány számára

9. A kezdeti időszakban az állomány felügyelete

10. Visszaigazolás az állomány tevékenységéről, **felmerülő kérdések, gyakorlati tapasztalatok, esetleges problémák megbeszélése és korrigálása**

A vastagon szedett lépések feltétlen szükségesek a minimálisan hatékony feladatmegoldáshoz!

Értékelés

Kommunikációs készség:

szint	Kompetencia leírása	igen	nem	megjegyzés
1.	Érthetően fejezte ki magát szóban.			
1.	Érthetően fejezte ki magát írásban.			
2.	Érthetően fejezte ki magát szóban és írásban.			
ÖSSZESEN				
Szint:				

Minőségre törekvés:

szint	Kompetencia leírása	igen	nem	megjegyzés
1.	A feladatot alapvetően megoldotta, az írásos feladatmegoldásnál és a prezentációnál is tartotta az időket.			
2.	Odafigyelt a feladatmegoldásra, az önálló munka során szem előtt tartotta a feladat szempontjait, prezentációját is ennek megfelelően építette fel.			
3	A feladatmegoldás a fő pontokban követte a bevált dolgozók által fontosnak tartott lépéseket, így megoldását a szakszerűség jellemezte.			
ÖSSZESEN				
Szint:				

Felelősségvállalás:

szint	Kompetencia leírása	igen	nem	megjegyzés
1.	A feladat instrukciói alapján felismerte az adott helyzetben meglévő felelősségét, megoldása mégis azt tükrözi, hogy a feladatot azonnal leosztaná a beosztotti állományra, ő maga pedig kimaradna belőle.			
1.	A megbeszélés során elismeri, hogy fontos lépéseket kihagyott a megoldásból, ugyanakkor felmenti magát ennek felelőssége alól (<i>pl. nem volt egyértelmű a feladat; még sosem csináltam ilyet; szerintem ezek nem annyira fontos teendők</i>)			

2.	A megbeszéléskor elismeri, hogy tudatában volt annak, hogy irányítóként neki kellene megterveznie a jogszabályváltozás bevezetését, mégis leosztotta beosztottainak a feladatot.			
3.	Megoldása azt tükrözi, hogy irányítóként részt venne a jogszabályváltozás bevezetésében-megtervezésében, ugyanakkor a feladatok nagy részét beosztottainak osztaná le.			
3.	A megbeszéléskor a hiányzó lépésekkel való szembesítéskor az „igen, de...” hozzáállás tapasztalható.			
4.	Megoldása azt tükrözi, hogy irányítóként saját maga vinné végig a jogszabályváltozás bevezetését-megtervezését, még ha beosztottait aktívan be is vonná.			
4.	A megbeszéléskor elismeri, hogy fontos lépéseket kihagyott a megoldásból, erre azonban képes elfogadható, reális magyarázatot adni. Képes leszűrni a maga számára a feladat tanulságait.			
ÖSSZESEN				

Szint:

Iránvítás

szint	Kompetencia leírása	igen	nem	megjegyzés
1	A feladat lépései során közvetlen beosztottait is bevonta a megoldásba, feladatot adott nekik, megszervezte tevékenységüket. Megtervezte a végrehajtást.			
2	A megoldási lépésekből kiderül, hogy ő maga kézben tartja és aktívan koordinálja a feladatokat.			
3	A feladatok meghatározásánál figyelembe veszi munkatársai képességeit.			
ÖSSZESEN				
Szint:				

Összesített értékelés Jogszabályváltozás

Jelölt neve:

Megfigyelt kompetenciák:

Alapkompetenciák	Elvárt szint	Értékelt szintje	Megjegyzés
felelősségvállalás	4		
kommunikációs készség	2		
minőségre törekvés	3		
Vezetői kompetenciák			
irányítás	3		

SZERZŐI JOGVÉDELTI NYILVÁNTARTÁS

19. Értékelő Központ

Az AC módszernek is nagy szakirodalmi bázisa van, néhány az általam leginkább használt munkák közül: JUHÁSZ (2004), KLEIN (2008), PARDI (2002), WOODRUFFE (2007).

Történeti előzmények:

A II. világháború során a Wehrmacht-nál és a US Army-nál alkalmazott kiválasztási módszerről van szó. Az Egyesült Államokban külön intézményt is alapítottak - Office of Strategic Services néven-, amely a titkosszolgálati ügynökök kiválasztásában az Assessment Center eljárásait vette igénybe. A gazdasági szférában először 1956-ban alkalmazták (az amerikai AT&T). A cég egy külön épületet jelölt ki a vizsgálatok színhelyéül, ezt az épületet nevezték Értékelő Központnak (Assessment Center) és a név rajta ragadt a módszeren is; majd gyorsan elterjedt (IBM, Standard Oil, General Electric, bankok). A '70-es évekig főleg vezető-kiválasztásban alkalmazták, módszertani finomításokkal és az érvényesség igazolásával. Azóta elsősorban a nagyvállalatoknál terjed a használata. Magyarországon a 80-as évek vége, a 90-es évek eleje óta végeznek személykiválasztást AC módszerrel.

Cél, felhasználhatóság:

- felmérni és értékelni a betöltendő állás szempontjából a jelentkező személyek szakmai tudását, képességeit, személyiségük struktúráját (ki a legjobb, ki miben szorul fejlesztésre)
- külső/belső kiválasztás
- munkatársak beválásának előrejelzése
- képzési igények megállapítása (kinek melyek a fejlesztendő pontjai)
- szervezetfejlesztés (hol vannak gyenge pontok a szervezeten belül)
- karriertervezés (megfelelő képzés után ki mire alkalmas)
- Az egyes célok keveredhetnek is

Az AC kritériumai:

A „Task Force on Development of Assessment Centre Standard” kidolgozta azokat a minimális feltételeket, amelyek meglétekor Értékelő Központokról beszélhetünk. E szerint egy program akkor nevezhető Értékelő Központnak, ha az eljárás (in: PARDI, 2002):

1. Összetett értékelő-technikákat alkalmaz, melyek közül minimum egy szimuláció.
2. Több megfigyelő vesz részt benne, akik a részvétel előtt képzésben részesültek.
3. Az értékelési eredményeket csak akkor lehet felhasználni (például oktatásra-képzésre, jutalmazásra, stb.) ha azok a különböző technikák és megfigyelők összegyűjtött információiból származnak.
4. A résztvevők viselkedésének értékelését és megfigyelését időben elválasztják egymástól.
5. Szimulációs feladatokat alkalmaznak. Ezeket úgy alakítják, hogy mérni lehessen velük az előre meghatározott viselkedésmódokat. Használatuk előtt tesztelik őket, megbizonyosodnak arról, hogy a gyakorlatok megbízhatóak, objektívek, és hogy a releváns viselkedési jellemzőket szolgáltatják az adott kérdésben.
6. Az értékelt dimenziókat, jellemvonásokat, tulajdonságokat, a munkakörre jellemző viselkedések határozzák meg.
7. Az Értékelő Központban használt technikákat úgy tervezik meg, hogy azok információkat nyújtsanak a korábban meghatározott dimenziók, tulajdonságok vagy értékek értékelésénél.

Az Értékelő Központ, mint módszer használatát kizárják, ha:

1. az értékelésre csak egyfajta technikát alkalmaznak,
2. csak egy értékelő vesz részt a megfigyelésben,
3. csak egy fizikai hely neve az Értékelő Központ,
4. több szimulációt használnak, több értékelővel, de nem összesítik a megfigyeléseiket, mindenki külön-külön készíti el jelentését.

Összességében tehát az Értékelő Központ olyan komplex, átfogó módszer, amely túllép a jelöltek csak hagyományos (pályázatok, tesztek, interjúk, stb.) értékelésén alapuló eljárásán. A csoportos és egyéni feladatmegoldások segítségével, több képzett megfigyelő alkalmazásával igyekszik minél megbízhatóbb és objektívebb képet kialakítani a jelöltről, elősegítve ezáltal mindkét fél (szervezet, résztvevő) számára a leghatékonyabb megoldás kialakítását. A humánpolitika több területével kapcsolatban áll, a célokhoz, szervezeti kultúrához rugalmasan alkalmazkodó eljárás.

Jellemzői:

- Olyan munkapróbák sorozata, melyek egy adott munkakör legfontosabb feladatait modellezik
- Szimulációs vagy analóg helyzetgyakorlatok alkalmazása
- „Több nézőpontúság”: több kompetencia alapján, egyszerre több jelölt, több értékelő végzi (módszertani plusz, hogy a vizsgálatot vezetőkön kívül a kiválasztást megrendelő, vagyis ezt a módszert választó szervezet részéről megfigyelők vesznek részt a program során, akik mintegy tanácsulésen döntenek el a kiválasztást végző szakemberekkel közösen a végső eredményt)
- Az értékelők a teljesítményeket egységes elvek és kritériumok alapján pontozással is értékelik
- Az egyéni pontozások integrálása: Az integráció az ún. *kompetenciamátrix* segítségével történik: minden jelölt összes eredménye egy ilyen mátrixra van rávezetve, ahol az egyik oldalon az elvégzett feladatok szerepelnek, a másik oldalon pedig a hozzájuk tartozó kompetenciák
- Az AC-ben részt vevő pályázók a feladatokat azonos feltételek mellett, azonos játékszabályok alapján végzik el
- Fontos elem, hogy a kiválasztásban csoportos gyakorlatok is szerepelnek, tehát működésbe lép a kiválasztó próbák során a rivalizálás az adott csoporton belül, vagyis létrejön egy olyan szituáció, mely versengésre készíti a résztvevőket és ez a versengés azt a stresszt – és vélhetőleg arousal-szint emelkedést – idézi elő, mely teljesítmény többlet megjelenéséhez vezet.

Az AC rendszer kialakításának lépcsőfokai:

Az alábbi lépéseket egy komplett AC-forgatókönyv kialakítása előtt célszerű elvégezni:

I. Célok tisztázása

A betöltendő munkakör által megkívánt szakmai és személyiségbeli elvárások tisztázása a vállalati célok figyelembe vételével, mely alapul szolgál az AC során alkalmazott konkrét feladatokhoz.

1.) A cég elemzése, a vállalati célok felmérése

Ennek során a céget, annak stratégiáját, a menedzsment struktúráját, a cégspecifikus vezetési stílust és a vállalkozói kultúrát vizsgálják. Középpontjában a kidomborodó, ún. „puha” tényezők állnak. Ezekből lehet kidolgozni a pályázóval szemben felállított követelményeket. Már ebben a fázisban el kell dönteni, mire akarjuk az értékelő-fejlesztő központ módszeregyüttesét használni: mely munkaköröknél, mely embereknél, mi az értékelő-fejlesztő központ elvárt végeredménye, kiket akarunk bevonni és így tovább. Egyszóval: mi az egész folyamat célja.

2.) Munkakörelemzés

Ahhoz, hogy tisztában legyünk azzal, hogy milyen emberre van szükség egy adott munkakörben vagy munkaköri szinten, először is ismerni kell a munkakört, annak összes technikai, szakmai, fiziológiai, ergonómiai vonatkozását. A munkakör ismeretében aztán kidolgozhatók a munkavállalóra vonatkozó feltételek, a munkaköri követelmények és meghatározhatók a sikeres munkavégzés tényezői is.

3.) Kompetenciamodell kidolgozása

Miután megállapítottuk, hogy milyen képességekre, készségekre, végzettségre van szükség egy adott munkakörhöz, a következő lépés annak megállapítása, hogy mi különbözteti meg a minimálisan hatékonyan teljesítő dolgozót a sikertelentől. A kompetenciák képezik az értékelő-fejlesztő központ koncepciójának az alapját.

II. Értékelők képzése

Egy értékelő központot vezethet külső, tapasztalt tanácsadó, illetve belső, vállalati értékelő, például a cég humánpolitikai vezetője vagy munkatársa. Az értékelő-fejlesztő központ akkor a leghasznosabb, ha belső, vállalati értékelők is megfigyelik a jelöltek teljesítményét. Ez olyan sajátos, belső szempontokkal erősíti meg az értékelő-fejlesztő központot, ami mindenképpen növeli a folyamat hatékonyságát. A belső értékelők kiképzése egy speciális tréning keretében történik.

A megfigyelő-értékelők

Amennyiben szakmai vonalról is érkeznek külső megfigyelők (ők nem striguláznak, értékelnek, hanem benyomásokat gyűjtenek az adott vezetőről), az ő kiválasztásuknál célszerű figyelembe venni az alábbi szempontokat:

- Lehetőleg ne legyen a jelölt közvetlen felettese, ismerőse (az adott munkakörre való rálátása gyakran korlátozott és az objektivitás is csökkenthet).

- A jelölt pozíciójához viszonyítva ne legyen két szintnél magasabb beosztású vezető (pozíció vakság), a legjobb, ha éppen két szinttel magasabb beosztásban helyezkedik el.
- Ne legyen egy téma rendíthetetlen elkötelezettje (növeli a szubjektivitást).
- Ne legyen beosztásában nélkülözhetetlen (végig ott tudjon maradni az AC során).

A megfigyelő-értékelők, gyakorlatvezetők, beépített személyek képzése, felkészítése

Miután megtörtént kiválasztásuk, kezdetét veszi képzésük, melynek során megismerik a gyakorlatokat, az értékelés minden apró részletét kezdve a megfigyeléstől egészen az információk szakszerű összegyűjtéséig, csoportosításáig, és azok objektív értékeléséig. Megtudják mikor, mit és hogyan kell tenniük.

A tréning célja az is, hogy segítséget nyújtson a megfigyelési és értékelési hibák csökkentésében, így is növelve a résztvevők értékelésének pontosságát.

A megfigyelés folyamatában az értékelőkre rendkívül sok információ „zúdul”, melyek feldolgozása során végig az objektivitásra kell törekedniük, ami nem mindig könnyű.

