

Tarnoczi Richárd alezredes

**A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének
kialakítása**

**(Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség
személyzeti kiválasztása során)**

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Témavezető:

Prof. Dr. Bolgár Judit
Egyetemi tanár

Bevezetés

A Magyar Honvédség a rendszerváltás óta több szervezeti átalakításon ment keresztül és napjainkban is dinamikus átalakulás jellemzi. A szervezeti változás emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos kérdéseket is felvet, így a személyzeti kiválasztással kapcsolatosan is. Az Magyar Honvédség NATO tagállammá vált, ezzel kapcsolatosan felajánlásoknak kell eleget tennünk, e felajánlások nagy része műveleti területeken történik (többek között NATO és ENSZ missziókban való részvétel). A haditechnikai fejlesztések és beszerzések végrehajtásán túlmenően gondoskodni kell a magas szinten képzett és megfelelő képességekkel, kompetenciákkal rendelkező állomány kiválasztásáról, kiképzéséről és megtartásáról.

Napjaink személyzeti kiválasztásával kapcsolatos kérdések

Megváltozott a jelentkezők **motivációs háttere**. A megjelenő előnyös juttatások, korai szolgálati nyugdíj, külszolgálat illetve ehhez kapcsolódó anyagi javakhoz jutás lehetősége erős motivációs hátteret ad. A jelölt olyan képet mutathat magáról a jelölt a szervezet irányába, mely az alkalmasságukat támasztja alá, vagyis eltitkolhatják valós betegségeiket (disszimuláció). Az ily módon kialakított nem valós kép, melyet a felvétel során alapul vesznek, kockázatot hordoz magában a humán erőforrás gazdálkodást, és ennek kapcsán a hadsereget érintő pénzügyi kérdésekben.

Fontos kérdéssé vált a **szemléleti keret**: alkalmasság versus alkalmatlanság vizsgálat célszerű? Miután a kiválasztás napjainkban egyértelműen gazdasági kérdéssé válik megfogalmazható, hogy egy személyzeti kiválasztási rendszer hatékony működése esetében a hadsereg, költségeket takarít meg, felesleges veszteséget csökkent. A korábbiakban alkalmazott BNO kritériumok alkalmazásával az alkalmasságvizsgálat célja paradox módon az alkalmatlanság kritériumainak való megfeleltetés volt. A napjainkban, főként profitorientált szervezetben alkalmazott korszerű személyzeti kiválasztási szemlélet nem elégszik meg egy alkalmatlanságot kizáró betegség alapú kiválasztás eredményével. A Magyar Honvédség esetében a profit elsősorban a felesleges kiadások csökkentése, a katonai tevékenység színvonalának emelkedése és a kiképzett állomány hosszútávú megtartása jelenti. Ennek eléréséhez viszont szemléleti váltásra van szükség az alkalmazott kiválasztási stratégiában. A kiválasztási szemlélet kiegészítése elsősorban speciális vagy vezetői beosztások – azaz nagy szervezeti befektetéssel járó - beosztások esetében esetében célszerű.

Kompetenciák alkalmazása és a kompetenciákon alapuló személyzeti kiválasztás alkalmazása lehetőséget nyújt a hatékonyság növelésére. A **kompetencia** egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritérium- (követelmény)szintnek megfelelő, hatékony és kiváló teljesítménnyel. A kompetenciát tehát a következők alapján értelmezzük: alapvetően az, amit egy munkakörben a legjobban teljesítők leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek és melyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosaktól.

