

**Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
Hadtudományi Doktori Iskola**

Tarnóczi 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

Témavezető:

(Prof. Dr. Bolgár Judit)
Egyetemi tanár

**Budapest
2007**

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS:	4
1 TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS:	8
1.1 ELŐZMÉNYEK	8
1.2 A KEZDETEK	8
1.3 MAGYAR VONATKOZÁSOK:	11
2 AZ ALKALMASSÁG VIZSGÁLATÁNAK TUDOMÁNYOS KERETEI	14
2.1 THORNDIKE MODELLJE	14
2.2 CSIRSZKA MODELLJE	16
2.3 EDWARDS: SZEMÉLY-MUNKA MEGFELELÉS MODELLJE	16
3 NAPJAINKBAN HASZNÁLT KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK	18
3.1 A MÓDSZEREK JELZŐSZÁMAI	18
3.2 PREDIKTOROK KIALAKÍTÁSA ÉS TÍPUSAI	18
3.3 A KIVÁLASZTÁSBAN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK	20
3.3.1 <i>Képességvizsgáló eljárások</i>	21
3.3.2 <i>Intelligencia teszt</i>	21
3.3.3 <i>Személyiség kérdőívek</i>	22
3.3.4 <i>Interjú</i>	23
3.3.5 <i>Munkapróba tesztek</i>	24
3.3.6 <i>Biodata (életrajzi kérdőív)</i>	25
3.3.7 <i>Jelöltek vagy dolgozók egymás értékelése</i>	25
3.3.8 <i>Önértékelés</i>	26
3.3.9 <i>Referencia</i>	27
3.3.10 <i>Assessment Centre (Értékelő Központ)</i>	27
4 ÉRTÉKELŐ KÖZPONT ALKALMAZÁSA A KATONAI KIVÁLASZTÁS SORÁN	29
4.1 AZ ASSESSMENT CENTRE TÖRTÉNETE, KIALAKULÁSA ÉS ALKALMAZÁSA:	29
4.1.1 <i>Wehrmacht</i>	29
4.1.2 <i>British War Office Selection Board</i>	30
4.1.3 <i>US Office of Strategic Services (OSS)</i>	32
4.1.4 <i>British Civil Service Selection Board</i>	33
4.2 AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT MA	35
4.3 NAPJAINKBAN ALKALMAZOTT ÉRTÉKELŐ KÖZPONT FELÉPÍTÉSE	37
4.4 AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT TECHNIKA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI:	42
4.4.1 <i>Előnyök:</i>	42
4.4.2 <i>Gyengeségek:</i>	43
5 A NATO ORSZÁGOKBAN ÉS A NEM NATO ORSZÁGOK NAPJAINKBAN ALKALMAZOTT SZEMÉLYZETI KIVÁLASZTÁS KULTÚRÁJA	44
5.1 AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK	44
5.2 EGYESÜLT KIRÁLYSÁG	47
5.2.1 <i>Szárazföldi Haderő (The British Army)</i>	47
5.2.2 <i>Haditengerészet (The Royal Navy)</i>	47
5.2.3 <i>Királyi Légierő (The Royal Air Force)</i>	49
5.3 KANADA	51
5.4 DÁNIA.....	52
5.5 FRANCIAORSZÁG	53
5.6 NÉMETORSZÁG	54
5.7 HOLLANDIA	55
5.8 BELGIUM	57
5.9 SVÉDORSZÁG	59
5.10 SVÁJC (NEM NATO TAGÁLLAM)	60
5.11 LENGYELORSZÁG	62
5.11.1 <i>Lengyel Szárazföldi Haderő:</i>	62
5.11.2 <i>Lengyel Légierő:</i>	63
5.11.3 <i>Haditengerészet</i>	64

5.12	AUSZTRIA (NEM NATO TAGÁLLAM)	64
6	A MAGYAR HONVÉDSÉG KATONAI ALKALMASSÁGVIZSGÁLATI RENDSZERE	68
6.1	PSZICHOLÓGIAI VIZSGÁLATOK	69
6.1.1	<i>Papír- ceruza tesztek:</i>	69
6.1.2	<i>Műszeres vizsgálatok:</i>	70
6.1.3	<i>Pszichológus által végzett exploráció:</i>	71
7	A MAGYAR HONVÉDSÉG KATONAI KIVÁLASZTÁSI PROBLEMATIKÁJA NAPJAINKBAN	72
8	A KUTATÁS CÉLJAI (HIPOTÉZISEK)	74
9	AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT ALKALMAZÁSÁNAK BEMUTATÁSA (EMPIRIKUS VIZSGÁLAT)	76
9.1	Kísérleti csoport:	76
9.2	Az Értékelő Központ folyamata	78
9.2.1	<i>A szervezeti célok felmérése, a szervezet elemzése:</i>	78
9.2.2	<i>Munkafolyamat, munkakörelemzés: A munkakörök jellemzőinek összegyűjtése</i>	79
9.2.3	<i>Az összegzett munkaköri jellemzők vezetői egyeztetése, pontosítása</i>	81
9.2.4	<i>A kompetenciák pontos definiálása</i>	82
9.2.5	<i>A kompetenciák szintjeinek meghatározása</i>	82
9.2.6	<i>Az Értékelő Központ kritériumainak meghatározása</i>	84
9.2.7	<i>Az értékelő központok tervezése</i>	86
9.2.8	<i>A kompetenciák feltárásához szükséges eszközök összeállítása</i>	86
9.2.9	<i>Az értékelés során alkalmazott tesztek és kérdőívek</i>	95
9.2.10	<i>Az Értékelő Központ programjának kipróbálása, az értékelők kiválasztása és képzése</i>	98
9.2.11	<i>Az Értékelő Központ lebonyolítása</i>	98
9.3	A kompetenciák értékelésének tervezett folyamata	99
9.4	Az Értékelő Központ gyakorlati megvalósítása	105
9.4.1	<i>Tesztek, kérdőívek:</i>	105
9.4.2	<i>Tűzcsoport:</i>	105
9.4.3	<i>Csoport:</i>	106
9.4.4	<i>Tantermi csoport:</i>	107
9.5	PLENÁRIS ÉRTÉKELÉS	108
9.6	VISSZAJELZÉS	109
9.7	A vizsgálat eredményeinek statisztikai elemzése	110
9.8	ÖSSZEGZÉS	113
10	ÖSSZEFOGLALÁS	114
10.1	ÖSSZEGETT KÖVETKEZTETÉSEK, HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA:	114
10.2	JAVASOLT TOVÁBBI LÉPÉSEK AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT FEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN	119
10.3	AJÁNLÁSOK AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT ALKALMAZÁSÁRA:	120
	ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	122
	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS:	123
	MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE:	124
	FELHASZNÁLT IRODALOM:	126
1.	SZÁMÚ MELLÉKLET: KÜLÖNLEGES MŰVELETI KATONÁK MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEI (20/2002 HM RENDELET)	134
2.	SZÁMÚ MELLÉKLET: MUNKAKÖRELEMZŐ KÉRDŐÍV	135
3.	SZÁMÚ MELLÉKLET: KOMPETENCIA-SZÓTÁR AZ MH 34. BERCSÉNYI LÁSZLÓ KM. Z. RÉSZÉRE	139
4.	SZÁMÚ MELLÉKLET: RÉSZLET A VÉGREHAJTOTT KIVÁLASZTÁS KIKÉPZÉSI TERVÉBŐL	142
5.	SZÁMÚ MELLÉKLET: DÖNTÉSI DIAGRAM KOMPETENCIÁNKÉNT	150
6.	SZÁMÚ MELLÉKLET: A VÉGREHAJTOTT KIVÁLASZTÁS HELYSZÍNEI TÁBORFALVÁN	151
7.	SZÁMÚ MELLÉKLET: MEGFIGYELÉSI LAP (LÉLEKJELENLÉT KOMPETENCIA)	152
8.	SZÁMÚ MELLÉKLET: HÁTTÉRANYAG A „TŰSZOK KISZABADÍTÁSA” É.K. GYAKORLATHOZ	153
9.	SZÁMÚ MELLÉKLET: HÁTTÉRANYAG AZ „EINSTEIN” É.K. GYAKORLATHOZ	154
10.	SZÁMÚ MELLÉKLET: HARCPARANCS TESZT	155
11.	SZÁMÚ MELLÉKLET: AZ ÉRTÉKELŐ KÖZPONT ÉRTÉKELŐINEK FELKÉSZÍTÉSÉHEZ FOGLALKOZÁSI JEGY	156
12.	SZÁMÚ MELLÉKLET: AZ ÉRTÉKELŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK FOGLALKOZÁSI JEGYZŐKÖNYVE	159
13.	SZÁMÚ MELLÉKLET: A KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁBRÁJA	162

" Ott ismerhetjük meg az embert, ahol alkalma van megnyilatkozni. "
(Harkai Schiller, 1935. p.135.)