A „The Task Force on Assessment Centre Standards” a **megfigyelők minimális követelményeit** is meghatározta, melyek a következők (in: PARDI, 2002):

Ismerniük és érteniük kell a használt

1. értékelési technikákat
2. értékelési kritériumokat
3. értékelést és az osztályozási folyamatot
4. értékelési politikát és a szervezet gyakorlatát
5. visszajelzés folyamatát
6. képesnek kell lenniük a viselkedés megfigyelésére.

A képzés során – mint a minimum követelményekből kitűnik – vannak olyan feladatok, melyre különösen nagy hangsúlyt kell fektetni:

- a megfigyelőknek ismerniük kell a szervezet specifikus követelményeit, és azok alkalmazását,
- fejleszteni kell a viselkedésmódokra történő összpontosítás készségét,
- fejleszteni kell a megfigyelt magatartásmódok kritériumok szerinti listázásának képességét,

- meg kell ismertetni a gyakorlatokból szerzett információk összegyűjtésének, kezelésének technikáit,
- elő kell segíteni, hogy csökkenjen az egész folyamat alatt előforduló hibák száma.

A képzés formái változók. A legegyszerűbb az, mikor a megfigyelő részt vesz pár AC-n és folyamatosan ismeri meg annak részleteit. Ez a legolcsóbb, és legkevésbé időigényes lehetőség. Ez persze feltételezi, hogy az AC már működik az adott szervezetnél.

Egy másik módszer az, hogy a helyi megfigyelők saját élményt szereznek, és úgy vesznek részt a gyakorlatokon, mintha ők is jelöltek lennének. A feladatok után megbeszélik az észrevételeket és tisztázzák, hogy a feladat mire szolgál, mire kell odafigyelni. A megfigyelők így nemcsak a feladattal, de a résztvevőkkel is jobban tudnak azonosulni, hisz ők is voltak már ilyen szituációban.

Vannak olyan megfigyelő-fejlesztő tréningek is, ahol a tréning alatt kerül sor a gyakorlatok összeállítására is. Máshol még a kritériumok kidolgozása és a helyi értékelők bevonásával történik, így lehetőségük nyílik azok jobb megismerésére, ami a megfigyelés során a viselkedések pontosabb besorolásában segít.

A képzés hossza változó. Általában 2-5 napig terjed, de találkozhatunk 1 óráig vagy 2 hétig tartókkal is. A megfigyelők fejlesztésével (tréningnek is tekinthető) az egész vezetői tevékenység javulása érhető el, hisz az AC-ban szerzett tapasztalataikat napi munkájuk során is kamatoztathatják. Ennek haszna talán még nagyobb, az AC-ban vállalt szerepükénél is.

Ennek a lépésnek a befejeztével le is zárul az AC folyamatának első része, az előkészítés. Mindenki számára ismertek a célok, az értékelendő kritériumok, az AC ideje és helye. A feladatok gondos kiválasztása, a szükséges eszközök beszerzése megtörtént. A megfigyelők megfelelő tréningen elsajátították a szükséges ismereteket – minden adva van a következő lépés sikeres végrehajtásához, a lebonyolításhoz.

III. A tényleges AC működtetése, a jelöltek kiválasztása és értékelése

Itt 1-24 jelölt értékelése folyik egyszerre egy 1-5 napos tréning keretében, amelynek a végén a megfigyelők (2-8 fő) az értékelési szempontok alapján rangsorolják a jelölteket. Szinte nincs olyan munkaköri szint, vizsgálandó dimenzió, amit ne lehetne az értékelő-fejlesztő központ gyakorlattal mérni.

Főbb gyakorlattípusok:

Két fő típus:

1. Általános, szakmáktól független, általában stratégiai játékok, feladatok
2. Ebbe a típusba azok a gyakorlatok sorolhatók, amelyeket szakmai tapasztalattal rendelkezők számára készítenek az abban a szakmában jártas szakemberek

A gyakorlatok másik lehetséges csoportosítása aszerint történik, hogy egyéni, vagy csoportos gyakorlatokról van –e szó.

A gyakorlatok szintjei

A gyakorlatok alapvetően négyfős csoport számára készülnek, ahogy megyünk fölfelé a vállalati hierarchiában, a gyakorlatok egyre nehezebbek lesznek. A gyakorlatok készülhetnek felsővezetők (stratégiai menedzsment), középvezetők (operacionális menedzsment), kezdő vezetők, frissen végzett egyetemisták és bármely egyéb végrehajtó kollégák részére. Kiválasztásnál elsődleges szempontnak a betöltendő munkakör szintjének kell lennie: ha tehát alsóvezetők közül keresünk középvezetőt, a gyakorlatnak középvezetői szintűnek kell lennie. Fejlesztésnél a gyakorlatoknak a fejlesztendő személyekkel azonos szintűnek kell lenniük.

A gyakorlatok értékelése

Miután az összes jelölt elvégezte az összes gyakorlatot, az értékelők először egyénileg értékelik a résztvevők teljesítményét a meghatározott szempontok (kompetenciák) szerint, majd összeülnek, és jelötenként megbeszélik az eredményeket, a már fentebb bemutatott módon, integrációs ülés keretében. A viselkedésjegyek mentén pontosan definiált megfigyelési-értékelési eljárás növeli az objektivitást, kiküszöböli a skálaértékes módszer legnagyobb hátrányát, azt, hogy nincs egységes értelmezés az egyes skálaértékek definícióját tekintve (pl. 5 fokú skála).

Az AC mérlege

1. Előnyök:

a) Az interjúkra épülő felvételi eljárásokhoz képest

- Egy jelöltről 1-5 nap "élménye", tapasztalata van a megfigyelőknek, az általában egymásfél órás időtartamú interjúkhoz képest.

- Több értékelő ugyanazt a teljesítményt "méri", és megfigyeléseik összehasonlításával megteremtődik a lehetőség egy objektívebb kép kialakulására.
- A végső döntést meghozók szimulációs munkahelyzetben figyelhetik meg a jelölteket.
- A jelöltek nem csak a felvételiztető-felvételiző viszonyrendszerben mutathatják meg szociális képességeiket, hanem egyenlő viszonyban, egymás közt is.
- A jelöltek nemcsak verbális (szóbeli vagy írásbeli) információkat kapnak a pályázott cégről és beosztásról, hanem élő tapasztalatokat szerezhetnek a vállalat kultúrájáról, s ennek alapján megalapozottabban döntenek a pályázatukról.
- Az AC és előkészítése hatékony vezetőképző képző tréninget jelent a megfigyelőknek és a kiválasztott és alkalmazott jelölteknek egyaránt.
- A megfigyelők a kiképző tréning során elsajátított megfigyelési szempontrendszert munkatársaik rendszeres teljesítményértékelésekor is hatékonyan alkalmazhatják.
- Az elutasított pályázók könnyebben fogadják a több személy által, munkapróbákon keresztüli megmérettetést, mint egy személy ítéletét.

b) Anyagi előnyök:

- Profitorientált szervezeteknél nő a bevételi oldal, mert a munkatársak átlagos termelőképességének javulása következtében a megtermelt érték megnő, mert a legjobbak kerülnek be és hosszabb ideig dolgoznak a cégnél.
- Csökkennek a költségek, mivel a belépő munkatársak nagyobb valószínűséggel maradnak hosszú távon a cég kötelékében.

c) Anyagiakban nem kifejezhető előnyök:

- Javul a szervezetről alkotott kép a jelentkezők (és rajtuk keresztül a leendő jelentkezők) szemében, akik egy számukra is tanulságos, korrekt és jó hangulatú kiválasztáson vehettek részt.
- Vonzóbbá válhat a cég a szakemberek számára.

2. Hátrányai

- A programban résztvevő munkatársak (Humán erőforrás vezetők és munkatársak, szakmai megfigyelők) munkaideje.
- Az AC lebonyolításának költségei (helyszín biztosítása, étkezés).

- Az AC betanításának és levezetésének tréneri költségei. Az összköltségek meglehetősen magasak, így csak nagyvállalatoknak éri meg, hogy saját AC-t hozzanak létre. A kisebb cégeknek külső szakértőkkel kell együttműködniük.
- Fel kell rá készülni, ami időigényes és bonyolult
- Az egyéni vélemények eltorzulhatnak a csoportdinamika hatására. Ilyen nyomások:
 - többség nyomása: a kisebbségben levők igazodnak a többiekhez
 - tekintély nyomása: a magasabb pozíciót betöltő értékelő véleményéhez igazodnak
 - illetékesség nyomása: a megítélő személy átveszi a témában jártas szakember véleményét
 - vélemény befolyásolók nyomása: azok hatása, akik más véleményét személyiségükből kifolyólag képesek befolyásolni
 - érzelmi hatások
- Az értékelő értékelési hibáiból történő torzítások (in: RÓZSA-NAGYBÁNYAI-OLÁH, 2006):
 - *Halo-effektus*: Az értékelt személy kedvelt vagy nem szeretett tulajdonsága miatti torzítás, amely az egész teljesítmény értékelését szélsőségessé teszi.
 - *Lágy szívűség hiba*: Az aktuális teljesítmény túlértékelése, annak érdekében, hogy az értékelésből fakadó konfliktust elkerüljük, vagy azért, hogy magunkat jólelkűnek mutassuk.
 - *Középre tartási hiba*: Az értékelt személyek teljesítményének a középérték felé történő torzítása, a szélsőséges értékelés és csoportosítás elkerülése.
 - *Újdonsági hiba*: A teljes értékelési periódus figyelmen kívül hagyásából fakadó hiba, ami akkor jön létre, ha az értékelést végző személy csak az aktuális teljesítményt veszi alapul, figyelmen kívül hagyva az értékelés részét képező korábbi teljesítményt. Ez a hibaforrás pozitív vagy negatív irányba is torzíthat.
 - *Kontraszthatás*: A másokkal vagy magunkkal történő összehasonlításból származó hiba, amikor nem a rendelkezésre álló objektív értékelési kritériumokat alkalmazzuk.
 - *Jó benyomás-hatás*: Az értékelés inkább az első benyomásokon alapszik, nem pedig az egész teljesítményen.
 - *Értékelői sodródás*: Az értékelések sorozata nyomán újból átfogalmazott értékelői kritériumok (pl. fáradtság következtében)

„Számos tudományos vizsgálat igazolja, hogy az értékelők számára kidolgozott tréningek képesek csökkenteni az értékelési folyamat torzításait (Pulakos, 1986). A tréningprogramok legfontosabb elemei közül az alábbiak emelhetők ki: 1. az alkalmazott mérőeszköz részletes bemutatása; 2. az értékelés folyamatának és az alkalmazott kritériumoknak a megértése; 3. a válaszok interpretációjának módja.” (in: RÓZSA-NAGYBÁNYAI-OLÁH, 2006, 46.o.):

Brit tapasztalatok alapján a beválás biztonsága a különböző kiválasztási módszerek alkalmazásakor a következőképpen alakul:

- Assessment Center 65%
- Munkapéldák tesztjei 54%
- Kognitív (pl.intelligencia) tesztek 53%
- Modern személyiség tesztek 39%
- Biodata (életrajzi adatok elemzése) 38%
- Referenciák 23%
- Interjúk 19%

Az Assessment-Center magasabb hatékonyságának egyik oka tehát éppen a sokszínűség.

FOGALMAZÁS

Vizsgált kompetenciák:

Alapkompetenciák

- kommunikációs készség
- minőségre törekvés
- önállóság

Vezetői kompetenciák

- előrelátás

Gyakorlat jellege:

- egyéni

Eszközigény:

- Szervezeti egységem bemutatása – instrukciós lap
- „Értékelési lap a megfigyelők számára”

A feladat leírása:

A feladat célja, hogy a jelölt irányított fogalmazás keretében bemutassa azon szervezeti egységet, amelynek vezetésére jelölték. (Amennyiben jelenlegi beosztásából nincs rálátása erre, írjon jelenlegi szervezeti egységéről.) A beadott írásmű információkat szolgáltat a jelölt írásbeli kommunikációs készségéről, minőségre törekvéséről, önállóságáról. A fogalmazás tartalma képet mutat előrelátásáról.

Időigény:

- 25 perc egyéni munka

¹²² A bemutatott AC-minta a rendészeti alap-és vezetői kompetenciák mérésére készült a „Rendészeti szervek kompetencia alapú HR-menedzsmentje” című twinning projekt keretein belül. A minta összeállításában Dobóczky-Szelestey Judit munka-és szervezet szakpszichológus segített nekem. Eredeti forrás: HEGYI, 2007, 122-124. o.

Szervezeti egység bemutatása – instrukciós lap

Kérnénk, hogy maximum 4 oldalban, minél részletesebben mutassa be azon szervezeti egységet, amelynek vezetésére Önt jelölték.