A kompetenciaalapú kiválasztás törvényi háttere részlegesen kidolgozott, rendelkezésre áll a munkaköri térkép, mely alapján az általános, munkaköri különleges vezetői pszichológiai követelmények is megfogalmazásra kerültek. Ebből fakadóan felmerül a **kiválasztási módszertan** kérdése. Tesztek, kérdőívek, műszeres vizsgálatok és interjú felhasználásával születik döntés az alkalmasságról. Ezen eszközök a nagy létszámmal végzett legénységi állományt érintő alkalmasságvizsgálatok esetében ez hatékonyan alkalmazhatók. Speciálisabb beosztások esetében viszont magasabb szintű kiválasztási igényeknek kell megfelelni. Az alkalmasságvizsgálatot egy szervezet látja el, ugyanaz a kiválasztási eszköztár kerül felhasználásra speciálisabb beosztások esetében, annak ellenére, hogy e beosztások alkalmasságvizsgálata során olyan kompetenciák is képezhetik az alkalmassági döntések alapját, melyek a rendelkezésre álló eszköztárral nem vagy nem kellő pontossággal tárhatók fel. Az alapvetően viselkedési kompetenciákat igénylő munkakör betöltésére történő jelentkezés esetén (így például a különleges művelei katonai beosztások) a jelenleg rendelkezésre álló eszköztár segítségével laboratóriumi körülmények között kellő hatékonysággal vizsgálható-e a harci tevékenység alatti kommunikációs készség, az együttműködési készség, esetleg a kritika elviselésének készsége? A személyzeti kiválasztással kapcsolatos irodalom nagyobb elméleti beválási arányról számol be olyan vizsgálati eszközök használatával kapcsolatban, melyek során közvetlen nyílik lehetőség a viselkedési kompetenciák mérésére. Mindezek alapján megállapítható, a Magyar Honvédségnél alkalmazott kiválasztási rendszer vizsgálati eszköztárának fejlesztése időszerű. Munkámban Magyar Honvédség kiválasztási módszertani kérdésével foglalkozom.

A kutatás céljai (hipotézisek)

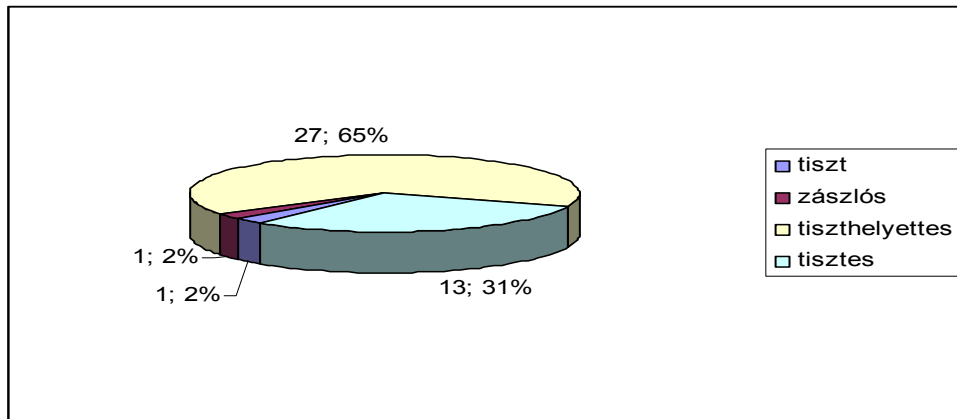
- 1. A Magyar Honvédség keretein belül a személyzeti kiválasztásra tervezett Értékelő Központ alkalmazása hatékonyabb a jelenleg alkalmazott eljárásokhoz képest.*
- 2. A megfelelő módon kialakított kompetenciák használata jobban illeszkedik az alakulatok kompetencia alapú személyzeti kiválasztási rendszeréhez.*
- 3. Az Értékelő Központ működtetése delegálható az adott alakulathoz a megfelelően kiképzett helyi katona állomány bevonásával pszichológusi kontroll segítségével.*

Hipotéziseim MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóaljnál végzett empirikus vizsgálat során kívánom bizonyítani.