Bevezetés:

A hatékonyságot választó szervezetek egyértelműen elismerik a humán tőke fontosságát. Humán szó jelenti a formát (emberi formát) a tőke, pedig a tartalmat. Ennek következményeként értelmezhetjük, a munkaerő felvételnél elsősorban nem eggyel több emberre, hanem eggyel több teljesítményforrásra irányul a kiválasztás szándéka. Ez azonban egyáltalán nem teszi elhanyagolhatóvá azt a tényt, hogy a tőke formája speciális: a teljesítmény hordozója az ember. (Körösi, 1998., p.6.).

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. A korábban szolgálatot teljesítő állomány hivatásos és sorozott összetétele megváltozott, megjelent a szerződéses állomány. Megváltozott a juttatások rendszere, bevezetésre került a szolgálati nyugdíj rendszere. 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 megváltozott követelmények újabb feladatokat rónak a Magyar Honvédségre, mely egyrészt érinti a haditechnikai eszközparkot, másrészt pedig az üzemeltető személyzetet. A haditechnikai fejlesztések és beszerzések végrehajtásán túlmenően gondoskodni kell a magas szinten képzett és megfelelő képességekkel, kompetenciákkal rendelkező állomány kiválasztásáról, kiképzéséről és megtartásáról.

Megváltozott az állomány **motivációs háttere**. Míg a korábbiakban a sorköteles katonajelöltek esetében a motiváció alapvetően az alkalmatlanság irányába fejtette ki hatását. A 80'-as évek vége, a 90'-es évek elején érvényben lévő sorkatonai szolgálatról szóló törvényi szabályozás gyakorlatilag hátrányos helyzetbe juttatta főként anyagi és karrier szempontjából a sorkatonai szolgálatot teljesítő fiatalokat azon honfitársaikkal szemben, akik valamilyen oknál fogva azt nem teljesítették. Akkoriban a katonai szolgálat elkerülésének egyik lehetséges (és egyetlen) módja volt a meglévő betegségek felnagyításával (szimuláció) az alkalmatlanság alátámasztása. Egy olyan rendszerben, ahol az alkalmassági kritériumok egyértelműen betegségek szintjén kerültek meghatározásra (vagyis az alkalmatlanság kritériumait használják), az előbbi módszer rendkívül hatékony eszköze lehet a hadkötelezettség elkerülésének. Ezzel ellenkező

helyzettel kell számolnunk napjainkban. A megjelenő előnyös juttatások, korai szolgálati nyugdíj, külszolgálat illetve ehhez kapcsolódó anyagi javakhoz jutás lehetősége erős motivációs háttérrel ad. Ebben az esetben olyan képet mutathat magáról a jelölt a szervezet irányába, mely az alkalmasságukat támasztja alá, vagyis eltitkolhatják valós betegségeiket. A disszimuláló jelentkezőről ily módon kialakított nem valós kép, melyet a felvétel során alapul vesznek, kockázatot hordoz magában a humánerőforrás 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, mivel a kiképzés, a ruházattal és felszereléssel való ellátás költségekkel jár. Minden katona esetében a hadsereg elvárása, hogy a befektetett kiképzés, pénz szervezeti hasznot mutasson a Magyar Honvédség számára. Egyértelműen megfogalmazható, hogy egy személyzeti kiválasztási rendszer hatékony működése esetében a hadsereg, költségeket takarít meg, felesleges veszteséget csökkent.

A korábbiakban alkalmazott BNO kritériumok alkalmazásával – a betegségek meglétének feltárásával – az alkalmasságvizsgálat célja paradox módon az alkalmatlanság kritériumainak való megfeleltetés volt. Amennyiben nem találtak kizáró betegséget az orvosok és pszichológusok, a sorköteles a sorkatonai szolgálatra alkalmas minősítést kapott. Az így besorozott állomány beosztásba helyezése a sorozó bizottság elnök által történt, aki az iskolai végzettséget és az orvos által meghatározott korlátozásokat vette figyelembe döntéseivel. Ekkor nem nyílt mód bejósolni a két azonos alkalmassági minősítésű és azonos végzettségű katona esetén, melyik fog magasabb szinten megfelelni a szervezeti és munkaköri elvárásoknak.

A napjainkban, főként profitorientált szervezetben alkalmazott korszerű személyzeti kiválasztási szemlélet nem elégszik meg egy alkalmatlanságot kizáró betegségalapú kiválasztás eredményével. Ennek oka abban rejlik, hogy a szervezet befektet minden munkavállalója esetében, melyért nyilván profitot remél. A profit szervezetenként másként értelmezhető. Nyilván egy multinacionális áruház lánc esetében egy jól kiválasztott vezető esetében a nyereség jelentheti a forgalom növekedését, a vevői elégedettséget és a pazarlás csökkentését. A Magyar Honvédség esetében a profit más módon jelentkezik. Elsősorban a felesleges kiadások csökkentése, a katonai tevékenység színvonalának emelkedése és a kiképzett állomány hosszú távú megtartása jelenti a szervezeti hasznot. Példaként szolgál a leendő Grippen pilóták képzését célzó NTFC¹ program pilótáinak kiválasztása, ahol a nem megfelelő jelölt képzésből történő kivonása egyértelmű veszteséggel jár a Magyar Honvédség részéről. Ennek eléréséhez viszont szemléleti váltásra van

¹ NATO Training Flying Course

szükség az alkalmazott kiválasztási stratégiában. A kiválasztási szemlélet kiegészítése elsősorban speciális vagy vezetői beosztások – azaz nagy szervezeti befektetéssel járó - beosztások esetében (külszolgálat, NATO egyéni beosztások, titkosszolgálatok, különleges műveleti beosztások, attasék, vezetők, külföldi beiskolázású pilótaképzés résztvevői) esetében célszerű.

Kompetenciák alkalmazása és a kompetenciákon alapuló személyzeti kiválasztás alkalmazása lehetőséget nyújt a hatékonyság növelésére. A **kompetencia** (Szalafiné, 2002, p. 12.) 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;
- Azon jellemzők, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosaktól.

A kompetenciaalapú kiválasztás törvényi háttére részlegesen kidolgozott, rendelkezésre áll a munkaköri térkép², mely alapján az általános, munkaköri különleges vezetői pszichológiai követelmények³ is megfogalmazásra kerültek. Ebből fakadóan felmerül a **kiválasztási módszertan** kérdése: a napjainkban alkalmazott kiválasztási metodika a nagyobb létszámmal történő alkalmasságvizsgálatnak megfelelően került kialakításra. Tesztek, kérdőívek, műszeres vizsgálatok és interjú felhasználásával születik döntés az alkalmasságról. Ezen eszközök a nagy létszámmal végzett legénységi állományt érintő alkalmasságvizsgálatok esetében hatékonyan alkalmazhatók. Speciális beosztások esetében viszont magasabb szintű kiválasztási igényeknek kell megfelelni. Tekintve, hogy az alkalmasságvizsgálatot egy szervezet látja el, ugyanaz a kiválasztási eszköztár kerül felhasználásra a speciális 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 külszolgálati missziók, illetve különleges műveleti 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 készsége⁴? A személyzeti kiválasztással kapcsolatos irodalom nagyobb elméleti beválási arányról számol be olyan vizsgálati eszközök használatával

² 4. melléklet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelethez (Munkaköri térkép)

³ 5. melléklet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelethez (Részletes pszichikai alkalmassági követelmények)

⁴ Részlet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet által megfogalmazott követelményekből

kapcsolatban, melyek során közvetlen nyílik lehetőség a viselkedési kompetenciák mérésére, szemben a „Sign” típusú prediktorok alkalmazásával.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a Magyar Honvédségnél alkalmazott kiválasztási rendszer vizsgálati eszköztárának fejlesztése időszerű. Dolgozatomban Magyar Honvédség kiválasztási módszertani kérdésével foglalkozom.