A fogalmazás szempontjai:

- a szervezeti egység fő célja
- probléma-pontok, lehetséges veszélyforrások, kockázati tényezők bemutatása (negatívumként megjelenő dolgok)
- fejlesztésre szoruló területek
- erőforrások (pozitívumként megjelenő dolgok)
- a szervezeti egység vezetőjeként milyen lépéseket tervez tenni a hatékonyabb munkavégzés érdekében

Értékelési lap a megfigyelők számára

Fogalmazás

Megfigyelő:

Megfigyelt személy:

Kommunikációs készség

		igen	nem	megjegyzés
1	Pontosan fejezte ki magát írásban.			
2	Érthetően fejezte ki magát írásban.			
ÖSSZESEN				

Minőségre törekvés:

		igen	nem	megjegyzés
1	Fogalmazását az igényesség jellemezte.			
2	Rendszerezve, áttekinthetően írta le gondolatait.			
ÖSSZESEN				

Önállóság

		igen	nem	megjegyzés
1	Folyamatos útmutatás nélkül is képes volt elvégezni a feladatot.			
2	Szakmai ismereteire, tapasztalataira támaszkodva megoldotta az új, váratlan feladatot.			
ÖSSZESEN				

Előrelátás

		igen	nem	megjegyzés
1	Tevékenysége során igyekszik egy lépéssel előre gondolkodni.			
2	Munkája során előre látja a lehetséges következményeket.			
3	Munkája során előre látja a lehetséges kockázatokat.			
4	Szem előtt tartja a szervezet stratégiai céljait.			
5	Igyekszik felkészülni a jövőbeli eseményekre.			
ÖSSZESEN				

21. A beválás kritériumai¹²³

- minimum 3-4 éve tölti be munkakörét (természetesen ez azokra a beosztásokra nem igaz, amik nem állnak fenn ilyen régóta)
- munkaköri követelményeit pontosan ismeri
- hosszú távon képes eleget tenni a teljesítmény-követelményeknek legalább közepes szinten, egyenletes teljesítmény-színvonalon, fizikai és mentális egészségkárosodás nélkül
- megfelelő munkavégzés jellemzi (önálló, törvényes, szakszerű, az előírásoknak megfelelő munkavégzés, maradéktalan feladat-végrehajtás)
- szakmai felkészültsége megfelelő (megfelelő szakmai tudással rendelkezik, elméleti ismereteit a gyakorlatban is képes alkalmazni, tudása naprakész, a változásokat folyamatosan követi)
- munkája el van ismerve (pozitív példaként említik értékelésekkor, dicséretben, jutalomban részesül, a kollégák és a vezetők szakmailag elismerik, nincs panasz a munkájára)
- a munkavégzés öröme jellemzi (munkájával elégedett, szereti a munkáját, jól érzi magát a munkahelyén, sok sikerélményben van része)
- motivált a munkavégzésre
- képzési teljesítménye megfelelő (a teljesítményértékelés során meghatározott képzési terveket megvalósítja, a kijelölt önképzési pontok teljesítésére törekszik)
- képes azonosulni a szervezet normáival és céljaival
- a szervezet iránti elkötelezettsége megfelelő
- emberileg beilleszkedett a munkahelyi közösségbe
- képes a munkatársakkal való együttműködésre, együtt dolgozásra
- elsajátította a közvetlen munkahelyi közösségének normáit

¹²³ Felhasznált anyagok: VIRÁG - SZELES. – KÖNYVES TÓTH. (2004), VIRÁG – SZELES – KÖNYVES TÓTH (2005), JUHÁSZ (2003)

22. Vezérfonal a fókuszcsoporthoz

(Készítette: Hegyi Hella munka- és szervezet szakpszichológus. Pécsi Határőr Igazgatóság)

CÉL: 10-15 kulcskompetenciából álló kompetencia-lista összeállítása, az egyes kulcskompetenciák tartalmi meghatározása (a kompetenciák mindennapokban megnyilvánuló viselkedéssjegyei, megfigyelhető komponensei)

A FÓKUSZCSOPORT FOLYAMATTERVE

I. Bemutató

- a kutatás háttérének rövid ismertetése (EU-Twinning Projekt, 5 modul, a fókuszcsoporthoz vizsgálat indokoltsága, résztvevők kiválasztásának szempontjai, a fókuszcsoporthoz kutatás célja)
- „játékszabályok” ismertetése:
 - nem feladatról van szó, nincsenek helyes vagy helytelen válaszok
 - beszélgetés, amelynek középpontjában: szubjektív élmények, tapasztalatok, gondolatok, érzések
 - szálljanak egymással nyugodtan vitába
 - ütköztessék az eltérő tapasztalatokat, álláspontokat, véleményeket
 - nem cél egymás meggyőzése, a másik véleményének megváltoztatása
 - a moderátor szerepe: fenntartja magának a jogot, hogy egy vitát az álláspontok rögzítésével lezárjon + időnként felírja a résztvevők által elhangzott kulcsszavakat a kiragasztott csomagolópapírokra
- az adatrögzítés módját és indokait tisztázni:
 - audio-felvétel
 - jegyzőkönyvvezető asszisztens
- bizalmas adatkezelés
- tegeződés-magázódás tisztázása

- mindenki mondjon el magáról 1-2 szót:

feszültségoldás {

- mikor és hogyan került a Határőrséghez
- pályaválasztás motivációs háttere
- szakmai múlt
- névtábla készítése: milyen megszólítást szeretne ebben a csoportban

II. Bemelegítés

Téma irányába terelni a csoportot: a fókuszban álló téma tágabb kontextusát felvázolni (emberi tulajdonságok, viselkedés szerepe a személypercepcióban és a munkahelyi közegben, személy-munka összeillés szerepe - röviden)

III. A fókusz

Fókusz = a hatékony határőr

Exponálni: ha egy embert le akarunk írni, jellemezni szeretnénk, milyen különböző megközelítések, dimenziók mentén kell mozognunk

- **várható csomópontok:** tulajdonságai /külső-belső/, megjelenése, viselkedése /munkával kapcsolatos viselkedése, más személyekkel

kapcsolatos viselkedése/, hozzáállása → a moderátor az elhangzott dimenziók mindegyikét felírni a csomagolópapírra

- **promptok** (tömör témamegjelölések a moderátornak, segítségként, hogy számára legyen egy világos logikai struktúra, de ezt a struktúrát nem szabad pontról pontra erőltetni, ha elakad a megbeszélés, hívószóként be lehet dobni) Nemeskéri kulcskompetencia-csoportosítása alapján
 - **fizikumbeli jellemzők** (testalkat, állóképesség, megjelenés, ápoltság, kézizzadás)
 - **egészségi és pszichés állapot**
 - **ismeret** (általános ismeretek, közigazgatási ismeretek, szervezet ismerete, informatikai ismeretek, idegen nyelv, EU ismerete)
 - **kognitív képességek** (tudásanyag alkalmazása, tudás gyarapításának készsége, fogalmi emlékezet, térbeli helyzet-emlékezet, összefüggések emlékezte, arcmélekezet, tájékozódás, megosztott figyelem, megfigyelőképesség, lényeglátás, problémamegoldó gondolkodás)
 - **mozgásosság** (reakcióképesség, látás és mozgás összehangoltsága, kéz és láb összerendezett működése, racionális manipuláció)
 - **személyiség** (fejlődőképesség, önfejlődési igény, kezdeményezőképeség, megbízhatóság, pontosság, precizitás, önállóság, szabálykövetés, szavahihetőség)
 - **kapcsolattartás** (együttműködés munkatársakkal, vezetőkkel, állampolgárokkal, külső kapcsolatokkal, konfliktuskezelés, tárgyalókészség, meggyőző képeség, kommunikációs képeség, egyéni fellépés, megjelenés, viselkedés, tisztelet megadása)
 - **felelősségvállalás** (önellenőrzés, eredményre törekvés, szabálykövetés, felelősségvállalás)
 - **tartós, folyamatos teljesítés képessége, készsége** (stressz-tűrés és kezelés, pszichés terhelhetőség, nagyfokú figyelem, statikus testhelyzet elviselése, számítógép előtti munka elviselése, feszültség-kezelés, frusztráció-tűrés)
 - **munkavégzés** (probléma-felismerés, döntésképeség, önállóság, ítélőképesség, tette készség)
 - **alkalmazkodás**
 - **beilleszkedés**
 - **erkölcs**

IV. Befejezés

- moderátor konstatálja, hogy sikerült minden lényeges témát átbeszélni
- megköszönni a részvételt
- utolsó szó lehetősége minden résztvevőnek

23. Határőrségi alap-és vezetői kompetenciák¹²⁴

Határőrségi munkakörök hatékony betöltéséhez szükséges alapkompenciák

Önbizalom

Egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Magába foglalja az egyén azon képességeit, hogy képes váratlan, kihívást jelentő helyzetekben is döntést hozni, megváltoztatni és/vagy korrigálni véleményét, illetve képes építő jelleggel kezelni a felmerülő akadályokat.

Empátia

Beleérző képesség. Az egyén képes a másik személy helyzetébe beleképzelni magát, figyelembe véve és megértve annak szempontjait. Mások megértésének szándékát öleli fel. Annak képessége, hogy a mások által ki nem mondott vagy csak részben kifejezett gondolatokat, érzéseket és problémákat meghallgassa és megértse.

Felelősségvállalás

Tudatában van annak, hogy egyes helyzetekben mekkora a felelőssége, és ennek megfelelően cselekszik. Vállalja döntései következményeit.

Terhelhetőség

Külső kényszerítő tényezők mellett (idő, stressz, stb.), kudarccal vagy ellenállással szembesülve is képes folyamatosan hatékony teljesítményt nyújtani. Összeszedetten működik nehéz, zavaró helyzetben is.

Határozottság

Magabiztos viselkedésével azt közvetíti a környezetnek, hogy ura a helyzetnek, anélkül, hogy az akarátát a többiekre erőltetné. Kézben tartja a feladat végrehajtását, példát mutat.

Problémamegoldó képesség

Képes arra, hogy a felmerülő problémákat észrevegye, azonosítsa, a mögöttes okokat feltárja. Megkeresi azokat az alternatívákat, amelyek a helyzetnek megfelelő megoldást eredményezhetnek, ezek közül a legkedvezőbbet ki tudja választani és meg is valósítja.

Kommunikációs készség

Képes arra, hogy önmagát világosan és érthetően kifejezze mind szóban, mind írásban, mind szemléltető eszközök segítségével. Magába foglalja az egyén azon szándékát is, hogy pontosítsa azon információkat, amik számára nem teljesen világosak. Kommunikációs helyzetben vissza tud kérdezni, törekszik a kapott információ pontosítására, megértésére.

Teljesítményorientáció

Az egyén munkája során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére. Hangsúlyt helyez az eredményességre és annak folyamatos növelésére. Magában foglalja a kihívásokat jelentő munkacélok megfogalmazását és azok elérésére való törekvést is.

Minőségre törekvés

¹²⁴ Készítette: Szelestey Judit és Hegyi Hella a Győri és a Pécsi Határőr Igazgatóságok fókuszcsoporthoz készített eredményei alapján

A személy azon törekvése, hogy munkája során a szakszerűség, a precizitás, az alaposág, az igényesség és a körültekintés határozza meg munkavégzését.

Alkalmazkodó-képesség és készség

Képes befogadni a változásokat és az újításokat. Képes és hajlandó alkalmazkodni más emberekhez, különböző munkahelyzetekhez és feladatokhoz, a változó munkafeltételekhez, környezethez. Képes megváltoztatni a viselkedését, ha a helyzet azt kívánja. Magába foglalja az új elképzelésekre, ötletre, ismeretekre való nyitottságot.

Kapcsolatépítés

Nyílt, közvetlen a környezete felé, képes jó kapcsolatok kialakítására és ápolására azokkal az emberekkel, akik érintettek vagy érintettek lehetnek a munkavégzése során.

Önkontroll

Annak képessége, hogy az egyén hatékonyan szabályozza viselkedését, indulatait és feszültségeit.

Önismeret

Tisztában van saját képességeivel, erősségeivel, fejlesztendő területeivel és szándékaival, valamint képes önvizsgálatra és arra, hogy egy adott helyzetben tanúsított viselkedését kívülről szemlélje.

Tolerancia

Tudatában van annak, hogy az emberek, csoportok, kultúrák különböznek egymástól és képes tiszteletben tartani ezeket a különbségeket. Képes elfogadni az olyan helyzeteket is, amik számára idegennek tűnnek vagy gondolatilag távol állnak tőle.

Együttműködés

Eredményesen közreműködik egy közös cél elérése érdekében, még akkor is, ha ez nem közvetlenül a saját érdekeit szolgálja.

Lényeglátás

Képes a lényegest a lényegtelenről elválasztani, nem veszik el a részletekben, összetett helyzetekben, feladatokban képes a fontossági sorrend felállítására.

A Határórség vezetői kompetenciái

Motiválás

Munkatársait arra ösztönzi, hogy tevékenyebben dolgozzanak céljaik elérése érdekében. Pozitív megerősítést ad, elismer, jutalmaz a jobb teljesítmény fenntartása érdekében. Gondoskodik arról, hogy a munkatársak az elismerést/jutalmat a megfelelő időben és személyre szabottan kapják meg. Tisztában van a különböző ösztönző módszerek hatásaival és alkalmazási lehetőségeivel, és a helyzetnek megfelelően használja azokat.

Racionalitás

Az egyén azon sajátossága, hogy képes a realitás talaján, az érzelmek viszonylagos kizárásával értékelni a különböző helyzeteket, embereket. Konkrétumokban, tényszerűen, pontos fogalmakban gondolkodik.

Kooperativitás

Az egyén azon szándéka, hogy másokkal együttműködjön, hogy a csapat tagja legyen, miközben törődik a csoport érdekeivel, mivel fontos számára a csoport megbecsülése. Bizalommal fordul mások felé. Egyéni érdekeit képes alávetni a csoportérdeknek.

Értelmes szabálykövetés

Mérlegeli az adott helyzetben alkalmazható hivatalos eljárásokat, lehetséges kockázatokat, törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére. Képes a kapott, nem egyértelmű utasítások vagy helyzetek felismerésére, és azok tisztázására törekszik. Kerüli az elhamarkodott, ad hoc döntéseket, nem biztonságos helyzeteket.

Irányítás

A tevékenységeket hatékonyan tervezi és menedzseli a határidő és a minőségi követelmények betartása érdekében. Képes egy folyamat vagy tevékenység megtervezésére a kívánt eredmény legkedvezőbb eléréséhez. A feladatokat az arra leginkább megfelelő munkatársaknak osztja ki, a kiadott feladatokat következetesen kéri számon.

Döntési képesség

Az egyén képes arra, hogy információgyűjtés és a döntési alternatívák felmérése után határozottan és gyorsan megfontolt döntést hozzon, még olyan helyzetekben is, mikor korlátozott idő és/vagy hiányos információ áll rendelkezésére. Az önálló döntéshozatal előtt képes mások véleményét is kikérni.

Előrelátás

Az egyén azon hajlandósága, hogy tevékenysége során előre gondolkodik legalább egy lépéssel. Előre látja a lehetséges következményeket és kockázatokat, miközben szem előtt tartja a szervezet stratégiai céljait. Előre feltérképezi a lehetséges kimeneteket.

Jövőorientáltság

Határozott jövőképpel rendelkezik, ami minden tevékenységét és döntését átítatja, és ami a siker elérésére ösztönzi.