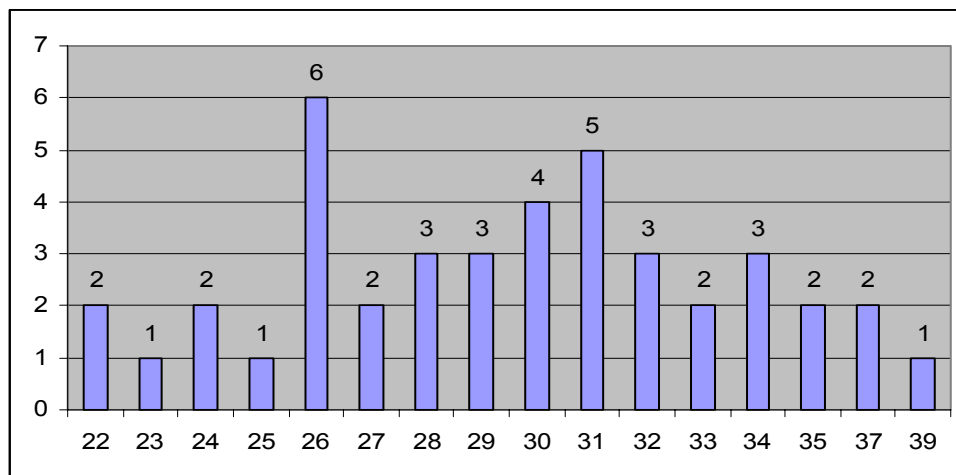
Az Értékelő Központ alkalmazásának bemutatása

The experimental group:

Az Assessment Center kiválasztási módszertan kísérlete a 2005. évben megalakult MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj személyzeti kiválasztása során került végrehajtásra 2006. március 8. és április 14. között. A zászlóalj állományában műveleti beosztások betöltésére 42 fő férfi jelentkezett. A jelentkezők életkori, rendfokozati megoszlását az 1. ábra és 1. számú grafikon mutatja. Minden résztvevő az alakulatnál teljesített szolgálatot. A különleges műveleti katonai beosztás betöltésének előfeltétele volt egy három hetes kiképzés, mely egyben felmérés is volt szakmai, fizikai és pszichés szempontok alapján. Itt nyílt lehetőség korábban megfogalmazott kompetenciák feltárására is.



1. ábra: A kiválasztásra jelentkező állomány rendfokozati kategóriáinak megoszlása (fő, százalék)



1. grafikon: A kiválasztáson résztvevő állomány megoszlása életkor szerint ($\bar{X}=29,59$; $s=4,15$).

Az értékelő Központ folyamata

A szervezeti célok felmérése, a szervezet elemzése

2005. szeptember 01.-én került megalakításra a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj (HDF 34th 'László Bercsényi' Special Operations Battalion). A szervezeti célok és a szervezet elemzésében a Szervezeti és működési szabályzat volt segítségemre. Az alakulat békében és háborúban meghatározott feladatainak végrehajtásához szükséges, a személyi állomány képességeit (gyakorlatilag kompetenciákat) a jelenleg érvényben lévő 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 5. melléklete rögzíti.

Munkafolyamat, munkakörelemzés: A munkakörök jellemzőinek összegyűjtése

A kiválasztási rendszer kialakításának első lépése, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű információ álljon rendelkezésre a munkaköröket illetően. A Különleges Műveleti Zászlóalj esetében az állomány leterheltségéből fakadóan a rendelkezésre álló idő rövidege miatt a tematikus kérdőívet alkalmaztam. A kérdőív kitöltésére 2005. június 23.-án 09. 00-12. 00 között kerül sor. Az alakulat jogelődjeként létező alakulat felderítő beosztású katonáival került kitöltésre a munkakörelemző kérdőív.

A feltárás során a beosztások betöltőinek képességeket, tulajdonságokat jelölnek szükségesnek a beosztásuk betöltése során. Ezeket a továbbiakban kompetenciákként kezeltük.

A kérdőívek összesítése után 166 kompetenciából álló listát kaptam. Az elsődleges kiértékelést követően szükség volt a kompetenciák differenciálására, melyet T-csoport módszerével végeztem. A véleményezés célja azon alapkompentenciák definiálása volt, mely meghatározó a különleges műveleti katonák harc- és teljesítőképességének és bevéálásának tekintetében. E fázis lényege, hogy a szervezetben feladatot ellátó vezetői állomány határozza meg a kiválasztás dimenzióit.