Az első fejezetben bemutatom a kiválasztás átfogó történeti háttérét, különös tekintettel a katonai alkalmasság vizsgálatának történetére, illetve magyar vonatkozásaira. A második és harmadik fejezetben ismertetem a pszichológiai alkalmasságvizsgálat elméleti háttérét, majd átfogó képet mutatok be napjaink kiválasztási eszközeiről. A negyedik fejezetben részletes áttekintést adok az Assessment Center (Értékelő Központ) történetiségét és specifikumait illetően. Az ötödik fejezetben tizenkét ország személyzeti kiválasztási rendszerét ismertetem, melyhez kapcsolódóan részletes betekintést nyújtok a Magyar Honvédség alkalmasságvizsgálati rendszerébe (hatodik fejezet), továbbá mindezek alapján a hetedik fejezetben megfogalmazom a jelenleg alkalmazás alatt álló rendszer szakmai kritikáit. A meghatározott problémák figyelembevételével egy hatékony kiválasztási módszertan - az Értékelő Központ - használatára teszek ajánlást. Ehhez kapcsolódóan fogalmazom meg hipotéziseim (nyolcadik fejezet), melyek igazolására egy empirikus vizsgálat végrehajtását mutatom be a kilencedik fejezetben, mely a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóaljnál került végrehajtásra. A tizedik fejezetben összegzem a vizsgálat során nyert tapasztalatokat és eredményeket. Dolgozatom végéig ajánlásokat teszek a módszertan alkalmazhatóságát illetően a Magyar Honvédség keretein belül.

1 Történeti áttekintés:

1.1 Előzmények

A történelem folyamán az ember és munka megfelelése minden pillanatban aktuális feladatként jelentkezik. A munkamegosztás kezdeteitől találkozunk a kiválasztás bizonyos szintjeivel, melyeket történelmi koronként más és más ideológiák befolyásolnak. Az ősi írásos emlékek már említést tesznek arról, hogy egyes munkatevékenységet bizonyos személyeknek tartottak fenn. A vadászatokra, törzsi háborúkra olyan jól képzett fiatalokat vittek magukkal, akik bátorságukról, ügyességükről már bizonyosságot tettek, tehát alkalmasnak találták őket erre a feladatra. Az ősi avatási szertartásokat, különböző próbákat egyféle „alkalmasságvizsgálatként” is tekinthetjük⁵. 3000 évvel ezelőtti Ósi Kínában is végeztek alkalmasságvizsgálatokat. Tisztviselőket választottak ki ismereteik és képességeik alapján, így például számtan, zene, lovaglás, írászat területén⁶. A Bibliában is találkozunk az emberek közötti különbségekre alapozott kiválogatással⁷. Spárta kiemelkedik a városok közül, ahol a kiválasztás már a korai csecsemőkorra tevődik. A harci felkészítésében a pszichikai felkészítést már tudatosan alkalmazták. Annak ellenére, hogy találunk példát az alkalmasság vizsgálatára a történelem során, meg kell, hogy állapítsuk: gyakran a származási, vagyoni, rendi hovatartozás alapján történt a kiválasztás, főként a hadseregek tiszti beosztásaiban.

1.2 A kezdetek

Tudományos áttörést a kiválasztás területén az első pszichológiai laboratórium megalapítása hozott, melyet 1879-ben W. Wundt, a lipcei egyetem professzora hozott létre⁸. Wundt tanítványa Emil Kraepelin foglalkozott azzal, hogy a munkáltatók számára milyen fontos az egészséges munkaerő. Tanulmányai kiterjedtek a nem egyenletes teljesítmény vizsgálatára, illetve a személyek közötti különbségekre. Statisztikai módszerek kerültek előtérbe, melyek segítségével 50 tesztet dolgozott ki az emberek speciális vizsgálatára. A munkaerő hatékony alkalmazása még sok területen váratott magára, meg kellett tanítani őket új munkafogásokra, a technika fejlődésével a gépek korszerűbbé válásával ez a probléma egyre inkább jelentkezett. Mivel a speciális képesítések

⁵ József, I.: Szerződéses katonák alkalmasságvizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben, Phd. ért., p.13.

⁶ Du Bois, P.H.: A history of Psychological Testing. Allyn & Bacon, Boston, 1970. p. 25.

⁷ Bírák könyve 7. rész 2-7

⁸ Pléh. Cs.: Pszichológiatörténet, Gondolat, Budapest, 1992.

többletet költséget jelentettek a munkáltatók részére, így érdekelték voltak abban, hogy a munkaerőpiacon fellelhető személyekből megfelelő módszerekkel a számukra szükséges kvalifikációjú egyéneket válasszák ki. A századfordulón egyre elterjedtebb a pszichológiának az alkalmazása a munka területén. Új fogalom jelenik meg 1911-ben, s ez a pszichotechnika, mely Williem Stern nevéhez fűződik, az emberekkel való bánásmóddal tehető egyenlővé. A pszichotechnika atyjának, kidolgozójának Hugo Münsterberg tekinthető (1863-1919). Véleménye szerint a pszichológusoknak össze kell fogniuk a gazdasági élet szakembereivel, az ő általuk felvetett kérdéseket is szerepeltetni kell a vizsgálatokban. Münsterberg „hídépítő funkciót vállal az elmélet és a gyakorlat között. Célja, hogy a gazdaság szükségleteit kielégítse, ezen túl a lehető leghatékonyabban, azaz gyorsan, biztosan, tartósan a legmegfelelőbb egyéneket válassza ki.

A dolgozók lelki tulajdonságait igyekezett megismerni azzal, hogy vizsgálta fáradékonyságát, terhelhetőségét, tanulását, emlékezését, feledékenységét, kezűgyességét, monotonia tűrését. Több területen sikerrel alkalmazták, pl. villamos vezetőknél és hajók irányítóinál. A Bell Telefon Társaságnál 160000 telefonos kisasszonyt vizsgáltak, de hatalmas eredményről a katonai kiválasztás területéről számolhattak be. Nehéz kettéválasztani a pszichotechnika polgári és katonai alkalmazását, hiszen gyakran az egyik terület kutatási eredményei segítették a másik terület fejlődését. A továbbiakban a két terület történéseit egy kontinuum mentén fogom tárgyalni.

A pszichotechnika térhódítása katonai területen elsősorban Németországot és az Amerikai Egyesült Államokat érinti. Míg a németek a specifikusabb és egyéni vizsgálatokat alkalmazták, addig az amerikai szemléletmód csoportos és módszertanilag absztrakt vizsgálati eszközöket alkalmazott. Ez a különbség a későbbiekben más területen is megjelent. Németországban 1915-re tehető a pszichotechnikai elveket valló kísérleti laboratóriumok létrehozása. Itt elsősorban gépjárművezetőket vizsgáltak, majd a későbbiekben a légierő számára végeztek kiválasztást, továbbá néhány speciális beosztást (hangbemérők, fénymérők, rádiósok, lövegirányzók) betöltő katona vizsgálatára is sor került. A pszichológiai vizsgálatok majd csak 1925 körül kerülnek ismét középpontba a légierő repülő tisztjeinek kiválasztásával. Mindez bizottságokban történt, amelyeknek állandó tagja volt egy pszichológus is. A későbbiekben hangsúlyos kérdéssé válik a Wehrmacht tisztjeinek kiválasztása, megjelennek az Értékelő Központok⁹. A kiválasztási eljárások eredményei közel 1942-ig tekinthetők adekvátnak. Ez idő tájt a pártérdek egyre nagyobb nyomást gyakoroltak a döntésekre¹⁰.