Mások megismerése

Törekszik mások pontos észlelésére, viselkedésük megértésére és helyes értékelésére. Megfigyelései alapján képes mások viselkedését előre kiszámítani.

Elvárások támasztása

Az egyén azon képessége, hogy konkrétan meg tudja fogalmazni, és közvetíteni tudja a munkavégzés, feladat-végrehajtás, az együttműködés és az egymás közötti kapcsolattartás területén támasztott igényeit.

24. Rendészeti alap- és vezetői kompetenciák¹²⁵

Alapkompetenciák (Bármely munkakörben a hatékony munkavégzést szolgáló kompetenciák)

Alkalmazkodó-képesség és készség

Képes befogadni a változásokat és az újításokat. Képes és hajlandó alkalmazkodni más emberekhez, különböző munkahelyzetekhez és feladatokhoz, a változó munkafeltételekhez, környezethez. Képes megváltoztatni a viselkedését, ha a helyzet azt kívánja. Magában foglalja az új elképzelésekre, ötletekre, ismeretekre való nyitottságot.

Döntési képesség

Az egyén képes arra, hogy információgyűjtés és a döntési alternatívák felmérése után határozottan és gyorsan döntést hozzon, még olyan helyzetekben is, amikor korlátozott idő és/vagy hiányos információ áll rendelkezésére. Az önálló döntéshozatal előtt képes mások véleményét is kikérni, figyelembe venni.

Együttműködés

Eredményesen közreműködik egy közös cél elérése érdekében, még akkor is, ha ez nem közvetlenül a saját érdekeit szolgálja. Egyéni érdekeit képes alávetni a közösség érdekeinek.

Empátia

Beleérző képesség. Az egyén képes a másik személy helyzetébe beleképzelni magát, figyelembe véve és megértve annak szempontjait. Mások megértésének szándékát öleli fel. Annak képessége, hogy a mások által ki nem mondott vagy csak részben kifejezett gondolatokat, érzéseket és problémákat meghallgassa és megértse.

Felelősségvállalás

Tudatában van annak, hogy egyes helyzetekben mekkora a felelőssége, és ennek megfelelően cselekszik. Vállalja döntései, tettei következményeit.

Kommunikációs készség

Képes arra, hogy önmagát világosan és érthetően kifejezze mind szóban, mind írásban, mind szemléltető eszközök segítségével. Magában foglalja az egyén azon szándékát is, hogy pontosítson olyan információkat, amelyek számára nem teljesen világosak. Kommunikációs helyzetben vissza tud kérdezni, törekszik a kapott és adott információ pontosítására, megértésére és megértetésére.

¹²⁵ Készítette: Szelestey Judit munka- és szervezetpszichológus modulvezető a projektben résztvevők véleménye alapján

Minőségre törekvés

A személy azon törekvése, hogy munkája során a szakszerűség, a precizitás, az alaposág, az igényesség és a körültekintés határozza meg munkavégzését.

Önállóság

Az egyén azon tulajdonsága, hogy közvetlen irányítás, útmutatás nélkül is képes saját munkájának elvégzésére.

Önbizalom

Az egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Magában foglalja az egyén azon képességeit, hogy képes váratlan, kihívást jelentő helyzetekben döntést hozni, megváltoztatni és/vagy korrigálni véleményét, illetve képes építő jelleggel kezelni a felmerülő akadályokat. Magabiztos viselkedésével azt közvetíti a környezetnek, hogy ura a helyzetnek, anélkül, hogy az akaratát a többiekre erőltetné.

Önkontroll

Annak képessége, hogy az egyén hatékonyan szabályozza viselkedését, indulatait és feszültségeit.

Önfejlesztés / tanulási készség

Az egyén azon törekvése, hogy a szervezeti és a munkaköri követelményeknek való megfelelés érdekében a szakirányú ismereteit és képességeit, önmagát – akár önállóan is - gyarapítsa, fejlessze, jobbjítsa a még hatékonyabb munkavégzés érdekében, amiért különböző mértékű erőfeszítésekre hajlandó. Az egyén törekszik saját személyiségének, képességeinek és készségeinek folyamatos fejlesztésére. Magában foglalja a hibákkal, kudarcokkal való szembenézés képességét és feltárt hiányosságainak korrekciójára való hajlandóságot is.

Problémamegoldó képesség

Képes arra, hogy a felmerülő problémákat észrevegye, azonosítsa, a mögöttes okokat feltárja. Megkeresi azokat az alternatívákat, amelyek a helyzetnek megfelelő megoldást eredményezhetnek, ezek közül a legkedvezőbbet ki tudja választani és meg is valósítja.

Szabálytudat - szabálytartás

Az egyén azon törekvése, hogy a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer ismeretében a vonatkozó előírásokat, szabályokat betartsa, valamint törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére.

Teljesítményorientáció

Az egyén munkája során reális célokat állít maga elé és törekszik azok elérésére. Hangsúlyt helyez az eredményességre és annak folyamatos növelésére. Magában foglalja a kihívásokat jelentő munkacélok megfogalmazását és azok elérésére való törekvést is. Az egyén a vezetői részről kifejtett ösztönzésre nyitott, a pozitív megerősítés magasabb munkateljesítményre motiválja.

Vezetői kompetenciák (Vezető-irányító munkaköröknél *alapkompenciákon kívül* elvárt további kompetenciák)

Motiválás

Munkatársait saját példamutató viselkedésével arra ösztönzi, hogy tevékenyebben dolgozzanak céljaik elérése érdekében. Pozitív - szükség esetén negatív - megerősítést ad, elismer, jutalmaz a jobb teljesítmény fenntartása érdekében. Gondoskodik arról, hogy a munkatársak kiemelkedő teljesítményükért az elismerést/jutalmat a megfelelő időben és személyre szabottan kapják meg. Tisztában van a különböző ösztönző módszerek hatásaival és alkalmazási lehetőségeivel, és a helyzetnek megfelelően használja azokat.

Csapatmunka

Az egyén azon szándéka, hogy másokkal együttműködjön, hogy a csapat tagja legyen, miközben törődik a csoport érdekeivel, mivel fontos számára a csoport megbecsülése. Bizalommal fordul mások felé.

Irányítás

A tevékenységeket hatékonyan tervezi és szervezi a határidő és a minőségi követelmények betartása érdekében. Képes egy folyamat vagy tevékenység hatékony megtervezésére, megszervezésére a kívánt eredmény legkedvezőbb eléréséhez. A feladatokat az arra leginkább megfelelő munkatársaknak osztja ki, a kiadott feladatokat következetesen kéri számon. Részletes eligazítást ad, meghatározza a feladatokat, prioritásokat.

Előrelátás

Az egyén azon hajlandósága, hogy tevékenysége során előre gondolkodik legalább egy lépéssel. Előre látja a lehetséges következményeket és kockázatokat, felismeri az ok-okozati összefüggéseket, miközben szem előtt tartja a szervezet stratégiai céljait. Előre feltérképezi a lehetséges kimeneteket.

Mások megismerése

Törekszik mások pontos észlelésére, viselkedésük megértésére és helyes értékelésére. Megfigyelései alapján képes mások viselkedését előre bejósolni.

Elvárások támasztása

Az egyén azon képessége, hogy konkrétan meg tudja fogalmazni, és közvetíteni tudja a munkavégzés, feladat-végrehajtás, az együttműködés és az egymás közötti kapcsolattartás területén támasztott igényeit.

Jövőorientáltság

Határozott jövőképpel rendelkezik, ami minden tevékenységét és döntését átítatja, és ami a siker elérésére ösztönzi.

25. Munkaköri csoportok

1. **Tábornoki rendfokozattal rendszeresített hivatásos beosztások, nem hivatásos beosztások esetében felsővezetők** (Országos Parancsnokok, helyettesük, Igazgatók, RSZVSZ vezető, Fő-kapitányságvezetők, Főigazgatók)
2. **Főosztályvezető és főosztályvezető-helyettesi, vagy azzal azonos besorolású nem hivatásos vezetők** (Igazgató-helyettesek, Főosztályvezetők és helyettesek, Fő-kapitányságvezető helyettesek)
3. **Osztályvezető, vagy azzal azonos besorolású vezető** (Osztályvezető, titkárságvezetők, szakcsoportvezetők, HŐR kirendeltség-vezetők, tanszékvezető, szolgálatvezetők, kapitányságvezetők)
4. **Csoportvezető és attól magasabb besorolású nem vezető munkairányító** (alosztályvezetők, hivatalvezetők, csoportvezetők, kirendeltség-vezetők, k.főreferensek (RSZVSZ), kirendeltség-vezető helyettesek, századparancsnok helyettes (HŐR), gondnokságvezető, évfolyamparancsnok (Oktatás))
5. **Speciális beosztottak**
 - Speciális szellemi beosztottak – ügyintézők (BÁH)
 - Oktatók (Oktatási intézmények, HŐR, Rendőrség) – k. főtanár, főtanár, tanár, szakoktató, k. főreferensek,
 - Bűnügyi szakterület (Rendőrség)
 - Közrendvédelem - közlekedési szakterület hivatásos tiszt (Rendőrség)
 - Közrendvédelem - közlekedési szakterület hivatásos tiszthelyettes (Rendőrség)
 - Köztársasági Őrezred hivatásos tiszt (Rendőrség)
 - Köztársasági Őrezred hivatásos tiszthelyettes (Rendőrség)
 - Speciális szellemi beosztottak (RSZVSZ) – főreferens
 - Rendészeti beosztott (HŐR)
 - határrendészek,
 - járőrök,
 - bűnügyi szakterületek munkatársai
6. **Szakszolgálati munkatárs** (Oktatási intézmények, HŐR, BÁH, RSZVSZ, Rendőrség) – k. főelőadók (személyzet, jog, fegyelem, stb.), szakorvos, pszichológus, Szakszolgálatok hivatásos tiszt, ktv, közalkalmazottak, Szakszolgálatok hivatásos tiszthelyettes, stb.
7. **Szellemi közalkalmazottak** – pl. gazdasági ügyintézők, tmfü, titkárnő, asszisztensek, segédelőadók, előadók
8. **Fizikai közalkalmazottak;**
9. **Köztisztviselők.**

26. Alapkompetenciák és vezetői kompetenciák szintjei¹²⁶

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a melléklet titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

¹²⁶ SZELESTEY, 2007

27. Az egyes munkakörcsoportokhoz rendelt legfontosabb, kiválasztás során vizsgálandó kompetenciák

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a melléklet titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

28. Bemutakozás - helyzetgyakorlat¹²⁷

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a melléklet titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

¹²⁷ Készítette: Hegyi Hella és Szelestey Judit munka-és szervezet szakpszichológusok

29. Validálásra használt kérdőív

Tisztelt Kérdőív kitöltő!

Az alábbiakban olyan tulajdonságok, készségek, képességek, úgynevezett kompetenciák leírását látja, amelyek a hatékony munkavégzést segítik. Kérjük, figyelmesen olvassa el a definíciókat!

Kommunikációs készség

Képes arra, hogy önmagát világosan és érthetően kifejezze mind szóban, mind írásban, mind szemléltető eszközök segítségével. Magában foglalja az egyén azon szándékát is, hogy pontosítson olyan információkat, amelyek számára nem teljesen világosak. Kommunikációs helyzetben vissza tud kérdezni, törekszik a kapott és adott információ pontosítására, megértésére és megértetésére.

Minőségre törekvés

A személy azon törekvése, hogy munkája során a szakszerűség, a precizitás, az alaposág, az igényesség és a körültekintés határozza meg munkavégzését.

Önállóság

Az egyén azon tulajdonsága, hogy közvetlen irányítás, útmutatás nélkül is képes saját munkájának elvégzésére.

Önbizalom

Az egyén hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak. Magában foglalja az egyén azon képességeit, hogy képes váratlan, kihívást jelentő helyzetekben is döntést hozni, megváltoztatni és/vagy korrigálni véleményét, illetve képes építő jelleggel kezelni a felmerülő akadályokat. Magabiztos viselkedésével azt közvetíti a környezetnek, hogy ura a helyzetnek, anélkül, hogy az akaratát a többiekre erőltetné.

Szabálytudat - szabálytartás

Az egyén azon törekvése, hogy a munkavégzést alapvetően meghatározó szabályrendszer ismeretében a vonatkozó előírásokat, szabályokat betartsa, valamint törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére.

Életkor:
 Neme: *férfi nő*
 Legmagasabb iskolai végzettség:

Az alábbiakban viselkedésre vonatkozó állításokat lát. Kérjük, írja be a viselkedés leírása mellé, hogy Ön szerint mely kompetenciához, tulajdonsághoz tartozhat az előző oldalon felsorolt és definiált kompetenciák közül!

Kérnénk, hogy mindegyik viselkedésleírásnál csak egy számot írjon!