Az összegzett munkaköri jellemzők vezetői egyeztetése, pontosítása

Az állománytól ily módon felárt kompetenciákból 10 alapkompentencia (csapatjáték, kommunikációs készség, kreativitás, lélekjelenlét, stressz-tűrő képesség Feladatorientáció, vezetői hatékonyság, tanulékonyaság, önálló feladat-végrehajtás, motiváltság) kerül elfogadásra, illetve a csoportos értékelés során további 1 alapkompentenciát fogalmazott meg a zászlóalj vezetése. E lépés után a 11 definiált alapkompentencia képezi a kiválasztás további irányát.

A kompetenciák pontos definiálása

A továbbiakban szükség van minden kompetencia részletes definiálására. Ez lényeges eleme a rendszernek, hiszen a kiválasztási folyamat több fázisánál (megfigyeléseknél, végső konszenzusos értékelés) a „Mit vizsgálunk?” kérdés felmerül.

A kompetenciák szintjeinek meghatározása után az egyes kompetenciaszintek definiálása a következő lépés. Minden kompetencia esetében 5 fokozatú skála került kialakításra. A skála kidolgozása szintén az alakulat vezetésének részvételével történt 2005. július 06.-án, pszichológusok és parancsnoki beosztást betöltő tisztek részvételével.

Megfogalmazásnál lényeges szempont volt az egyértelműség és érthetőség, mivel a cél egy a továbbiakban is alkalmazható rendszer kialakítása.

Az Értékelő Központ kritériumainak meghatározása

Mivel a kompetenciák alapján történő kiválasztás nem egyértelműen a legmagasabb érték alapján történik, így szükséges meghatározni, melyek azok a kompetenciák, melyek fejleszthetők és melyek azok, amelyek nem. Ezt a zászlóalj fejlesztési képességei illetve a pszichológiai elvek határozzák meg együttesen. A következő kompetenciák alkalmazása történt:

- a) **Kizáró (nem fejleszthető) kompetenciák:** olyan kompetenciák, melyek mérésekor a kritériumszint elérése jelenti az alkalmasságot.
- b) **Fejleszthető kompetenciák: olyan kompetenciák:** itt egy szint eltérése lehetséges a meghatározott kritériumtól.
- c) **Tájékoztató jellegű kompetenciák, információk:** olyan kompetenciák, vagy kompetenciák meglétét igazoló értékelési adatok, melyeknek nincs kizáró érvényességük.

A kidolgozott kompetencia-szótár alapján nyílik lehetőség speciálisan az alakulat számára az Assessment Center kialakítására. Miután a „mit” kérdés megválaszolásra került, a következőkben a „hogyan” kérdéssel kell foglalkozni, így a kiválasztás-módszertani kérdésre helyeződik a hangsúly.

Az Értékelő Központok tervezése

A következő lépésben meg kell határozni, melyik kompetenciát milyen eszközzel tudunk felmérni. A kiválasztásban résztvevő zászlóalj a leendő különleges műveleti katonai beosztásokra való kiválasztást közel három hetes (19 nap) kiképzéssel egybekötött kiválasztással tervezte végrehajtani, melyre 2006. március 27. és 2006. április 14. között nyílt lehetőség. Fontos tényező, hogy a kiválasztás közepe és vége felé kerüljenek a megfigyelések, mert a fáradtság és kimerültség esetén a kompetenciák értékelése pontosabb lehet, mint pihent állapotban.