⁹ Tarnóczy, R.: Az Assessment Centre technika alkalmazásának lehetséges aspektusai az ENSZ és NATO missziók személyzetének kiválasztása során. Honvédelem, LVII évfolyam, 2004/1., Budapest, 2004. p. 57.

¹⁰ Geuter, Ulfried: Militärpsychologie, In: Lück, H. E., Miller, R. (Hg.): Illustrierte Geschichte der Psychologie, Quintessenz, München, 1993.

Az Amerikai Egyesült Államok hadserege a képességek vizsgálatát alapvetően az értelmi képesség mérésében értelmezi. Robert M. Yerkes vezetésével bizottságok alakultak az országban és Alfred Binet amerikai viszonyokra adaptált intelligenciavizsgálati eljárását vizsgálták. A cél az volt, hogy kiszűrjék a gyengeelműeket a katonai szolgálatteljesítés során. Később megjelent az újoncok osztályozásának, tehát az alkalmazható katonák közötti differenciálás igénye. Ehhez már nem volt rendelkezésre álló alkalmas vizsgáló eszköz, ami a hatalmas tömegigényeket is ki tudta volna elégíteni. 1917-ben az American Psychological Association (APA) illetékes bizottsága a korábban megfogalmazott kritériumnak megfelelő tesztek kidolgozásába kezdett. Az eredmények biztatóak voltak, hiszen más alkalmazott intelligenciateszt eredményeivel 0.5 - 0.8-as együtt járást mutatott¹¹. Később **Army Alpha** és **Army Beta** néven vált ez a battéria ismertté. 1.75 millió hadi szolgálatra tervezett katonajelöltet vizsgáltak meg. Az Alpha tesztet az írástudók esetében használták, a Beta teszt által vizsgált személyek voltak az analfabéták és azok, akik az Alpha tesztet nem tudták teljesíteni¹². Ez utóbbiak az emigránsok voltak, akik önkéntes hadiszolgálatra jelentkeztek. A tömeges vizsgálatok ellenére csökkent a teszthasználat támogatása a katonai vezetés részéről és egyre kevésbé vették figyelembe, a beosztásokba való helyezéseknél a teszteredményeket.

Később II. világháború ismét tömeges alapot teremt a pszichológiai alkalmasság megállapítására. Új teszt kerül kifejlesztésre: az AGCT battéria¹³, mellyel közel 12 millió amerikait soroztak, és módszertanilag jóval kiforrottabb volt elődjeihez képest. Itt speciális személyzet esetében (haditengerészet, légierő) laboratóriumi képességvizsgálatok is folytak. Gyakorlatilag megállapítható, hogy az első világháborúban mindkét szembenálló fél felismerte a kiválasztás jelentőségét, ám a háborús évek elmúltával az igény inkább a civil szférában teremtődött meg, mintsem a katonai alkalmazás területén. A háború alatt szükség volt az alacsonyabban kvalifikált munkaerőre is, így nagyon sok területen elmaradhatatlan volt a képességvizsgálat alkalmazása. A katonai beosztások különböző képességigénye is eltérést mutatott, így mindkét oldalon erősödtek az igények. A második világháború után nagy változások figyelhetők meg a munkalélektan területén. Egyre erőteljesebben az egyén kerül a középpontba, a munkatevékenységet és egyéni életfolyamatokat összehangolják. A társadalmak átalakulása és a technika fejlődése következtében megváltoznak az üzemek képei is. Amerikában elindult a „human factors” kezdeményezése, egyre nagyobb teret nyer a szociálpszichológiai megközelítés¹⁴.

¹¹ Garrett, Henry: The Army Tests: Alpha, Beta, and AGCT, In: Great Experiments in Psychology, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, (third edition), 1958.

¹² Gould, S.J.: A Nation of morons. New Scientist, 6 may 1982.,

¹³ Army General Classification Test – általánosan használt tesztesem

¹⁴ József, I.: Szerződéses katonák alkalmasságvizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben, Phd. értekezés, ZMNE, Budapest, 2003. p. 16.

1.3 *Magyar vonatkozások:*

A katonai alkalmasság vizsgálatban a pszichológia igényének megjelenése szintén a századelőre tehető. Az I. világháború során jelent meg pszichológia alkalmazásának igénye katonai területen. A háborús lélektani hatások negatív következményeit próbálta figyelembe venni az akkori katonai vezetés. Az elgondolás jogos alapja az volt, hogy az a katona, amelyik nem bírja a harci cselekményekkel járó pszichés terhelést, magára és társaira is veszélyt jelent. Ez elsősorban ideg és elmeorvászati megközelítést jelent, mutat egy bizonyos fokú szelekció iránti igényt. Révész Géza munkássága az alkalmasságvizsgálattal kapcsolatosan jelentős volt, Ranschburg Pál úttörő tevékenysége nyomán kiemelkedő szerepet vállalt kísérleti laboratóriumi tevékenységével¹⁵. A képességek vizsgálatára korábban felhívja a figyelmet, ám a hadsereg nem fogadja el érveit. Nem sokkal később Cettinje's (Cattaro)-ból való kitörés során több szállító jármű mély szakadékba zuhan. Mindez szomorú bizonyítékává válik, hogy a hadsereg pszichológiai szolgálatára szükség van. Megjelenik a pályaválasztás igénye a hadseregnél, mely segítheti a gyorsabb katonai kiképzést. Révész Gustav Kafka segédletével előkészíti az Osztrák-Magyar Monarchia haderejében alkalmazásra kerülő új fegyvernemek pszichológiai kiválasztási terveit¹⁶. Létrejön a bécsi I. sz. Hadikórházban az alkalmasságvizsgáló állomás a megfelelő személyzettel. Mindez 1917 környékén történik. Specifikus fegyvernemek katonáit vizsgálják (pilóták, távírásszok, telefonosok). A sors fintora, hogy a politikai helyzet megváltozása miatt 1919.-ben felfüggesztik az állomás működését, gyakorlatilag ezzel a mozzanattal bezárult az első magyar katonai alkalmasságvizsgálati próbálkozás. A képességvizsgálat súlypontja a polgári területen történő alkalmazásra helyeződött. Képességvizsgáló laboratóriumokat hoztak létre a Ganz Danubius Vagongyárban a tanoncok kiválasztására 1922-ben, majd a Magyar Pamutipar Rt.-nél, a BSZKR-nál a villamosvezetők válogatására. A kialakult vizsgálatok iránti érdeklődés ismét felélénkült, 1928-as Magyar Katonai Közlöny nyújt bizonyítékot arra, hogy érdeklődéssel fogadták az alkalmasságvizsgálatokat. A cikk arról ad számot, hogy a Royal Air Force pilótái kiválasztása során az alkalmazott RIED-féle reakciós készülék használatával 80%-os hatékonysággal képesek bejósolni az alkalmasságot¹⁷. Pszichotechnikai Szakosztályt hoztak létre 1930-ban Bálint Antal vezetésével. Bálint segítségével majd csak 1927-től kezdenek el működni ismét honvédségi pszichotechnikai laboratóriumok, mely célját tekintve a civil szférában jóval korábban felállított pályaválasztási tanácsadóval azonos, természetesen katonai vonatkozásban. A laboratóriumok több éves működése után 1931-ben hivatalosan is megfogalmazódik a képességvizsgálat igénye egy Magyar Királyi Honvédelmi

¹⁵ Pléh Csaba: Az új pszichológia terjedése és megoszlása Európában, In: Pszichológiatörténet, 2. kiadás, Gondolat, Budapest., 1992,

¹⁶ Kiss, Gy.: A munkalélektan története

¹⁷ Andó Sándor: A pszichológia érvényesülése a katonai alkalmasságvizsgálatok kezdetétől 1945-ig. Szakdolgozat, KLTE, 1998. p. 4.