A lehetséges kompetenciák sorszáma:

1. kommunikációs készség
2. minőségre törekvés
3. önállóság
4. önbizalom
5. szabálytartás, szabálytudat
6. egyik sem

	VISELKEDÉS LEÍRÁSA	HOZZÁ TARTOZÓ KOMPETEN CIA SORSZÁMA
1.	Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.	
2.	A feladattal kapcsolatos határidőt nem lépi túl.	
3.	Az érkezett információkat képes jól feldolgozni és továbbítani mások felé.	
4.	Feladata elvégzéséhez kihasználja a rendelkezésére álló időt.	
5.	A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat helyesen alkalmazza.	
6.	Minőségi követelményeit képes munkahelyére vonatkozóan megfogalmazni.	
7.	Érthetően fejezi ki magát szóban.	
8.	Gondolatait képes rendszerezni.	
9.	Folyamatos útmutatás nélkül is képes elvégezni feladatait.	
10.	Tudomásul veszi a feladattal kapcsolatos határidőket.	
11.	Összetett feladatot képes önállóan elvégezni.	
12.	Szakszerűen, alaposan és a vonatkozó minőségi követelményeknek megfelelően látja el feladatait.	
13.	Amikor fogalmazást kell írnia, rendszerezve, áttekinthetően írja le gondolatait.	
14.	A munkaköréhez kapcsolódó szabályzókat ismeri.	
15.	Önismeretére, tapasztalataira támaszkodva önállóan képes új, váratlan feladatot is megoldani.	
16.	Kézben tartja a feladat végrehajtását és ha megkérdőjelezzik a helyességét, akkor sem bizonytalanodik el.	
17.	Kellő odafigyeléssel látja el feladatait.	
18.	Érthetően fejezi ki magát írásban.	
19.	Az időkereteket figyelembe véve végzi el munkáját.	
20.	Az adott helyzetnek leginkább megfelelő, jóváhagyott szabályt követi.	
21.	Meggyőződik az adott információ egységes vagy pontos értelmezéséről.	
22.	Mérlegeli az adott helyzetben alkalmazandó hivatalos eljárásokat.	
23.	Egyszerű feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.	
24.	Amikor fogalmazást kell írnia, formailag igényesen teszi ezt meg.	
25.	Amikor fogalmazást kell írnia, olvashatóan ír.	
26.	Indokolt esetben határozottan vállalja véleményét, kiáll álláspontja mellett, azt képviseli.	
27.	Amikor látja, hogy valami nem érthető beszélgetőpartnerre számára, pontosítja közlését.	
28.	Munkavégzése során minden meghatározott szempontra figyel.	
29.	Buzdítás nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.	
30.	Kézben tartja a feladat végrehajtását, de ha megkérdőjelezzik a helyességét, akkor esetleg elbizonytalanodik.	
31.	Amennyiben valaki nem tartja be a feladatra kiszabott határidőt, figyelmezteti erre.	

30. A kompetencia mérő eljárás validálási eredményei

NPar Tests
Chi-Square Test
Frequencies

V1

	Observed N	Expected N	Residual
1	5	25,0	-20,0
2	4	25,0	-21,0
3	8	25,0	-17,0
4	83	25,0	58,0
Total	100		

V2

	Observed N	Expected N	Residual
2	25	25,0	,0
3	3	25,0	-22,0
5	70	25,0	45,0
6	2	25,0	-23,0
Total	100		

V3

	Observed N	Expected N	Residual
1	90	25,0	65,0
2	3	25,0	-22,0
3	4	25,0	-21,0
6	3	25,0	-22,0
Total	100		

V4

	Observed N	Expected N	Residual
2	38	20,0	18,0
3	16	20,0	-4,0
4	4	20,0	-16,0
5	18	20,0	-2,0
6	24	20,0	4,0
Total	100		

V5

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	16,7	-15,7
2	12	16,7	-4,7
3	4	16,7	-12,7
4	1	16,7	-15,7
5	81	16,7	64,3
6	1	16,7	-15,7
Total	100		

V6

	Observed N	Expected N	Residual
1	42	16,7	25,3
2	43	16,7	26,3
3	2	16,7	-14,7
4	4	16,7	-12,7
5	4	16,7	-12,7
6	5	16,7	-11,7
Total	100		

V7

	Observed N	Expected N	Residual
1	98	33,3	64,7
3	1	33,3	-32,3
4	1	33,3	-32,3
Total	100		

V8

	Observed N	Expected N	Residual
1	34	16,7	17,3
2	10	16,7	-6,7
3	31	16,7	14,3
4	6	16,7	-10,7
5	1	16,7	-15,7
6	18	16,7	1,3
Total	100		

V9

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	20,0	-19,0
2	3	20,0	-17,0
3	91	20,0	71,0
4	3	20,0	-17,0
6	2	20,0	-18,0
Total	100		

V10

	Observed N	Expected N	Residual
2	7	25,0	-18,0
4	1	25,0	-24,0
5	86	25,0	61,0
6	6	25,0	-19,0
Total	100		

V11

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	16,7	-15,7
2	1	16,7	-15,7
3	84	16,7	67,3
4	10	16,7	-6,7
5	1	16,7	-15,7
6	3	16,7	-13,7
Total	100		

V12

	Observed N	Expected N	Residual
2	74	20,0	54,0
3	3	20,0	-17,0
4	4	20,0	-16,0
5	18	20,0	-2,0
6	1	20,0	-19,0
Total	100		

V13

	Observed N	Expected N	Residual
1	50	20,0	30,0
2	38	20,0	18,0
3	1	20,0	-19,0
4	2	20,0	-18,0
6	9	20,0	-11,0
Total	100		

V14

	Observed N	Expected N	Residual
2	6	20,0	-14,0
3	1	20,0	-19,0
4	1	20,0	-19,0
5	87	20,0	67,0
6	5	20,0	-15,0
Total	100		

V15

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	20,0	-19,0
2	1	20,0	-19,0
3	62	20,0	42,0
4	34	20,0	14,0
6	2	20,0	-18,0
Total	100		

V16

	Observed N	Expected N	Residual
1	3	16,7	-13,7
2	1	16,7	-15,7
3	10	16,7	-6,7
4	80	16,7	63,3
5	2	16,7	-14,7
6	4	16,7	-12,7
Total	100		

V17

	Observed N	Expected N	Residual
1	3	16,7	-13,7
2	81	16,7	64,3
3	6	16,7	-10,7
4	3	16,7	-13,7
5	2	16,7	-14,7
6	5	16,7	-11,7
Total	100		

V18

	Observed N	Expected N	Residual
1	86	20,0	66,0
2	9	20,0	-11,0
3	2	20,0	-18,0
4	1	20,0	-19,0
6	2	20,0	-18,0
Total	100		

V19

	Observed N	Expected N	Residual
2	15	25,0	-10,0
3	2	25,0	-23,0
5	78	25,0	53,0
6	5	25,0	-20,0
Total	100		

V20

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	16,7	-15,7
2	3	16,7	-13,7
3	4	16,7	-12,7
4	1	16,7	-15,7
5	88	16,7	71,3
6	3	16,7	-13,7
Total	100		

V21

	Observed N	Expected N	Residual
1	46	20,0	26,0
2	32	20,0	12,0
3	3	20,0	-17,0
5	7	20,0	-13,0
6	12	20,0	-8,0
Total	100		

V22

	Observed N	Expected N	Residual
2	21	20,0	1,0
3	17	20,0	-3,0
4	5	20,0	-15,0
5	46	20,0	26,0
6	11	20,0	-9,0
Total	100		

V23

	Observed N	Expected N	Residual
1	1	20,0	-19,0
2	2	20,0	-18,0
3	94	20,0	74,0
4	2	20,0	-18,0
6	1	20,0	-19,0
Total	100		

V24

	Observed N	Expected N	Residual
1	19	20,0	-1,0
2	74	20,0	54,0
4	1	20,0	-19,0
5	2	20,0	-18,0
6	4	20,0	-16,0
Total	100		

V25

	Observed N	Expected N	Residual
1	27	20,0	7,0
2	61	20,0	41,0
3	1	20,0	-19,0
5	1	20,0	-19,0
6	10	20,0	-10,0
Total	100		

V26

	Observed N	Expected N	Residual
1	7	16,7	-9,7
2	1	16,7	-15,7
3	3	16,7	-13,7
4	83	16,7	66,3
5	1	16,7	-15,7
6	5	16,7	-11,7
Total	100		

V27

	Observed N	Expected N	Residual
1	89	20,0	69,0
2	3	20,0	-17,0
4	2	20,0	-18,0
5	3	20,0	-17,0
6	3	20,0	-17,0
Total	100		

V28

	Observed N	Expected N	Residual
1	2	16,7	-14,7
2	69	16,7	52,3
3	2	16,7	-14,7
4	2	16,7	-14,7
5	21	16,7	4,3
6	4	16,7	-12,7
Total	100		

V29

	Observed N	Expected N	Residual
1	2	16,7	-14,7
2	8	16,7	-8,7
3	66	16,7	49,3
4	5	16,7	-11,7
5	7	16,7	-9,7
6	12	16,7	-4,7
Total	100		

V30

	Observed N	Expected N	Residual
2	5	20,0	-15,0
3	1	20,0	-19,0
4	39	20,0	19,0
5	2	20,0	-18,0
6	53	20,0	33,0
Total	100		

V31

	Observed N	Expected N	Residual
1	7	16,7	-9,7
2	8	16,7	-8,7
3	4	16,7	-12,7
4	2	16,7	-14,7
5	61	16,7	44,3
6	18	16,7	1,3
Total	100		

31. CDT-1 eredményrögzítő lapja

CDT

Név :

Dátum :

Üzem mód :

m	a/1	a/1,5
---	-----	-------

Vizsgálati eredmények :

	mért adat	%
Σ jó		
Σ hiba		
\bar{x} szórás		
s /perc		
1. perc		
2. perc		
3. perc		
4. perc		
5. perc		

Megjegyzés :

$j\ddot{o}$ v/p : Σ jó : Σ hibák :
--

32. CDT-1 teljesítményövezetei



STRUKTURA Műszer Kft. BUDAPEST

DISZTRIBUTÍV FIGYELEMVIZSGÁLÓ

Tipus:EM.-05.54/55 (EM.-34/35)

Vizsgálati funkció: megosztott figyelem, látás által vezérelt mozgáskoordináció, információ feldolgozás és válaszadás gyorsasága és pontossága, monotónia tűrés

Vizsgálat ideje:

Összesen:	8	perc
Instrukció:	1.5	perc
Mérés:	5.5	perc
Értékelés:	1	perc

Norma (első felvétel)			
Jó válasz/perc	Összes jó válasz	Összes hibás válasz	Teljesítmény
47 -	235 -	0 - 1	kiváló (5)
39 - 46	195 - 234	2 - 4	jó (4)
33 - 38	165 - 194	5 -10	átlagos (3)
29 - 32	145 - 164	11-19	gyenge (2)
- 28	- 144	20-	rossz (1)

Megjegyzés: manuális (R) üzemmódban

33. A CPI skálák leírása¹²⁸

Alapskálák:

- **Do (dominancia):** „A skála felvilágosítást nyújt arról, hogy a személy interperszonális kapcsolatban törekszik-e a domináns szerepre, hova helyezi magát a dominancia-submisszió tengelyen. A vezetőképességről és a szociális kezdeményezőkészségről is fontos információkat kapunk. A magas pontérték azt jelzi, hogy a személy képesnek érzi magát közösségek összefogására, szervezésére, együttesek vezetésére.”
- **Cs (státusz elérésére való képesség):** „A skála azt próbálja megállapítani, hogy a személy rendelkezik –e azokkal a személyiség adottságokkal, tulajdonságokkal, amelyek alapul szolgálnak ahhoz, hogy szociális közösségekben vezető pozícióra tegyen szert. Magas pontérték esetén a kiemelkedni, fejlődni, előrehaladni akarás motivációs alapjait, illetve igényét diagnosztizálhatjuk.”
- **Sy (szociabilitás):** „azokat a személyeket azonosítja, akik könnyen és hatékonyan illeszkednek be közösségekbe, érzékenyek a közösségi normák iránt, fejlett a decentralizálásra, az érzelmi kötődésre és a kapcsolat kialakítására való készségük. Készek energiájukat a közösség fenntartására és erősítésére koncentrálni, képességeiket jobban érvényesítik a társas térben, a társas kapcsolatok irányításában átlagon felüli ügyességet árulnak el.”
- **Sp (szociális fellépés):** „az interperszonális kapcsolatokban nagy önbizalommal, határozott fellépéssel résztvevő, harmóniára, kiegyensúlyozottságra törekvő, átlagon felüli szociális erőterrel bíró, szociális interakciókat készségszinten szabályozó személyeket azonosítja”.
- **Sa (önelfogadás):** „a személyi értékeivel, képességeivel tisztában levő, az önismeret és önértékelés magas szintjén álló, függetlenségre törekvő, kialakított szociális helyzetével és szerepével elégedett személyek azonosítását célozza.”
- **Wb (jó közérzet):** „A skála célja kiszűrni azokat a személyeket, akik minimalizálják aggodalmaikat, panaszait, magas szinten elaborálják pszichés feszültségeiket, viszonylagosan mentesek az önmagukban való kételkedéstől és elégedettek elért eredményeikkel.”
- **Re (felelősségtudat, megbízhatóság):** „a lelkiismeretes, munkájukat felelősségteljesen végző, társas kapcsolataikban megbízható, kiegyensúlyozott személyeket azonosítja.”
- **So (szocializáltság):** „a skála a felettes-én funkciók működésének hatékonyságát, a szociális érettséget és a szociális felelősségérzet mértékét állapítja meg”.
- **Sc (önkontroll):** „azokat a személyeket azonosítja, akik képesek viselkedésük hatékony szabályozására, indulataik racionális ellenőrzésére, továbbá képesek az alkalmazkodás szempontjából előnyös, társadalmilag értékes megoldásokhoz vezető feszültség-szabályozásra, a személyiség színvonalát emelő feszültség-lereagálásra”
- **To (tolerancia):** „a skála által azonosított személyek képesek az egyéni és közösségi érdekek harmonikus egyeztetésére, a szociális interakciókban keletkező feszültségek

¹²⁸ OLÁH, 1985 és BADACSONYI, 2000, valamint MEGARGEE, 2009 alapján

tolerálására, elaborálására, empátiás készségük átlagon felüli, kiegyensúlyozott viszonyt mutatnak az életterükben mozgó autoritatív személyekkel”.