A kompetenciák feltárásához szükséges eszközök összeállítása

A kompetenciák vizsgálatára kiválasztott helyszínek és szituációk egyértelműen az adott kompetencia jellegétől függenek. Itt történik a meghatározott kompetenciák megfigyelése gyakorlatokon keresztül. Az értékelést több értékelő végzi. Ennek tervezését az alakulat kiképzésért felelős tisztje és egy fő alegységparancsnok és két értékelésben résztvevő pszichológus végezte 2006. február 16.-án. A megbeszélésen elhangzottaknak megfelelően a következő helyszínekről és szituációkról és eszközökről beszélhetünk:

- a. **TŰCS** (tűzcsoporth)(tervezett időpont: 2006. április 05.): a legkisebb egység egy különleges műveleti zászlóaljnál a tűzcsoporth. A kiválasztás során olyan szituációk keresése volt a cél, ami a beosztott beosztást betöltő szempontjából szemléli a vizsgálandó kompetenciák meglétét.
- b. **CSOPORT** (két tűzcsoporth)(2006. április 06.): az itt értékelt személynek a csoportvezetői szerepben kell végrehajtani a feladatokat.
- c. **Tantermi csoport** (2006. április 10.): nagyobb létszámú csoportban való részvétel és feladatvégrehajtás során megfigyelhető kompetenciák tárhatók fel.
- d. **Kiképző-értékelők értékelései** (2006. április 04.; 07.). A kiképzői értékelés a nagyobb időintervallumú, a mindennapi élet során történő megfigyelés lehetőségét hordozza magában, így a megfigyelési eredmények bevonása az értékelésbe növeli az értékelés pontosságát.
- e. **Tesztek és kérdőívek.**

Az értékelők kiválasztása és képzése.

Szükséges volt a delegált szakállomány képzése, mely egyben jó lehetőséget nyújtott egyes gyakorlatok kipróbálására is. Az értékelő felkészítés során célszerűnek tartottam szem előtt tartani a megfigyelés és az értékelés módszertanának fejlesztését, továbbá a konszenzusos döntések meghozatalát. A kiképzők és egyben értékelők felkészítésére két nap állt rendelkezésre.

Az értékelő központ lebonyolítása.

A kiképzési tematikában tervezett időpontban került végrehajtásra az Értékelő Központ, mely során a szükséges kiképzői értékelői állomány rendelkezésre állt. A korábban tervezett létszám a kiválasztás során csökkent. A kiválasztás végére a 42 fő jelöltből 25 fő fejezte be a kiválasztást. A lemorzsolódás oka elsősorban egészségügyi jellegű volt, de két résztvevő feladta a kiválasztást.

Plenáris értékelés

A kiképzési tervnek megfelelően 2006. április 13.-án került sor a jelentkezők plenáris értékelésére. Az értékelésnek ezen, utolsó része kevésbé mozgalmas a korábbi fázisokhoz képest. Gyakorlatilag 14. 00-tól másnap hajnal 04. 00-ig tartott az értékelés, mintegy 14 órán keresztül, kisebb szünetekkel megszakítva. Az értékelésen 8 fő kiképző-értékelő, 2 fő pszichológus, illetve 1 fő írnok vett részt. Itt kerül sor a kiválasztáson bent maradt jelentkező (25 fő) minden értékelt kompetenciájának megvitatására. Az értékelés személyek szerint folyt, ahol az értékeltet illetően az Értékelő Központ korábbi fázisai részeredményeinek ismertetésével kezdődött. Ezután került sor eredmények alapján történő konszenzusos döntéshozásra. Pozitív és negatív bizonyítékok alapján (melyek a gyakorlatok során írásban rögzítésre kerültek) kellett érvelni. Az eredmények akkor kerülhetnek rögzítésre, amennyiben minden értékelő konszenzusra jut a végső eredményt illetően. Miközben az értékelés az éjszakába nyúlóan folyt, addig az értékelt jelöltek Táborfalva Kiképző Bázisról gyalogmenetet hajtottak végre az alakulat laktanyájába. A tervezett beérkezés legkésőbbi időpontja a visszajelzés napján 06. 00 óra.

Visszajelzés.