Miniszteri előterjesztésben. 1933.-ban létrejön a Magyar Királyi Honvéd Központi Képességvizsgáló Intézet Csetey Károly ezredes parancsnoklásával, szakmai vezetője Harkai Schiller Pál, fő munkatársai pedig, Steif (Gönyei) Antal, Zörgő Benjámin¹⁸. Az intézmény a korábbi pályaválasztási tanácsadó funkció mellett katonai alkalmasságvizsgálati funkciót is ellátott, felszereltségét tekintve a kor színvonala jellemzi. Megkezdődik a katonai kiválasztás második fénykora. Teljesítmény és jellemvizsgálatok kerülnek alkalmazásra. A katonai képességvizsgálatokban a Központi Képességvizsgáló Intézet által kidolgozott eljárásokat alkalmazták. A szociális viselkedést nézik, mert a katona a bajtársaival együtt éri el eredményeit; a szakügyességeket élethű munkapróbákon; és attól függően, hogy milyen beosztásra tervezik a vizsgálati személyt, úgy emelik ki az értelmi, ügyességi feladatokat. Jellemvizsgálatokat leglátványosabban az altisztek válogatásánál végeztek. Itt a vizsgálat részét képezte a tornatermi gyakorlat, ahol különböző eszközök, felszerelések állnak rendelkezésre a feladatok elvégzéséhez pl. hídépítéshez. A gyakorlatban e jellemvizsgálatok 80- 90%- os beválást igazoltak¹⁹.

Az 50'-es évek drasztikus fordulatot hoztak a munkapszichológia terén. A MÁV Pályaalkalmassági Vizsgáló Állomáson és a Gyermeklélektani Intézetben folyó pályaválasztási tanácsadáson kívül nincs fellelhető tevékenység az országban a munkapszichológia területén. Az akkoriban Magyar Néphadsereg alapvető személyzeti utánpótlási formája a sorozás volt. A Szovjetunió és a Varsói Szerződés befolyására létrejött közel 150. 000 fős hadsereg létszámigényét alapvetően orvosi szempontú kiválasztással kívánták kielégíteni. Az alkalmatlanság jellemző kritériumait a betegségek jelentették. Megjelent a sorozásokon a szimuláció jelensége, nagy létszámban törekedtek akkoriban a sorkötelesek, hogy megfeleljenek valamely katonai alkalmatlanságot jelentő betegség kritériumainak. A pszichológiai alkalmasság definiálásánál pszichiátriai kórképek voltak használatosak, orvosok döntöttek a pszichés állapotról is. Erről az időszakról nincsenek irodalmi adatok, kizárólag szabályzatok alapján van mód az akkori helyzet katonai alkalmasságvizsgálati vonatkozásainak feltárására. A jelenség oly annyira jellemző volt, hogy a Honvédelmi Minisztérium 1951.-ben megjelentet egy, akkoriban még titkos minősítésű segédletet a „Betegségek színlelésének kérdése, különös tekintettel a honvéd egészségügyi szolgálatra” címmel. Ebben ajánlások voltak az alkalmazott technikákra, melyeket az akkori katonai szakmai vezetés javasolt²⁰.

¹⁸ Völgyesy Pál: A pályaválasztási tanácsadás történetének áttekintése hazánkban, In: Kiss Gy. (szerk.): Pszichológia Magyarországon, OPKM., Budapest, 1995.,

¹⁹ Harkai Schiller (1940), in: Andó Sándor: A pszichológia érvényesülése a katonai alkalmasságvizsgálatok kezdetétől 1945-ig. Szakdolgozat, KLTE, 1998. p. 21.

²⁰ Honvédelmi Minisztérium: Betegségek színlelésének kérdése, különös tekintettel a honvéd egészségügyi szolgálatra – segédlet, Budapest, 1951. október 6.

1953.-ban átadásra kerül a ROVKI (Honvédkórház és Repülőorvosi Vizsgáló és Kutató Intézet²¹), melynek alaprendeltetése kezdettől fogva a katonai pilótajelöltek, növendékek, a kiképzett repülő állomány, valamint a repülést kiszolgáló földi állomány (műszakiak, repülésrányítók) alkalmassági vizsgálatainak és szűrővizsgálatainak elvégzése volt. A 90-es évek elejéig még a Magyar Néphadsereg alkalmasságvizsgálati vonatkozásában több évtizedes lemaradás volt tapasztalható, hiszen a sorozó központok (országosan három) létrejötte a 80-as évek elejére tehető. Mivel alkalmasságvizsgálatok kizárólag a repülő fegyvernemeknél voltak, a ROVKI szakmai tapasztalatait használták fel a sorozó központok szakmai munkájának tervezésekor. A szakmai tapasztalatok igazolják a pszichológia alkalmazásának igényét a nagyobb létszámú alkalmasságvizsgálatoknál is. A sorozó központokban megjelentek a pszichológusok, alapvetően a klinikai dominancia volt jellemző és csak a speciális beosztásokra tervezetteket vizsgálták lélektani szempontból. 1994-ben megszűnnek a sorozó központok, a továbbiakban megyei szinten történnek a vizsgálatok, a szakmai feladatok felügyeletét az akkori MH Alkalmasságvizsgáló Intézet, ma MH Egészségvédelmi Intézet végezte. A 7/1996.) HM-NM²² rendelet, mely a katonai szolgálatra való egészségi alkalmasság elbírálását szabályozza, kimondja, hogy a sorozásokon pszichológust kell alkalmazni. A vizsgálati szempontok még mindig klinikai irányultságúak. Míg a sorozások megyei szinten történtek, a speciális beosztásra tervezett állomány, a tanintézetekbe jelentkezők illetve más, a sorozásokon nem vizsgált állományt a MH. Alkalmasságvizsgáló Intézet alkalmasságvizsgáló laboratóriuma vizsgálta, a sorozó központ szakmai utódjaként. Itt már fellelhetők azon törekvések, melyek az alkalmasságot kívánják vizsgálni, de vizsgálati eszköztára papír-ceruza tesztekre és kérdőívekre, műszerekre illetve interjúra korlátozódott. A vizsgálati módszerek napjainkig minőségi szempontból változtak, az alkalmazott eszközök kategóriái változatlanok. A kiválasztás módszertani kérdései előtt betekintést nyújtok a személyzeti kiválasztás elméleti háttéréről és az egyes kiválasztásban használt módszerekről.

²¹ Napjainkban Kecskeméti Repülőkórház

²² A honvédelmi miniszter és a népjóléti miniszter 7/1996.(VII. 30.) együttes rendelete a katonai szolgálatra való egészségi alkalmasság elbírálásáról

2 Az alkalmasság vizsgálatának tudományos keretei

A személyzeti kiválasztás fejlődése kapcsán több nézet terjedt el. A szakirodalom által tárgyalt leggyakoribb modellek a prediktív, illetve a konkurrens validitás modellje²³. Ezek jellemzői a következők:

- Az előrejelző (prediktív) validitás modellje: az eljárás jellegzetessége, hogy úgy ad bejósolást a munkaerő beválására, hogy az alkalmazást megelőzi egy kiválasztási folyamat. Az itt feltárt eredmények és a munkában történő beválását vetik egybe, a prediktorok alapján kiválasztásra került munkavállalók nyomon követésével (follow up) feltárt adatait egybevetik a kiválasztási eljárás eredményeivel.
- Az egyidejű (konkurrens) validitás modellje alapján a vizsgálaton résztvevő csoport tagjai már a szervezetnél dolgoznak, és a feltárt eredményeket gyakorlatilag időbeli eltérés nélkül tudják egybevetni. Amennyiben az eredmények validnak nevezhetők, abban az esetben a kiválasztási eljárást lehet használni.