- **Gi (jó benyomás keltés):** „a skála azokat a személyeket azonosítja, akik képesek kedvező benyomást kelteni magukról és jelentőséget tulajdonítanak annak, hogyan reagálnak rájuk mások”
- **Cm (közösségiesség):** „a skála célja annak meghatározása, hogy milyen mértékben felelnek meg az egyén reakciói és válaszai a kérdőívben felállított átlagelvárásnak ... egyben a teszt megbízhatóságának a mutatója is ”
- **Ac (teljesítmény elérése konformizmus útján):** „olyan magasan teljesítmény motivált személyek azonosítására tesz kísérletet, akiknél a teljesítményre, eredmény elérésére való irányultságot alapvetően extrinsic motívumok serkentik. Az ún feladatteljesítő típus magas pontértéket érhet el ezen a skálán.”
- **Ai (teljesítmény elérése függetlenség útján):** „A domináns intrinsic motivált személyeket azonosítja a skála, akiknél a problémák megoldásában autonómia érvényesül, problémaérzékenység, feladatkereső attitűd, kreatív szemlélet jellemzi őket.”
- **Ie (intellektuális hatékonyság):** „A skála célja azonosítani az intellektuálisan hatékony, a szellemi tevékenység iránt élénken érdeklődő, a mentális erőfeszítést magasra értékelő személyeket.”
- **Py (pszichológiai érzék):** „A skálával azokat a személyeket azonosítjuk, akik érzékenyen reagálnak mások élményeire, motívumaira, szükségleteire, könnyen ráhangolódnak társaik pszichikus állapotára és átlagon felüli empátiás készséget mutatnak.”
- **Fx (flexibilitás):** „megállapíthatjuk az alkalmazkodási képesség fejlettségi szintjét, a kognitív tevékenység rugalmasságát, a szociális viselkedés flexibilitását”.
- **Fe (feminitás):** „a skála célja regisztrálni az érdeklődés feminin vagy masculin jellegét.”

Új, kiegészítő skálák:

A CPI 300 ítemes változatának kialakításával egyidőben három új skála került kidolgozásra. A bennük szereplő itemek közt nincs új, vagyis szubskáláknak tekinthetők.

- **An (szorongásmentesség):** „ez a skála a nem bizonytalan, nem aggodalmaskodó, nem kiegyensúlyozatlan, kudarcot nem anticipáló, inkomplettúra érzéssel nem küzdő, nem szenzitív személyeket azonosítja, akiknél a szorongásra való hajlam nem tekinthető tartós jellemzőnek”.
- **Es (éneró):** „a skála a fizikailag és pszichikailag egyaránt egészséges, kiegyensúlyozott, hatékony ego-funkciókkal jellemezhető személyeket azonosítja, akik képességeikhez és felkészültségükhöz mért reális életcélokat követnek”.
- **Em (empátia):** „a skála célja az érzelmileg nyitott, a másik mélyreható megértésére hajlamos mutató, átlagon felüli interperszonális érzékenységgel és érzelmi rezonancia készséggel jellemezhető személyek azonosítása, akik az empátiás beleélés fejlettsége révén könnyen hangolódnak rá mások érzelmi állapotára és ismerik fel indítékaikat és

motívumaikat. A magas pontértéket elérő személyek fejlett empátiás készséggel rendelkeznek, biztonságosan mozognak társas térben.”

Vezetői skálák

A 480-as CPI skáláira dolgozták ki.

- **Irányítókészség** (Do, Cs, Sa kombinációjából): „határozottság a döntések meghozatalában, erőteljesség, magabiztos fellépés”.
- **Frusztrációs tolerancia** (Wb, Sc, To kombinációjából): azt mutatja meg, mennyire képes adekvát módon kezelni a személyiség a különböző frusztráló, akadályoztató helyzeteket.
- **Szociabilitás** (Sy, Sp, Gi kombinációjából): „könnyű kapcsolatkiépítés, a megfelelő hang megtalálása, szociális problémákra érzékeny reakálás képessége ”.
- **Felelősségtudat** (Re, So, Cm kombinációjából): „megbízhatóság és következetesség”.
- **Teljesítményigény** (Ac, Ai, Ie kombinációjából): „jó munkaattitűd, ambíció”.
- **Rugalmasság** (Py, Fx, Fe kombinációjából): „rugalmas alkalmazkodás, vállalkozó szellem”.

34. A rendészeti szakközépiskolába jelentkezők előzetes pszichológiai vizsgálatának kritériumai

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a melléklet titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

35. Alkalmatlansági kódok az 57/2009-es együttes rendelet alapján

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a melléklet titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

36. ANOVA (Kompetenciák és CPI)

ANOVA: CPI - kommunikáció

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dominancia	Between Groups	1583,401	3	527,800	7,351	,000
	Within Groups	17016,615	237	71,800		
	Total	18600,017	240			
Státuszra törekvés	Between Groups	1108,018	3	369,339	6,042	,001
	Within Groups	14487,966	237	61,131		
	Total	15595,983	240			
Önelfogadás	Between Groups	335,012	3	111,671	3,511	,016
	Within Groups	7538,026	237	31,806		
	Total	7873,037	240			
Jó közérzet	Between Groups	1410,078	3	470,026	8,547	,000
	Within Groups	13033,125	237	54,992		
	Total	14443,203	240			
Szorongásmentesség	Between Groups	976,638	3	325,546	9,257	,000
	Within Groups	8334,558	237	35,167		
	Total	9311,195	240			
Megbízhatóság	Between Groups	359,343	3	119,781	3,283	,022
	Within Groups	8646,864	237	36,485		
	Total	9006,207	240			
Szocializáltság	Between Groups	530,566	3	176,855	4,520	,004
	Within Groups	9272,372	237	39,124		
	Total	9802,938	240			
Önkontroll	Between Groups	440,588	3	146,863	2,575	,055
	Within Groups	13515,462	237	57,027		
	Total	13956,050	240			
Tolerancia	Between Groups	645,601	3	215,200	3,960	,009
	Within Groups	12878,009	237	54,338		
	Total	13523,610	240			
Énerő	Between Groups	2591,900	3	863,967	13,266	,000
	Within Groups	15435,270	237	65,128		
	Total	18027,170	240			
Jó benyomáskeltés	Between Groups	406,818	3	135,606	2,283	,080
	Within Groups	14080,286	237	59,410		
	Total	14487,104	240			
Közösségiesség	Between Groups	1047,140	3	349,047	6,699	,000
	Within Groups	12349,101	237	52,106		
	Total	13396,241	240			
Konform teljesítmény	Between Groups	698,749	3	232,916	5,450	,001
	Within Groups	10129,127	237	42,739		
	Total	10827,876	240			
Független teljesítmény	Between Groups	822,364	3	274,121	4,183	,007
	Within Groups	15532,026	237	65,536		
	Total	16354,390	240			
Intellektuális hatékonyság	Between Groups	1667,855	3	555,952	12,327	,000
	Within Groups	10688,369	237	45,099		
	Total	12356,224	240			
Pszichológiai érzékenység	Between Groups	397,716	3	132,572	3,615	,014
	Within Groups	8690,524	237	36,669		
	Total	9088,241	240			
Empátia	Between Groups	566,742	3	188,914	2,772	,042
	Within Groups	16149,947	237	68,143		
	Total	16716,689	240			
Flexibilitás	Between Groups	491,268	3	163,756	3,527	,016
	Within Groups	11004,293	237	46,432		
	Total	11495,560	240			
Feminitás	Between Groups	226,330	3	75,443	1,215	,305
	Within Groups	14713,570	237	62,083		
	Total	14939,900	240			
Szociális hatékonyság	Between Groups	700,410	3	233,470	8,648	,000
	Within Groups	6398,038	237	26,996		
	Total	7098,448	240			
Szeretetteljes természet	Between Groups	466,113	3	155,371	6,303	,000
	Within Groups					
	Total					

	Within Groups	5841,912	237	24,649		
	Total	6308,025	240			
Leliismeretesség	Between Groups	389,866	3	129,955	6,632	,000
	Within Groups	4644,035	237	19,595		
	Total	5033,900	240			
Emocionális kontroll	Between Groups	993,482	3	331,161	10,187	,000
	Within Groups	7704,319	237	32,508		
	Total	8697,801	240			
Intellektualitás	Between Groups	142,152	3	47,384	2,065	,106
	Within Groups	5437,981	237	22,945		
	Total	5580,133	240			
Irányítókészség	Between Groups	154,646	3	51,549	7,801	,000
	Within Groups	1566,043	237	6,608		
	Total	1720,689	240			
Frustrációs tolerancia	Between Groups	163,031	3	54,344	1,116	,343
	Within Groups	11545,658	237	48,716		
	Total	11708,689	240			
Szociabilitás -vezetőin	Between Groups	202,481	3	67,494	8,680	,000
	Within Groups	1842,764	237	7,775		
	Total	2045,245	240			
Felelősségtudat	Between Groups	128,647	3	42,882	5,696	,001
	Within Groups	1784,349	237	7,529		
	Total	1912,996	240			
Teljesítményigény	Between Groups	69,237	3	23,079	2,880	,037
	Within Groups	1899,211	237	8,014		
	Total	1968,448	240			
Rugalmasság	Between Groups	9,817	3	3,272	,856	,465
	Within Groups	906,158	237	3,823		
	Total	915,975	240			
Vezetői összes	Between Groups	2907,206	3	969,069	9,789	,000
	Within Groups	23462,454	237	98,998		
	Total	26369,660	240			
Standard	Between Groups	16,454	3	5,485	8,355	,000
	Within Groups	155,579	237	,656		
	Total	172,033	240			
Teljesítményigény-murray	Between Groups	814,314	3	271,438	4,602	,004
	Within Groups	13978,168	237	58,980		
	Total	14792,481	240			
Affiliációs igény	Between Groups	243,516	3	81,172	1,130	,338
	Within Groups	17025,363	237	71,837		
	Total	17268,880	240			
Engedelmességigény	Between Groups	389,530	3	129,843	1,342	,261
	Within Groups	22933,483	237	96,766		
	Total	23323,012	240			
Dominanciaigény	Between Groups	963,105	3	321,035	3,990	,008
	Within Groups	19067,567	237	80,454		
	Total	20030,672	240			
Szociabilitás	Between Groups	512,087	3	170,696	4,694	,003
	Within Groups	8617,614	237	36,361		
	Total	9129,701	240			
Társas fellépés	Between Groups	354,848	3	118,283	2,966	,033
	Within Groups	9451,558	237	39,880		
	Total	9806,407	240			
Feltűnni vágyás	Between Groups	437,495	3	145,832	1,613	,187
	Within Groups	21423,484	237	90,394		
	Total	21860,979	240			
Elkerülés igénye	Between Groups	1084,950	3	361,650	5,072	,002
	Within Groups	16899,316	237	71,305		
	Total	17984,266	240			
Gondoskodásigény	Between Groups	222,513	3	74,171	,765	,515
	Within Groups	22989,189	237	97,001		
	Total	23211,701	240			
Etikus-szociális rend utáni igény	Between Groups	496,247	3	165,416	2,468	,063
	Within Groups	15881,753	237	67,012		
	Total	16378,000	240			
Játékosságigény	Between Groups	308,894	3	102,965	1,361	,256
	Within Groups	17934,732	237	75,674		
	Total	18243,627	240			

Megértés utáni igény	Between Groups	9,708	3	3,236	,028	,994
	Within Groups	27338,326	237	115,352		
	Total	27348,033	240			
Autonómiaigény	Between Groups	443,321	3	147,774	2,247	,084
	Within Groups	15520,342	236	65,764		
	Total	15963,662	239			

ANOVA: CPI - minőségre törekvés

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dominancia	Between Groups	2524,218	3	841,406	12,405	,000
	Within Groups	16075,799	237	67,830		
	Total	18600,017	240			
Státuszra törekvés	Between Groups	959,747	3	319,916	5,180	,002
	Within Groups	14636,236	237	61,756		
	Total	15595,983	240			
Önelfogadás	Between Groups	397,052	3	132,351	4,196	,006
	Within Groups	7475,985	237	31,544		
	Total	7873,037	240			
Jó közérzet	Between Groups	2637,260	3	879,087	17,647	,000
	Within Groups	11805,943	237	49,814		
	Total	14443,203	240			
Szorongásmentesség	Between Groups	812,580	3	270,860	7,553	,000
	Within Groups	8498,615	237	35,859		
	Total	9311,195	240			
Megbízhatóság	Between Groups	1001,376	3	333,792	9,883	,000
	Within Groups	8004,832	237	33,776		
	Total	9006,207	240			
Szocializáltság	Between Groups	1359,627	3	453,209	12,721	,000
	Within Groups	8443,311	237	35,626		
	Total	9802,938	240			
Önkontroll	Between Groups	1609,454	3	536,485	10,298	,000
	Within Groups	12346,596	237	52,095		
	Total	13956,050	240			
Tolerancia	Between Groups	2325,065	3	775,022	16,402	,000
	Within Groups	11198,545	237	47,251		
	Total	13523,610	240			
Énerő	Between Groups	3080,112	3	1026,704	16,279	,000
	Within Groups	14947,058	237	63,068		
	Total	18027,170	240			
Jó benyomáskeltés	Between Groups	1804,102	3	601,367	11,237	,000
	Within Groups	12683,002	237	53,515		
	Total	14487,104	240			
Közösségiesség	Between Groups	1102,924	3	367,641	7,088	,000
	Within Groups	12293,316	237	51,871		
	Total	13396,241	240			
Konform teljesítmény	Between Groups	1117,006	3	372,335	9,087	,000
	Within Groups	9710,869	237	40,974		
	Total	10827,876	240			
Független teljesítmény	Between Groups	1290,141	3	430,047	6,766	,000
	Within Groups	15064,249	237	63,562		
	Total	16354,390	240			
Intellektuális hatékonyság	Between Groups	1685,395	3	561,798	12,478	,000
	Within Groups	10670,829	237	45,025		
	Total	12356,224	240			
Pszichológiai érzékenység	Between Groups	450,971	3	150,324	4,125	,007
	Within Groups	8637,269	237	36,444		
	Total	9088,241	240			
Empátia	Between Groups	943,212	3	314,404	4,724	,003
	Within Groups	15773,477	237	66,555		
	Total	16716,689	240			
Flexibilitás	Between Groups	304,074	3	101,358	2,146	,095
	Within Groups	11191,487	237	47,221		
	Total	11495,560	240			
Feminitás	Between Groups	51,521	3	17,174	,273	,845
	Within Groups	14888,380	237	62,820		