A visszajelzés során 25 fő vett részt. Az értékelték az éjszakai menetgyakorlatról időben beérkeztek a Szandaszőlösön található objektumba. Ez idő alatt került sor a visszajelző értékelésére 06. 30 és 11. 00 között, melyen a Zászlóalj parancsnok helyettese, a kiképző csoport parancsnoka, egy fő pszichológus vett részt. Itt az értékelésben résztvevő pszichológus visszajelezte azon kompetenciákat, melyek kiemelkedő szintűek voltak a kiválasztás során, továbbá visszajelzésre kerültek fejlesztésre szoruló kompetenciák is.

Az empirikus vizsgálat során bemutatásra került az Értékelő Központ első alkalmazása, mely egy újonnan megalakult katonai szervezetnél történt. Azon túlmenően, hogy a kiválasztás megvalósítása sikerrel járt, számos következtetés vonható le a történetekből.

Következtetések:

1. hipotézis:

A végrehajtott kiválasztás beleilleszhető volt az alakulat kiképzési tervébe, hatékony szervezéssel a szakmai feladatok végrehajtás mellett volt lehetőség a meghatározott kompetenciák megfigyelésére és értékelésére. Az Értékelő Központ használata ellen gyakran felhozott három legnagyobb ellenérv annak költségessége és más eljárásokhoz viszonyítva nagyobb időigény és a kiválasztást végző személyzet biztosítása. A kiválasztást időhatékonyság jellemezte, a jelöltek csupán a tesztek és kérdőívek kitöltésének idejét (4, 5 óra), illetve a tantermi feladatok (~3 óra) idejét töltötték a kiképzés menetén kívül. A végrehajtás során jelentkező költségek, melyek közé kizárólag a végrehajtó állomány utaztatása, szállás, étkezési és az alapvető logisztikai biztosítás költségei tartoznak, melyek viszont nagyságrendekkel kisebbeknek értelmezhetők a polgári területen végzett Értékelő Központ költségeinél.

A Magyar Honvédség rendelkezik a **kiválasztás végrehajtását ellátó pszichológus állománnyal**, így a szakmai feladat végrehajtása **vezénlyessel**, újabb pszichológusok felvétele nélkül biztosítható.

2. hipotézis:

A módszer lehetőséget biztosít olyan viselkedéses kompetenciák feltárására, mely a szituációkban (alapvetően az adott beosztásra jellemző harci szituációkban) történő megfigyelést veszi alapul a viselkedéses kompetenciák szintjeinek meghatározásánál. A kritériumszintek meghatározásánál kiemelt jelentősége van a kompetenciák pontos definiálásának, továbbá a kompetenciák egyes szintjeinek pontosításának. További előfeltétele, hogy meghatározásra kerüljenek az alapkompenciák (kizáró jellegű), a beosztásokhoz szükséges kiegészítő kompetenciák (nem kizáró jellegű), illetve azok kritériumszintjei. A kiválasztás szempontjai a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj speciális szervezeti igényeinek megfelelően fogalmazódtak meg, melyek egy kompetencia-szótár formájában kerültek rögzítésre. Egyértelművé teszi az adott képesség értelmezését, ötfokozatú skálán határozza meg a meghatározott képesség szintjét, továbbá definiálja a szervezeti értékeknek megfelelő kritérium szinteket.

Ennek felhasználásával az alkalmasságvizsgált egy része delegálhatóvá válik az alakulatok felé.

A jelentkezők olyan speciális kompetenciáinak értékelése történt, mint a stressztolerancia, a lélekjelenlét vagy a kommunikációs képesség. Mindez bizonyítéka annak, hogy napjainkban általánosan használt eszköztáron túlmenően új kiválasztási módszerek alkalmazásával lehetőség nyílt specifikusabb szervezeti kiválasztási igények kielégítésére, a szakirodalomban foglaltaknak megfelelően magasabb beválási valószínűségi mutatók elérésével.