2.1 Thorndike modellje

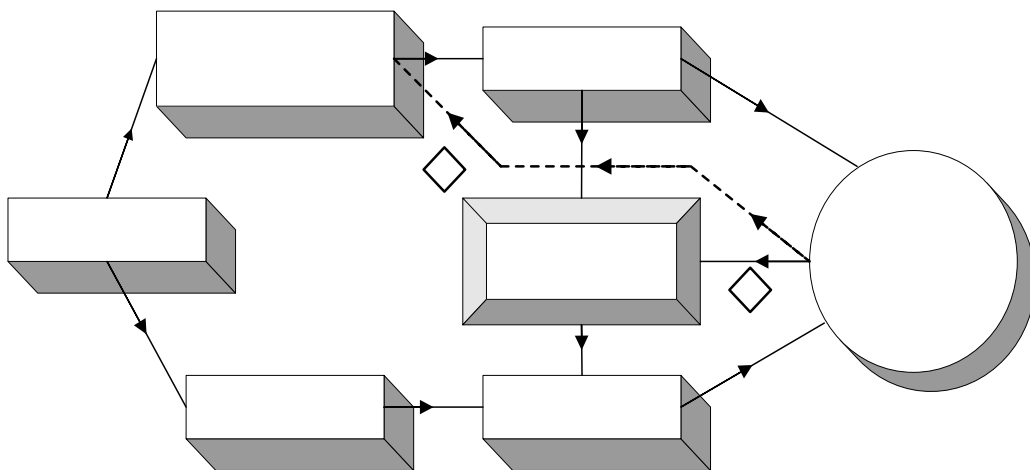
A továbbiakban a prediktív validitás szemléletét veszem mérvadónak a kiválasztási rendszerek értelmezésében, mely a XX. század közepe táján fogalmazódott meg a legkorábbi kiválasztási modell. E modell Thorndike nevéhez kapcsolódik²⁴. A modell annak ellenére, hogy elviekben már idejétmúlt, minden további modell kiinduló elméleteként szolgál. A folyamat munkakörelemzéssel indul, ahol feltárásra 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, alkalmasnak bizonyul arra, hogy kellő módon bejósolja a munkavállaló alkalmasságát. Amennyiben nincs együtt járás a fent említett változók között, akkor a prediktorok vagy a kritériumok korrekciója szükséges.

²³Klein, S.: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 1998.

²⁴Nemeskéri, Gy.,; Fruttus, I.: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. p. 168.

A modell kapcsán több kritika is megfogalmazódott²⁵:

- A teljesítményben mutatkozó különbségek vizsgálata az egyén képességeinek és személyiségének állandó, statikus szemléletét alkalmazta. A szemlélet hiányosságát mutat abból a szempontból, hogy nem veszi figyelembe az egyén céljait, motivációját.
- A modell abban az időszakban született, mikor a tesztek kidolgozása és alkalmazása aranykorát élte, így a teljesítménymérés a prediktorok validálását szolgálta.
- A kritérium-adatok elsősorban a vezetők dolgozóira irányuló értékeléséből származtak. Egydimenziós, más néven alapvető (ultimate) kritériumot használ a módszer, ahol a kiválasztásban résztvevő vagy megfelel, vagy nem.
- Fontos egy kiválasztás során, hogy a változó követelmények mellett folyamatos korrekció legyen jelen a kiválasztási rendszerben.
- Nem foglalkozik a jelölt beilleszkedésével, a személy és munka kölcsönös megfelelésével.



1. ábra: Thorndike kiválasztási modellje (1949)

A fenti vélemények megfogalmazására a gyakorlati alkalmazás felmerülő kritikái alapján került sor. A korábbi statikus felfogást felváltja az a szemlélet, ami figyelembe veszi azon szükségleteket és elvárásokat, melyeket az egyén támaszt a munkájával és a szervezettel szemben, továbbá azon lehetőségeket, melyeket a munkakör biztosít az egyén számára. Egy újabb gondolatmenet fogalmazódott meg e területen, mely egyre inkább érvényt szerzett annak az egyre erősödő igénynek, hogy a személy és a munka/munkahely között oda - vissza irányú kapcsolatra

²⁵ Juhász, M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében, PhD. disszertáció pp. 12-13.

épített metódusok hordozzák magukban a sikeres beválást. E szemlélet megjelent a magyar munkapszichológiai gondolkodásban.

2.2 Csirszka modellje

A dinamikus kiválasztási modellek erőssége abban rejlik, hogy elfogadják, és figyelembe veszik a szervezet és munkakörök kritériumainak együttváltozását, a későbbiekben e felfogás kerül előtérbe. Magyarországon Csirszka János munkássága mérvadó e területen. 1966-ban fogalmazta meg a munkaadottságok objektív és a személyiség szubjektív feltételeinek dinamikus összhangjáról szóló elméletét.

A Csirszka-féle modell horizontális tagolódást mutat, ami azt jelenti, hogy a munka és személy oldalán található tényezők egymással kölcsönösen összeillenek, továbbá az összeillés és így az alkalmasság fokozatai is meghatározásra kerülnek. Minél nagyobb a megfelelés a szubjektív és objektív adottságok között, annál nagyobb mértékű az összeillés. Az összeillés mértékéből valószínűsítjük a beválást, ami a munkavállaló és a munkavégzés közötti valóságos megfelelést jelenti. Arról a munkavállalóról mondhatjuk el ezen felfogás alapján, hogy bevált, aki legalább közepes szinten képes eleget tenni a szervezeti követelményeknek, egyenletes teljesítmény színvonalon fizikai és pszichés károsodás nélkül. E modellnél már felmerül a gondolat; amennyiben valaki képes az adott munkakört betölteni, nem egyértelműen jár együtt alkalmassággal. Ami az emberi erőforrás gazdálkodás számára hasznot jelent, az a beválás, mely a valóságos megfelelést mutatja. Mind a munkavállalói mind, pedig a munkáltató között dinamikus kapcsolat jól működő összeillése esetén nagyobb arányú beválásról beszélünk. Napjaink dinamikus szemléletét tükrözi a személy-munka megfelelés modellje.

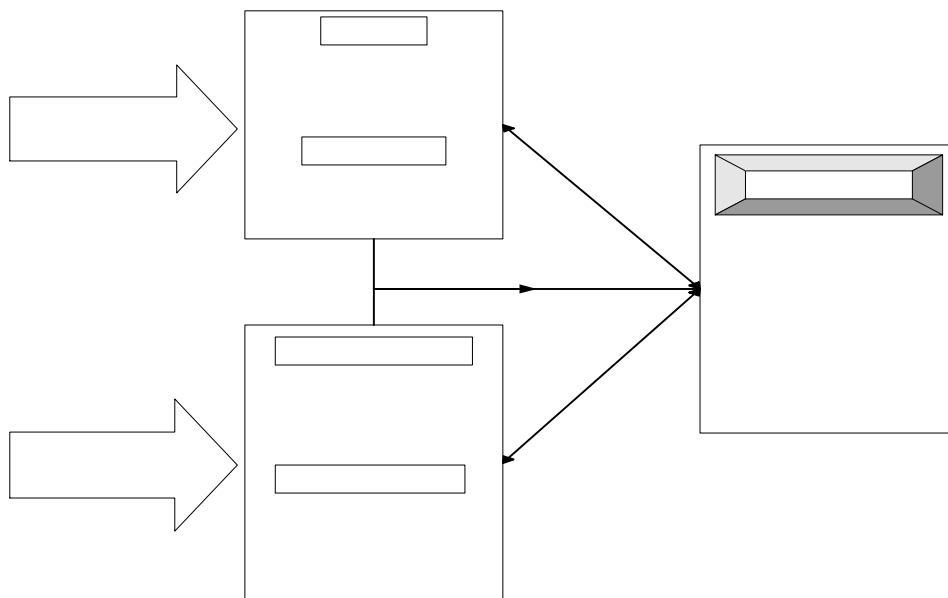
2.3 Edwars: Személy-munka megfelelés modellje

A korábbi eredmények összegzésén alapul Edwards továbbfejlesztett elmélete, ahol a személy és a munka közötti interakció mellett az interakció eredményességét emeli ki ²⁶. Az interakció biztosítja az elméleten alapuló kiválasztás dinamikáját, hiszen az oda - vissza irányú csatolásszabályozást és korrekciót tesz lehetővé. A személy-munka közötti összeillés jelenti a munkavállaló képességei, készségei, és hiedelmei (beliefs) illeszkedését a munka mennyiségi és minőségi követelményeivel, másrészt az egyén részéről megjelenő értékek, vágyak és szükségletek

²⁶ Edwards, .I. R., "Person-Job Fit: Literature Review, and Methodological Critique," in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, edited by C. L. Cooper and i. T. Robertson, John Wiley & Sons Ltd., 1991.

illeszkedése a munkatevékenységben rejlő lehetőségekkel és kihívásokkal²⁷. Akkor beszélünk az egyén és szervezet legjobb illeszkedéséről, ha a munkavállaló a legjobb teljesítménnyel képes az adott feladatot elvégezni, elégedett, és a munka során keletkező stressz is kismértékű. Ennek a pozitív kapcsolatnak a gyümölcse lehet a munkavállalói elégedettség, ami magában hordozza a szervezeti elköteleződést, mentális és fizikai teherbírás, hatékonyan alkalmazott coping technikákat a stressz megjelenés során, hatékony munkateljesítményt, motivációt és karrierfejlődést. Metaanalízis módszerével vizsgálták a P-J összeillés és az elégedettség mértékének összeillését. Az eredmények 0.38 korrelációt igazoltak²⁸. Ellenkező esetben, mikor az összeillés hiánya jellemző (lack of fit), csökkent munkateljesítmény, elégedetlenség (dissatisfaction), és nagymértékű stressz jelenségével számolhatunk, mely kiváltója a munkakörnyezet és személy értékeinek, vágyainak, vagy céljainak össze nem illése.