	Total	14939,900	240			
Szociális hatékonyság	Between Groups	701,352	3	233,784	8,661	,000
	Within Groups	6397,096	237	26,992		
	Total	7098,448	240			
Szeretetteljes természet	Between Groups	877,147	3	292,382	12,759	,000
	Within Groups	5430,878	237	22,915		
	Total	6308,025	240			
Leliismeretesség	Between Groups	1093,697	3	364,566	21,928	,000
	Within Groups	3940,203	237	16,625		
	Total	5033,900	240			
Emocionális kontroll	Between Groups	1821,589	3	607,196	20,928	,000
	Within Groups	6876,212	237	29,014		
	Total	8697,801	240			
Intellektualitás	Between Groups	317,632	3	105,877	4,768	,003
	Within Groups	5262,501	237	22,205		
	Total	5580,133	240			
Írányítókészség	Between Groups	212,654	3	70,885	11,140	,000
	Within Groups	1508,035	237	6,363		
	Total	1720,689	240			
Frustrációs tolerancia	Between Groups	191,479	3	63,826	1,313	,271
	Within Groups	11517,210	237	48,596		
	Total	11708,689	240			
Szociabilitás -vezetőin	Between Groups	268,758	3	89,586	11,952	,000
	Within Groups	1776,487	237	7,496		
	Total	2045,245	240			
Felelősségtudat	Between Groups	360,425	3	120,142	18,340	,000
	Within Groups	1552,571	237	6,551		
	Total	1912,996	240			
Teljesítményigény	Between Groups	176,584	3	58,861	7,785	,000
	Within Groups	1791,864	237	7,561		
	Total	1968,448	240			
Rugalmasság	Between Groups	13,612	3	4,537	1,192	,314
	Within Groups	902,363	237	3,807		
	Total	915,975	240			
Vezetői összes	Between Groups	5793,700	3	1931,233	22,245	,000
	Within Groups	20575,960	237	86,818		
	Total	26369,660	240			
Standard	Between Groups	23,889	3	7,963	12,739	,000
	Within Groups	148,144	237	,625		
	Total	172,033	240			
Teljesítményigény-murray	Between Groups	579,150	3	193,050	3,219	,023
	Within Groups	14213,332	237	59,972		
	Total	14792,481	240			
Affiliációs igény	Between Groups	102,171	3	34,057	,470	,703
	Within Groups	17166,709	237	72,433		
	Total	17268,880	240			
Engedelmességigény	Between Groups	1223,534	3	407,845	4,374	,005
	Within Groups	22099,478	237	93,247		
	Total	23323,012	240			
Dominanciaigény	Between Groups	1216,581	3	405,527	5,108	,002
	Within Groups	18814,091	237	79,384		
	Total	20030,672	240			
Szociabilitás	Between Groups	624,945	3	208,315	5,805	,001
	Within Groups	8504,756	237	35,885		
	Total	9129,701	240			
Társas fellépés	Between Groups	134,812	3	44,937	1,101	,349
	Within Groups	9671,595	237	40,808		
	Total	9806,407	240			
Feltűnni vágyás	Between Groups	206,418	3	68,806	,753	,522
	Within Groups	21654,561	237	91,369		
	Total	21860,979	240			
Elkerülés igénye	Between Groups	1129,360	3	376,453	5,293	,002
	Within Groups	16854,906	237	71,118		
	Total	17984,266	240			
Gondoskodásigény	Between Groups	633,183	3	211,061	2,215	,087
	Within Groups	22578,518	237	95,268		
	Total	23211,701	240			
<u>Etikus-szociális rend utáni</u>	Between Groups	517,707	3	172,569	2,579	,054

igény	Within Groups	15860,293	237	66,921		
	Total	16378,000	240			
Játékosságigény	Between Groups	211,932	3	70,644	,929	,428
	Within Groups	18031,695	237	76,083		
	Total	18243,627	240			
Megértés utáni igény	Between Groups	244,139	3	81,380	,712	,546
	Within Groups	27103,895	237	114,362		
	Total	27348,033	240			
Autonómiaigény	Between Groups	1806,596	3	602,199	10,039	,000
	Within Groups	14157,067	236	59,988		
	Total	15963,663	239			

ANOVA: CPI - önállóság

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Dominancia	Between Groups	2338,289	3	779,430	11,359	,000	
	Within Groups	16261,728	237	68,615			
	Total	18600,017	240				
Státuszra törekvés	Between Groups	461,933	3	153,978	2,411	,068	
	Within Groups	15134,051	237	63,857			
	Total	15595,983	240				
Önelfogadás	Between Groups	477,065	3	159,022	5,096	,002	
	Within Groups	7395,972	237	31,207			
	Total	7873,037	240				
Jó közérzet	Between Groups	575,715	3	191,905	3,280	,022	
	Within Groups	13867,488	237	58,513			
	Total	14443,203	240				
Szorongásmentesség	Between Groups	572,788	3	190,929	5,178	,002	
	Within Groups	8738,407	237	36,871			
	Total	9311,195	240				
Megbízhatóság	Between Groups	176,697	3	58,899	1,581	,195	
	Within Groups	8829,511	237	37,255			
	Total	9006,207	240				
Szocializáltság	Between Groups	13,334	3	4,445	,108	,956	
	Within Groups	9789,604	237	41,306			
	Total	9802,938	240				
Önkontroll	Between Groups	171,170	3	57,057	,981	,402	
	Within Groups	13784,880	237	58,164			
	Total	13956,050	240				
Tolerancia	Between Groups	320,172	3	106,724	1,916	,128	
	Within Groups	13203,438	237	55,711			
	Total	13523,610	240				
Énerő	Between Groups	1308,568	3	436,189	6,183	,000	
	Within Groups	16718,602	237	70,543			
	Total	18027,170	240				
Jó benyomáskeltés	Between Groups	310,547	3	103,516	1,731	,161	
	Within Groups	14176,556	237	59,817			
	Total	14487,104	240				
Közösségiesség	Between Groups	330,830	3	110,277	2,000	,115	
	Within Groups	13065,411	237	55,128			
	Total	13396,241	240				
Konform teljesítmény	Between Groups	179,641	3	59,880	1,333	,264	
	Within Groups	10648,234	237	44,929			
	Total	10827,876	240				
Független teljesítmény	Between Groups	299,961	3	99,987	1,476	,222	
	Within Groups	16054,429	237	67,740			
	Total	16354,390	240				
Intellektuális hatékonyság	Between Groups	444,690	3	148,230	2,949	,033	
	Within Groups	11911,534	237	50,260			
	Total	12356,224	240				
Pszichológiai érzékenység	Between Groups	33,155	3	11,052	,289	,833	
	Within Groups	9055,086	237	38,207			
	Total	9088,241	240				
Empátia	Between Groups	672,859	3	224,286	3,313	,021	
	Within Groups	16043,830	237	67,695			
	Total	16716,689	240				

Flexibilitás	Between Groups	518,501	3	172,834	3,732	,012
	Within Groups	10977,059	237	46,317		
	Total	11495,560	240			
Feminitás	Between Groups	196,680	3	65,560	1,054	,369
	Within Groups	14743,220	237	62,208		
	Total	14939,900	240			
Szociális hatékonyság	Between Groups	659,228	3	219,743	8,088	,000
	Within Groups	6439,220	237	27,170		
	Total	7098,448	240			
Szeretetteljes természet	Between Groups	226,055	3	75,352	2,936	,034
	Within Groups	6081,970	237	25,662		
	Total	6308,025	240			
Leliismeretesség	Between Groups	112,596	3	37,532	1,807	,146
	Within Groups	4921,304	237	20,765		
	Total	5033,900	240			
Emocionális kontroll	Between Groups	400,600	3	133,533	3,814	,011
	Within Groups	8297,200	237	35,009		
	Total	8697,801	240			
Intellektualitás	Between Groups	101,132	3	33,711	1,458	,227
	Within Groups	5479,001	237	23,118		
	Total	5580,133	240			
Irányítókészség	Between Groups	171,880	3	57,293	8,767	,000
	Within Groups	1548,809	237	6,535		
	Total	1720,689	240			
Frusztrációs tolerancia	Between Groups	99,683	3	33,228	,678	,566
	Within Groups	11609,006	237	48,983		
	Total	11708,689	240			
Szociálilitás -vezetőin	Between Groups	33,008	3	11,003	1,296	,277
	Within Groups	2012,237	237	8,490		
	Total	2045,245	240			
Felelősségtudat	Between Groups	52,495	3	17,498	2,229	,085
	Within Groups	1860,501	237	7,850		
	Total	1912,996	240			
Teljesítményigény	Between Groups	37,204	3	12,401	1,522	,209
	Within Groups	1931,245	237	8,149		
	Total	1968,448	240			
Rugalmasság	Between Groups	12,082	3	4,027	1,056	,369
	Within Groups	903,893	237	3,814		
	Total	915,975	240			
Vezetői összes	Between Groups	1150,251	3	383,417	3,603	,014
	Within Groups	25219,408	237	106,411		
	Total	26369,660	240			
Standard	Between Groups	5,320	3	1,773	2,521	,059
	Within Groups	166,714	237	,703		
	Total	172,033	240			
Teljesítményigény-murray	Between Groups	865,184	3	288,395	4,908	,003
	Within Groups	13927,297	237	58,765		
	Total	14792,481	240			
Affiliációs igény	Between Groups	248,175	3	82,725	1,152	,329
	Within Groups	17020,705	237	71,817		
	Total	17268,880	240			
Engedelmességigény	Between Groups	1019,654	3	339,885	3,612	,014
	Within Groups	22303,359	237	94,107		
	Total	23323,012	240			
Dominanciaigény	Between Groups	1165,829	3	388,610	4,882	,003
	Within Groups	18864,843	237	79,598		
	Total	20030,672	240			
Szociálilitás	Between Groups	381,129	3	127,043	3,442	,018
	Within Groups	8748,573	237	36,914		
	Total	9129,701	240			
Társas fellépés	Between Groups	154,353	3	51,451	1,263	,288
	Within Groups	9652,054	237	40,726		
	Total	9806,407	240			
Feltűnni vágyás	Between Groups	155,913	3	51,971	,567	,637
	Within Groups	21705,066	237	91,583		
	Total	21860,979	240			
Elkerülés igénye	Between Groups	687,807	3	229,269	3,141	,026
	Within Groups	17296,459	237	72,981		

	Total	17984,266	240			
Gondoskodásigény	Between Groups	894,905	3	298,302	3,168	,025
	Within Groups	22316,796	237	94,164		
	Total	23211,701	240			
Etikus-szociális rend utáni igény	Between Groups	436,681	3	145,560	2,164	,093
	Within Groups	15941,319	237	67,263		
	Total	16378,000	240			
Játékosságigény	Between Groups	263,962	3	87,987	1,160	,326
	Within Groups	17979,665	237	75,864		
	Total	18243,627	240			
Megértés utáni igény	Between Groups	172,977	3	57,659	,503	,681
	Within Groups	27175,056	237	114,663		
	Total	27348,033	240			
Autonómiaigény	Between Groups	96,704	3	32,235	,479	,697
	Within Groups	15866,959	236	67,233		
	Total	15963,662	239			

ANOVA: CPI - önbizalom

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dominancia	Between Groups	1699,408	3	566,469	7,944	,000
	Within Groups	16900,609	237	71,311		
	Total	18600,017	240			
Státuszra törekvés	Between Groups	971,488	3	323,829	5,248	,002
	Within Groups	14624,496	237	61,707		
	Total	15595,983	240			
Önelfogadás	Between Groups	477,713	3	159,238	5,103	,002
	Within Groups	7395,325	237	31,204		
	Total	7873,037	240			
Jó közérzet	Between Groups	501,105	3	167,035	2,839	,039
	Within Groups	13942,099	237	58,827		
	Total	14443,203	240			
Szorongásmentesség	Between Groups	425,435	3	141,812	3,782	,011
	Within Groups	8885,760	237	37,493		
	Total	9311,195	240			
Megbízhatóság	Between Groups	214,286	3	71,429	1,925	,126
	Within Groups	8791,922	237	37,097		
	Total	9006,207	240			
Szocializáltság	Between Groups	102,972	3	34,324	,839	,474
	Within Groups	9699,966	237	40,928		
	Total	9802,938	240			
Önkontroll	Between Groups	31,211	3	10,404	,177	,912
	Within Groups	13924,839	237	58,755		
	Total	13956,050	240			
Tolerancia	Between Groups	88,920	3	29,640	,523	,667
	Within Groups	13434,690	237	56,686		
	Total	13523,610	240			
Énerő	Between Groups	963,725	3	321,242	4,462	,005
	Within Groups	17063,445	237	71,998		
	Total	18027,170	240			
Jó benyomáskeltés	Between Groups	58,650	3	19,550	,321	,810
	Within Groups	14428,454	237	60,880		
	Total	14487,104	240			
Közösségiesség	Between Groups	53,869	3	17,956	,319	,812
	Within Groups	13342,372	237	56,297		
	Total	13396,241	240			
Konform teljesítmény	Between Groups	138,216	3	46,072	1,021	,384
	Within Groups	10689,659	237	45,104		
	Total	10827,876	240			
Független teljesítmény	Between Groups	196,374	3	65,458	,960	,412
	Within Groups	16158,016	237	68,177		
	Total	16354,390	240			
Intellektuális hatékonyság	Between Groups	622,196	3	207,399	4,189	,007
	Within Groups	11734,028	237	49,511		
	Total	12356,224	240			
Pszichológiai érzékenység	Between Groups	93,253	3	31,084	,819	,484