3. hipotézis:

Empirikus vizsgálatom során bizonyításra került, hogy „laboratóriumi” körülmények nélkül is megvalósítható a viselkedéses kompetenciák feltárása az alakulatok szintjén közreműködő pszichológusok és kiképzők bevonásával, megfelelő szintű felkészítés mellett. Az értékelés eredmények Spearman korrelációs értékei is mutatják, a szituációs gyakorlatok és kiképző-értékelői megfigyelés eredményeinek meghatározó szerepe volt az értékelés során. Ennek megfelelően kijelenthetjük, a nem pszichológus végzettséggel rendelkező kiképzett szakemberek kellő hatékonysággal alkalmazhatóak az Értékelő Központokban.

Ajánlások az Értékelő Központ alkalmazására

A kiválasztási módszer alkalmazásával, lehetőség nyílik az alkalmasságvizsgálat korszerűbb, két lépcsőből álló folyamatának megvalósítására. Az alapkompenciák kritériumainak való nem megfelelés alkalmatlanságot jelent, ennek megállapítását a központi alkalmasságvizsgálatot végző szerv kell, hogy ellássa. Az alakulatok szintjén az Értékelő Központ eszközével megvalósíthatóvá válhat a csapatpszichológusok bevonásával a beosztásokhoz szükséges kompetenciák kiegészítő kompetenciák azonosítása. Mindezek után az alapkompenciák alapján már alkalmasnak minősített katonák közül az alakulatnak lehetősége nyílna a szervezet és az egyén legjobb összeállítását megkeresni (Person-Job-Fit modell). A szervezet szempontjából ez előnyökkel járhat e szemlélet alkalmazása, hiszen így mód nyílik munkateljesítmény, a hatékonyság, növelésére, mely az elégedettség növelésének lehetőségét és a mentális egészség fenntartásának lehetőségét is magában hordozza. Mindezekon túlmenően viszont kiemelkedő a szervezet iránti lojalitás erősítése, mellyel a létszámbeli lemorzsolódás (célzott humánpolitikai intézkedésekkel együtt) is csökkenthető, azaz költség megtakarítással járhat.

A módszer rugalmasan alakítható bármilyen munkakörnek megfelelően, mely az alakulatok eltérő kompetencia igényeit is képes figyelembe venni, ennek megfelelően a következő területeken történő alkalmazásra teszek javaslatot:

- NATO és ENSZ missziókat teljesítő kontingensek állományának személyzeti kiválasztása vezetői szinten
- Különleges műveleti katonák kiválasztása vezetői és beosztott szinten
- Katonai főiskolai hallgatók beiskolázását megelőző alkalmasságvizsgálat
- Egyéni NATO beosztást betöltők alkalmassági vizsgálata
- Tűzszerészek kiválasztására
- Katonai attasék és helyetteseik kiválasztására
- Főtisztek és tisztek előmeneteli döntése során.

Új tudományos eredmények

- 1. Elsőként hajtottam végre Értékelő Központ módszerének segítségével a speciális beosztásra történő kiválasztást a Magyar Honvédség keretein belül.**
- 2. Igazoltam az Értékelő Központ és a kompetenciák együttes alkalmazásának hasznosságát a Magyar Honvédség speciális beosztásaira történő személyzeti kiválasztásai során, mely szélesebb spektrumon, az alakulat igényeinek megfelelően teszi lehetővé a jelölt alkalmasságának elbírálását, nagyobb beválási arányt eredményezve.**
- 3. Bizonyítottam, hogy a nem kizáró érvényességű kompetenciák alapján történő személyzeti kiválasztás az alakulatok szintjére történő delegálása megvalósítható a Magyar Honvédség keretein belül a nem pszichológusi végzettséggel rendelkező állomány bevonásával.**
- 4. Kidolgoztam a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj számára a kiválasztás és a kompetenciák fejlesztésének alapját szolgáló kompetencia-szótárát és az alakulat speciális viselkedési kompetenciákon alapuló személyzeti kiválasztási rendszerét.**

Megjelent publikációk jegyzéke:

- Stresszhatások és megküzdési stratégiák vizsgálata a 24 órás ügyeleti szolgálat alatt - poszter. XIII. Munkapszichológus Szakmai napok, Balatonkenese, 1998. szeptember 21.-23.
- Egy újonc katonai közösség vizsgálata (az egyén szociometriai jellemzői és a szociális intelligencia faktorok kapcsolata). Nemzetvédelmi Egyetemi Fórum, 1998. 4. szám. pp. 7.-9.
- A munkahelyi stressz. Kelet-magyarországi Praxis, 1998. március VI. évfolyam 3. szám, pp. 2.-4.
- A munkahelyi stressz II rész. Kelet-magyarországi Praxis, 1998. április VI. évfolyam 4. szám, p. 2., 8
- A külföldi katonai szolgálat és a család - poszter. XIV. Munkapszichológus Szakmai napok, Esztergom, 1999. június 15.-17.
- A munkahelyi stresszről. Humán Szemle, 1998/2, pp. 50.-60.
- A harctéri stressz hatásai és következményei. Humán Szemle, 1999/4, pp. 46.-61.
- Az Assessment Centre technika alkalmazásának lehetséges aspektusai az ENSZ és NATO missziók személyzetének kiválasztása során. Előadás. A segítő kapcsolatok szerepe a fegyveres testületek szervezeteiben – absztrakt kötet, Budapest, 2003. május 6.-7. p. 60.
- Az Assessment Centre technika alkalmazásának lehetséges aspektusai az ENSZ és NATO missziók személyzetének kiválasztása során. Honvédorvos, LVII. évfolyam, 2004/1 szám. pp. 44-73.
- Békefenntartók pszichológiai felkészítése – Stressz című fejezet és szerkesztés, Oktató CD pszichológusoknak 1. 0 v., Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézet, 2005. január, fellelhető: ZMNE Központi Könyvtár KV 521
- Opportunities of workplace health maintenance during psychological trainings of foreign mission personnel – presentation, Health promotion in higher education in the light of the Bologna Process – Abstract book, 22.-23. September, 2005. Szeged p. 42.
- Az Assessment Center kiválasztási módszertan alkalmazása a Magyar Honvédség Különleges Műveleti Zászlóaljának személyzeti kiválasztása során –

előadás, Magyar Pszichológiai Társaság bienális XVII. Nagygyűlése – Program és előadáskivonatok, 2006. május 25.-27., Budapest, 2006. p. 185.

- The possible aspects of usage of Assessment Centre for military personnel selection within the HDF, Academic and Applied Research in Military Science, megjelenés alatt

Szakmai önéletrajz:

Végzettségek

- 2003 Munka- és szervezet szakpszichológus
- 1998 Okleveles pszichológus
- 1991 Üzemeltető mérnök
- 1998 Relaxációs tréner
- 2000 CHEF drog- és alkohol-megelőzési program tréner
- 2004 NLP practitioner

Iskolák

- 2001-2003 Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék
Munka- és szervezetpszichológus képzés
- 1994-1998 Kossuth Lajos Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Intézet
Pszichológia szak
- 1988-1991 Bólyai János Katonai Műszaki Főiskola,
Fegyverzetüzemeltető szak
- 1998- Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori Iskola
- 2004- Pécsi Egyetem, Doktori Iskola

Katonai területen szerzett szakmai tapasztalat

- 2005 Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézet, Egészségpszichológiai osztály –
osztályvezető, Budapest
- 2000-2005 Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézet, Sorozóorvosi osztály
főpszichológus, Nyíregyháza
- 1999-2000 Magyar Honvédség Egészségvédelmi Intézet, Sorozóorvosi osztály
pszichológus, Nyíregyháza
- 1995-1999 Magyar Honvédség Alkalmasságvizsgáló Intézet, Sorozóorvosi osztály
pszichológus, Nyíregyháza

Szakmai tagság

- 1996- Magyar Pszichológiai Társaság - Munka- és szervezetpszichológiai Szekció
- 1998- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága

Nyelvtudás

Angol – felsőfok „c”

Angol STANAG 3.3.3.3.

Olasz – alafok „c”