A személy-munka közötti összeillés modellje kétirányú megközelítést fogalmaz meg. Egyrészt értelmezzük az egyén illeszkedését a szervezethez és feladathoz (fitting to the job), mely esetben lényeges szerepet tölt be a kiválasztás és a képzés. Másik szempont a feladat 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.



2. ábra: Személy-munka megfelelés modell (Edwards, 1991)

²⁷ Vianen, Annelies E. M.: Person –Organisation Fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue, in.: Applied Psychology – An international review, Vol. 50. No. 1, 2001., p. 2.

²⁸ Assuline, M., & Meir, E.: Meta-analysis of the relationship between congruence and well being measures. Journal of vocational Behaviour. Vol.:31, 1987.

3 Napjainkban használt kiválasztási módszerek

3.1 *A módszerek jelzőszámai*

A kiválasztás során használt eszközök mutatói több szempontból adnak jellemzést az adott eszközről, ezek közül a két leggyakoribb a megbízhatóság és az érvényesség²⁹:

- **Megbízhatóság:** a tesztfelvétel és a belső konzisztencia statisztikai eredményei – megismételt eljárás alkalmazás milyen mértékben egyezik meg a korábbi vizsgálatok alkalmazhatóságával.
- **Érvényesség (validitás):** jelzi, milyen szoros az adott prediktor és a kritérium közötti statisztikai kapcsolat, vagyis milyen pontosan képes bejósolni az adott munkakört betöltő munkavállaló beválását. Ezen belül is megkülönböztetünk:
 - Előrejelző érvényességet (predictive validity): definiált külső kritériumon alapul. A leggyakrabban ezt az értéket veszik figyelembe kiválasztási módszer jellemzésekor. Korrelációs kapcsolatot mutat a kiválasztási eljárás által mutatott eredmény és a munkateljesítmény vagy képezhetőség között.
 - Tartalmi vagy terjedelmi érvényesség (content validity): mennyire fogja át a módszer a mérendő fogalom jelentéstartományát.
 - Szerkezeti vagy konstrukciós érvényesség (construct validity): milyen kapcsolat van a mérőeszköz és az elmélet többi változója között.

A kiválasztási eszközt további dimenziók mentén is jellemezhetjük, úgymint korrektség, használhatóság és költség.

3.2 *Prediktorok kialakítása és típusai*

A Thordike-i modell metodikája elavultnak tekinthető, ám alapelveit tekintve gyakorlatilag minden napjainkban alkalmazott kiválasztási eljárás követi ezeket. A kiválasztás célja, hogy különbséget tudjunk tenni az individuum szintjén, továbbá a különbségek alapján bejósolást kell tennünk a jelölt beválására. A munkatevékenység elemzése után a kritériumok és a prediktorok

²⁹ Moser, K., Schuler, H.: The nature of psychological Measurement In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. pp. 282.-301.

meghatározása a következő fontos lépés. A prediktor vizsgálóeszköz az adott képesség vagy kompetenciával kapcsolatban, a kritérium pedig a szervezet igényét mutatja, hogy a jelölttől milyen szintű kompetencia birtoklását várja el.

A prediktorok típusainak két csoportját tárgyaljuk³⁰:

- **Minta (sample)** típusú prediktorok: „doing” típusú munkakörök esetében alkalmazzák (operatív munka, kétkezi munkavégzés) a munkapróba teszteket. Itt konkrét visszajelzést kapunk a jelölt képességeiről. A prediktorok felépítésében itt nagymértékű egyezés van a kritérium struktúrával. A mért teljesítmény megegyezik a munkateljesítménnyel, hiszen a végzett feladat analóg a munkafeladattal.
- **Sign** típusú prediktorok: a jelöltek között pszichés tényezőik alapján képes különbséget tenni és bejósolást adni teljesítményükre. Absztrakt szimbolikus rendszerben történik, így lehetőség nyílik arra, hogy szélesebb körben használják. Határozottan jónak nevezhető az előrejelző képessége az olyan munkakörökben, ahol a tudás birtoklása és alkalmazása fontos („knowing” típusú munkakörökben). Ide értendők az általános és specifikus képesség tesztek, így például az intelligencia tesztek, személyiségtesztek és más specifikus képességmérő tesztek.

A Magyarországon alkalmazott kiválasztási módszerek áttekintő értékelésével kapcsolatosan 1992-es adatok tekinthetők a legfrissebbeknek. Székely (1996) Smith és Abrahamsen kutatási adatait foglalja össze, mely kiegészül egy hazai vizsgálat eredményével. Mint ahogy a felmérés eredményéből kitűnik, Magyarország vonatkozásában 1996-ban domináns kiválasztási módszer volt az interjú, ezt követte az önéletrajz használata. Mindez nemzetközi szinten is általánosnak tekinthető. Más országok esetében hasonlóan preferáltak az előbb említett kiválasztási eljárások, de ott heterogénebb kép bontakozott ki. Lemaradás mutatkozik az ajánlatok alkalmazásában. A próbamunka módszer fenntartásokkal hasonlítható össze a felmérésben résztvevő országok eredményeivel. Akkoriban egyáltalán nem használt kiválasztási eljárás volt az Assessment Centre és a Biodata. A grafológia és az asztrológia úgyszintén nem jellemző, a hivatkozó irodalmi adatok nem igazolják a munkaerő bevalását. Napjainkban az Assessment Centre technika egyre nagyobb arányban használatos a Magyar Posta Részvénytársaság, illetve a Magyar Olaj és Gázipari Részvénytársaság esetében³¹.

³⁰Juhász, M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében, PhD. disszertáció, ELTE Pszichológiai Doktori Iskola, 2002. p. 33.

³¹ P&BERT Management Consultation Group: Assessment Center-csoportos kiválasztási módszer. In.: Munkaügyi Szemle, XLV.2. szám, 2001.

Kiválasztási módszer	Nagy-Britannia	Franciaország	Németország	Izrael	Norvégia	Hollandia	Összes	Magyarország
Interjú	92	97	95	84	93	93	93	90
Önéletrajz (CV), pályázati 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
Személyiség tesztek	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.		5	13	25
ÉRTÉKELŐ KÖZPONT	14	8	10	n.a.	3	n.a.	8	0
Biodata	4	1	8	n.a.	1	n.a.	4	0
Asztrológia	0	6		n.a.	1	n.a.	4	0
Orvosi vizsgálat	n.a.	n.a.	50	n.a.	n.a.	71	61	0

1. táblázat: Különböző kiválasztási módszerek használata hat országban, összehasonlítva a magyar eredményekkel³² (a számok a maximális használatot jelentik, a * a minimális használatot jelzi)

3.3 A kiválasztásban alkalmazott módszerek

A következőkben a leggyakrabban alkalmazott kiválasztási eljárások kerülnek áttekintésre. A metódusokat a következő táblázat foglalja egybe, mely kategóriákat definiál az adott módszer vonatkozásában a következő területeken: érvényesség, korrektség, használhatóság és költség.