	Within Groups	8994,987	237	37,954		
	Total	9088,241	240			
Empátia	Between Groups	486,542	3	162,181	2,368	,071
	Within Groups	16230,147	237	68,482		
	Total	16716,689	240			
Flexibilitás	Between Groups	126,655	3	42,218	,880	,452
	Within Groups	11368,905	237	47,970		
	Total	11495,560	240			
Feminitás	Between Groups	104,934	3	34,978	,559	,643
	Within Groups	14834,967	237	62,595		
	Total	14939,900	240			
Szociális hatékonyság	Between Groups	785,004	3	261,668	9,823	,000
	Within Groups	6313,444	237	26,639		
	Total	7098,448	240			
Szeretetteljes természet	Between Groups	227,001	3	75,667	2,949	,033
	Within Groups	6081,024	237	25,658		
	Total	6308,025	240			
Leliismeretesség	Between Groups	46,521	3	15,507	,737	,531
	Within Groups	4987,380	237	21,044		
	Total	5033,900	240			
Emocionális kontroll	Between Groups	246,898	3	82,299	2,308	,077
	Within Groups	8450,903	237	35,658		
	Total	8697,801	240			
Intellektualitás	Between Groups	45,261	3	15,087	,646	,586
	Within Groups	5534,872	237	23,354		
	Total	5580,133	240			
Irányítókészség	Between Groups	160,617	3	53,539	8,133	,000
	Within Groups	1560,072	237	6,583		
	Total	1720,689	240			
Frustrációs tolerancia	Between Groups	106,726	3	35,575	,727	,537
	Within Groups	11601,963	237	48,953		
	Total	11708,689	240			
Szociabilitás -vezetőin	Between Groups	51,282	3	17,094	2,032	,110
	Within Groups	1993,963	237	8,413		
	Total	2045,245	240			
Felelősségtudat	Between Groups	27,976	3	9,325	1,172	,321
	Within Groups	1885,020	237	7,954		
	Total	1912,996	240			
Teljesítményigény	Between Groups	2,933	3	,978	,118	,950
	Within Groups	1965,515	237	8,293		
	Total	1968,448	240			
Rugalmasság	Between Groups	1,432	3	,477	,124	,946
	Within Groups	914,543	237	3,859		
	Total	915,975	240			
Vezetői összes	Between Groups	1101,216	3	367,072	3,443	,017
	Within Groups	25268,443	237	106,618		
	Total	26369,660	240			
Standard	Between Groups	7,142	3	2,381	3,422	,018
	Within Groups	164,891	237	,696		
	Total	172,033	240			
Teljesítményigény-murray	Between Groups	456,160	3	152,053	2,514	,059
	Within Groups	14336,321	237	60,491		
	Total	14792,481	240			
Affiliációs igény	Between Groups	45,860	3	15,287	,210	,889
	Within Groups	17223,019	237	72,671		
	Total	17268,880	240			
Engedelmességigény	Between Groups	477,587	3	159,196	1,652	,178
	Within Groups	22845,425	237	96,394		
	Total	23323,012	240			
Dominanciaigény	Between Groups	1080,123	3	360,041	4,503	,004
	Within Groups	18950,550	237	79,960		
	Total	20030,672	240			
Szociabilitás	Between Groups	553,457	3	184,486	5,098	,002
	Within Groups	8576,244	237	36,187		
	Total	9129,701	240			
Társas fellépés	Between Groups	453,318	3	151,106	3,829	,010
	Within Groups	9353,088	237	39,465		
	Total	9806,407	240			

Feltűnni vágyás	Between Groups	370,544	3	123,515	1,362	,255
	Within Groups	21490,435	237	90,677		
	Total	21860,979	240			
Elkerülés igénye	Between Groups	596,650	3	198,883	2,711	,046
	Within Groups	17387,615	237	73,365		
	Total	17984,266	240			
Gondoskodásigény	Between Groups	100,099	3	33,366	,342	,795
	Within Groups	23111,602	237	97,517		
	Total	23211,701	240			
Etikus-szociális rend utáni igény	Between Groups	114,715	3	38,238	,557	,644
	Within Groups	16263,285	237	68,621		
	Total	16378,000	240			
Játékosságigény	Between Groups	486,343	3	162,114	2,164	,093
	Within Groups	17757,283	237	74,925		
	Total	18243,627	240			
Megértés utáni igény	Between Groups	271,260	3	90,420	,791	,500
	Within Groups	27076,773	237	114,248		
	Total	27348,033	240			
Autonómiaigény	Between Groups	289,241	3	96,414	1,452	,229
	Within Groups	15674,422	236	66,417		
	Total	15963,663	239			

ANOVA: CPI - szabálytudat

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Dominancia	Between Groups	1206,846	2	603,423	8,257	,000
	Within Groups	17393,170	238	73,081		
	Total	18600,017	240			
Státuszra törekvés	Between Groups	53,393	2	26,697	,409	,665
	Within Groups	15542,590	238	65,305		
	Total	15595,983	240			
Önellfogadás	Between Groups	229,222	2	114,611	3,569	,030
	Within Groups	7643,815	238	32,117		
	Total	7873,037	240			
Jó közérzet	Between Groups	1139,360	2	569,680	10,191	,000
	Within Groups	13303,844	238	55,899		
	Total	14443,203	240			
Szorongásmentesség	Between Groups	363,796	2	181,898	4,838	,009
	Within Groups	8947,399	238	37,594		
	Total	9311,195	240			
Megbízhatóság	Between Groups	157,837	2	78,918	2,123	,122
	Within Groups	8848,371	238	37,178		
	Total	9006,207	240			
Szocializáltság	Between Groups	131,949	2	65,975	1,624	,199
	Within Groups	9670,988	238	40,634		
	Total	9802,938	240			
Önkontroll	Between Groups	355,715	2	177,857	3,112	,046
	Within Groups	13600,335	238	57,144		
	Total	13956,050	240			
Tolerancia	Between Groups	601,596	2	300,798	5,540	,004
	Within Groups	12922,014	238	54,294		
	Total	13523,610	240			
Énerő	Between Groups	1035,525	2	517,762	7,252	,001
	Within Groups	16991,645	238	71,393		
	Total	18027,170	240			
Jó benyomáskeltés	Between Groups	225,047	2	112,523	1,878	,155
	Within Groups	14262,057	238	59,925		
	Total	14487,104	240			
Közösségiesség	Between Groups	564,067	2	282,034	5,231	,006
	Within Groups	12832,174	238	53,917		
	Total	13396,241	240			
Konform teljesítmény	Between Groups	171,931	2	85,966	1,920	,149
	Within Groups	10655,944	238	44,773		
	Total	10827,876	240			
Független teljesítmény	Between Groups	146,468	2	73,234	1,075	,343
	Within Groups	16207,922	238	68,101		

	Total	16354,390	240			
Intellektuális hatékonyság	Between Groups	332,498	2	166,249	3,291	,039
	Within Groups	12023,726	238	50,520		
	Total	12356,224	240			
Pszichológiai érzékenység	Between Groups	216,073	2	108,037	2,898	,057
	Within Groups	8872,167	238	37,278		
	Total	9088,241	240			
Empátia	Between Groups	310,225	2	155,113	2,250	,108
	Within Groups	16406,463	238	68,935		
	Total	16716,689	240			
Flexibilitás	Between Groups	63,766	2	31,883	,664	,516
	Within Groups	11431,794	238	48,033		
	Total	11495,560	240			
Feminitás	Between Groups	29,878	2	14,939	,238	,788
	Within Groups	14910,022	238	62,647		
	Total	14939,900	240			
Szociális hatékonyság	Between Groups	272,915	2	136,458	4,758	,009
	Within Groups	6825,533	238	28,679		
	Total	7098,448	240			
Szeretetteljes természet	Between Groups	114,598	2	57,299	2,202	,113
	Within Groups	6193,427	238	26,023		
	Total	6308,025	240			
Leliismeretesség	Between Groups	173,489	2	86,745	4,248	,015
	Within Groups	4860,411	238	20,422		
	Total	5033,900	240			
Emocionális kontroll	Between Groups	543,493	2	271,747	7,931	,000
	Within Groups	8154,308	238	34,262		
	Total	8697,801	240			
Intellektualitás	Between Groups	60,802	2	30,401	1,311	,272
	Within Groups	5519,331	238	23,190		
	Total	5580,133	240			
Irányítókészség	Between Groups	87,027	2	43,513	6,339	,002
	Within Groups	1633,662	238	6,864		
	Total	1720,689	240			
Frustrációs tolerancia	Between Groups	74,995	2	37,497	,767	,465
	Within Groups	11633,694	238	48,881		
	Total	11708,689	240			
Szociabilitás -vezetőin	Between Groups	55,128	2	27,564	3,296	,039
	Within Groups	1990,117	238	8,362		
	Total	2045,245	240			
Felelősségtudat	Between Groups	150,075	2	75,038	10,130	,000
	Within Groups	1762,921	238	7,407		
	Total	1912,996	240			
Teljesítményigény	Between Groups	55,241	2	27,621	3,436	,034
	Within Groups	1913,207	238	8,039		
	Total	1968,448	240			
Rugalmasság	Between Groups	3,652	2	1,826	,476	,622
	Within Groups	912,324	238	3,833		
	Total	915,975	240			
Vezetői összes	Between Groups	1419,006	2	709,503	6,768	,001
	Within Groups	24950,654	238	104,835		
	Total	26369,660	240			
Standard	Between Groups	6,351	2	3,175	4,561	,011
	Within Groups	165,683	238	,696		
	Total	172,033	240			
Teljesítményigény-murray	Between Groups	69,208	2	34,604	,559	,572
	Within Groups	14723,273	238	61,862		
	Total	14792,481	240			
Affiliációs igény	Between Groups	134,376	2	67,188	,933	,395
	Within Groups	17134,504	238	71,994		
	Total	17268,880	240			
Engedelmességigény	Between Groups	1356,397	2	678,198	7,348	,001
	Within Groups	21966,616	238	92,297		
	Total	23323,012	240			
Dominanciaigény	Between Groups	424,661	2	212,330	2,578	,078
	Within Groups	19606,012	238	82,378		
	Total	20030,672	240			
Szociabilitás	Between Groups	123,687	2	61,843	1,634	,197

	Within Groups	9006,014	238	37,840		
	Total	9129,701	240			
Társas fellépés	Between Groups	81,624	2	40,812	,999	,370
	Within Groups	9724,783	238	40,860		
	Total	9806,407	240			
Feltűnni vágyás	Between Groups	17,304	2	8,652	,094	,910
	Within Groups	21843,675	238	91,780		
	Total	21860,979	240			
Elkerülés igénye	Between Groups	797,471	2	398,736	5,522	,005
	Within Groups	17186,794	238	72,213		
	Total	17984,266	240			
Gondoskodásigény	Between Groups	149,970	2	74,985	,774	,462
	Within Groups	23061,731	238	96,898		
	Total	23211,701	240			
Etikus-szociális rend utáni igény	Between Groups	239,369	2	119,685	1,765	,173
	Within Groups	16138,631	238	67,809		
	Total	16378,000	240			
Játékosságigény	Between Groups	4,144	2	2,072	,027	,973
	Within Groups	18239,483	238	76,636		
	Total	18243,627	240			
Megértés utáni igény	Between Groups	597,691	2	298,845	2,659	,072
	Within Groups	26750,343	238	112,396		
	Total	27348,033	240			
Autonómiaigény	Between Groups	702,520	2	351,260	5,455	,005
	Within Groups	15261,142	237	64,393		
	Total	15963,662	239			

37. Kompetenciák és CPI összefüggései

		Kommunikáció nem felelt meg, megfelelt	Kommunikáció elvárt szint, elvárt szint felett	Minőségre törekvés nem felelt meg, megfelelt	Minőségre törekvés elvárt szint, elvárt szint felett	Önállóság nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom elvárt szint, elvárt szint felett	Szabálytudat nem felelt meg, megfelelt
Elemzés	Elemkszám	10 231	31 200	47 194	70 124	39 202	5 236	6 230	46 195
CPI alapskálák	Dominancia	0,003	0,001	0,000		0,000		0,005	0,000
	Státuszra törekvés		0,000	0,024		0,008			
	Szociabilitás		0,001	0,008		0,002			
	Társas fellépés		0,012						
	Önefogadás		0,003	0,005	0,028	0,000		0,044	0,008
	Jó közérzet	0,010	0,001	0,001	0,004	0,003			
	Szorongásmentesség	0,003	0,001	0,001		0,000			
	Megbízhatóság		0,004	0,024		0,036		0,05	
	Szocializáltság		0,009						
	Önkontroll		0,026	0,021					
	Tolerancia	0,048	0,013	0,005	0,045	0,026			
	Énerő	0,001	0,000	0,000	0,014	0,000			0,021
	Jó benyomáskeltés		0,029	0,007	0,012	0,029			
	Közösségiesség	0,008		0,047					
	Konform teljesítmény		0,001	0,028	0,024				
	Független teljesítmény		0,001						
	Intellektuális hatékonyság		0,000	0,001		0,004			
	Pszichológiai érzékenység		0,002						
	Empátia		0,009	0,023		0,005			0,035
Flexibilitás			0,031		0,007				
Feminitás									
Big Five	Szociális hatékonyság	0,036	0,000	0,000	0,048	0,000		0,013	0,004
	Szeretetteljes természet		0,000	0,002	0,011	0,004			
	Leliismeretesség	0,033	0,010	0,004	0,049				
	Emocionális kontroll	0,11	0,000	0,000	0,022	0,001			
	Intellektualitás		0,022						
Vezető	Irányítókészség	0,18	0,000	0,000		0,000		0,008	0,001
	Frustrációs tolerancia								
	Szociabilitás -vezetőin		0,000	0,011		0,050			

	Felelősségtudat	0,039	0,002	0,001	0,006	0,013			
	Teljesítményigény								
	Rugalmasság								
	Vezetői összes	0,013	0,000	0,000	0,020	0,002			
	Standard	0,025	0,000	0,001		0,009			
Murray-féle szükségletek	Teljesítményigény-murray	0,019			0,010		0,036		
	Affiliációs igény								
	Engedelmességigény		0,018	0,003		0,002			0,000
	Dominanciaigény			0,002		0,000			0,024
	Feltűnni vágyás		0,000						
	Elkerülés igénye			0,001		0,003			0,002
	Gondoskodásigény								
	Etikus-szociális rend utáni igény					0,025			
	Játékosságigény							0,031	
	Megértés utáni igény								
	Autonómiaigény			0,028					