Kiválasztási eszköz	Érvényesség	Korrekttség	Használhatóság	Költség	
Intelligencia tesztek	Mérsékelt	0, 25	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Képesség tesztek	Mérsékelt	0, 21 – 0, 53	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Személyiség kérdőívek	Mérsékelt	0, 10 – 0, 15	Magas	Alacsony	Mérsékelt
Interjú	Alacsony	0, 20 – 0, 45	Mérsékelt	Magas	Mérsékelt
Munkaminta próba	Magas	0, 31 – 0, 70	Magas	Alacsony	Magas
Biodata	Magas	0, 32 – 0, 50	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Egymás értékelése	Magas	0, 29 – 0, 43	Mérsékelt	Alacsony	Alacsony
Önértékelés	Alacsony	0, 00 – 0, 29	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Értékelő Központ	Magas	0, 30 – 0, 74	Magas	Alacsony	Magas
Referencia levél	Alacsony	0, 01 – 0, 98	Nem ismert	Magas	Alacsony

2. táblázat: Az egyes módszerek számszerű értékekkel kiegészített érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői – szakirodalom szerinti érvényességi értékekkel³³

³² Smith and Abrahamsen in Székely, V.: A hazai munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata, in: Ipargazdaság, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám p. 46.

³³ Juhász, M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében, PhD. disszertáció, ELTE Pszichológiai Doktori Iskola, 2002. p. 32. A táblázat kiegészítésre került a kiválasztási eljárások validitási értékeit tárgyaló szakirodalom értékeivel.

3.3.1 *Képességvizsgáló eljárások*

A fenti eljárások rendszere karöltve terjedt el az intelligencia teszttel, gyökerei, pedig visszanyúlnak a pszichotechnika idejéig. Normaidőhöz kötött, így méltán tekinthető teljesítmény tesztnak. A pszichológiai képesség tesztek három nagy csoportba oszthatók ³⁴:

- általános kognitív képességeket vizsgáló eljárások
- speciális képességeket vizsgáló eljárások
- szenzomotoros képességeket vizsgáló eljárások

Szenzomotoros funkciók feltárására használják, például térbeli látás mélységészlelés, mozgásérzékelés, stb.. A vizsgálati módszer érvényessége a hivatalnoki munka során és sofőröknél 0,25-0,30 körül mozog, más területek esetében ez kisebb értékű ³⁵. Kognitív képesség tesztek esetében 0. 53-os beválási arány mutatkozik a szervezethez belépő jelölnél, amennyiben a belépést képzés követi. Perceptuális képesség tesztek esetében a munkateljesítménnyel való együtt járás 0. 24-0. 52, míg a pszichomotoros képességek esetében ez az arány 0. 21 – 0. 48 között alakul. Kognitív, perceptuális és pszichomotoros képességvizsgáló eljárások kombinálása pedig 0. 53 prediktív validitást mutat ³⁶.

3.3.2 *Intelligencia teszt*

A képesség tesztekhez sorolandó az intelligencia teszt, viszont alkalmazása igen nagy mértékű elfogadottságnak örvend a képességtesztek között, így érdemes részletesen is tárgyalni. Spearman általános („g”-general) és speciális („s”-special) faktor kiinduló elméletén alapuló mérés napjainkban is gyakran alkalmazott módszer. Weschler felfogása szerint az intelligencia a következő módon definiálható: ”Az intelligencia az egyénnek az az összesített vagy globális képessége, mely lehetővé teszi, hogy célszerűen cselekedjék, hogy racionálisan gondolkodjék, és eredményesen bánjék környezetével.” (Kun & Szegedi, 1996, p. 18.). Fontos kiemelni, hogy kultúrák között mutatkoznak különbségek magánál az intelligencia fogalmának meghatározásánál is³⁷. Az intelligenciatesztek használata a katonai kiválasztás alkalmával egyáltalán nem tekinthető új keletűnek. Az I. világháborúban az Amerikai Egyesült Államok hadserege alkalmazta széles

³⁴ Fleishman, E.A., Quaintance, M.K.: Taxonomies of Human Performance: the description of human tasks. Academic Press, New York, 1984.

³⁵ Ghiselli, E. E., The validity of aptitude test in personnel selection. in.: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1986.

³⁶ Hunter, J.E., Hunter, R.F.: Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin. Vol .96., 1984.

³⁷ Sternberg, R.J., Conway, B.E., Ketron, J.L., Bernstein, M.: People's conceptions of intelligence. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 41., 1981.

körben. Army alpha változatot az írástudók között, az Army beta pedig az analfabéták, alacsonyabb intellektusúak illetve az angolt kevésbé beszélő populációban alkalmazták. Használatát illetően két tábor van jelen. Az egyik szerint a szakszerűen használt, megfelelő mintán alapuló standard értékeket felhasználó tesztek (így például a RAVEN) jó előrejelzést adnak a beváláshoz. Ezzel ellentétes nézetet vallók szerint a jelentkezőkre ez nincs jó hatással, kontrollvesztettnek érzik magukat és számos esetben, nem látják a munka és a kérdések között összefüggéseket. Az intelligencia teszten kiemelkedően teljesítők a monoton munkahelyeket nagyobb arányban hagyják el, mint átlagos értéket produkáló társaik. A legnagyobb gyakorisággal az intellektuális képességeket vizsgáló tesztek szerkezete a fehérek, és középosztálybeliek értékrendszerére, főként ennek a csoportnak az ismeretanyagára épül. A validitási koefficiens 0,25 e módszerrel. Széles körben felhasználható eljárás, a kritériumoktól függetlenül bármilyen szinten alkalmazható a szervezeti hierarchiában.

3.3.3 Személyiség kérdőívek

A jelölt személyiségéről információt nyerni több módon lehetséges³⁸:

- Megfigyelhetjük az egyént a napi tevékenysége folyamán és értékelhetjük öt egy vagy több személyiségdimenzió alapján (L(ife) data),
- Megfigyelhetjük és értékelhetjük egy speciálisan megtervezett helyzetben, tesztelhetjük öt (T(est) data),
- Megkérdezhetjük az értékelt személyt, hogy értékelje magát egy vagy több személyiségskálán (Q(uestionnaire) data).

Gyakran merül fel egy szervezet részről olyan kritérium, ami a személyiség része. Ezeket számos már rég bevált kérdőívvel van mód vizsgálni. Fontos megjegyezni, hogy a személyiség ilyen jellegű vizsgálata alapvetően mellőzi a klinikai szemléletű pszichológiát, bár esetenként ez sem kizárt. Számos metaanalízis publikációjára került sor - 1965 és 1985 között – a prediktor validitását vizsgálva. Mindezek közül Ghiselli (1973) elemzése érdemel kiemelt figyelmet, mely elemzés átlaga meglepetést okozott, nem jellemezhető a módszer érvényes validitásának. Nem sokkal a tanulmányt követően ismételt vizsgálat indult³⁹ ahol közel 1000 validitási adatot és 26 kérdőívet vett alapul a meta-analízis, ám nem talált elő magasabb validitási értéket, mint 0,10. Robertson és munkatársai eltérő eredményre jutottak: 0,15. Manapság inkább más kiválasztási

³⁸ Maesen de Sombreff and Hofstee, in.: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994., p. 356

³⁹ Shanon, P.R.: An examination of the generalization of validity coefficients for personality and biographical inventories. Dissertation Abstracts International, Vol. 50., 1989.

metodikával ötvözik, alapvetően az Assessment Centre technikával, bár ez inkább az ortodoxnak számító brit típus esetében jellemző. Ebben az esetben az érvényessége 0, 44-nek értelmezhető. Elterjedt kérdőívek a CPI⁴⁰, MMPI⁴¹, EPQ, NEO-PI-R, FPI.

3.3.4 Interjú

Az egyik leggyakrabban használt kiválasztási eljárás napjainkban, mindazok ellenére, hogy az érvényessége nem egyértelmű. Előnye, hogy személyes kontaktus jön létre a jelölt és a kiválasztást végző munkatárs között, így lehetőség van a személyes benyomások kialakítására. Ugyanakkor az első benyomás, a szubjektív szemléletmód alapján a módszer érvényesítője maga az interjút végző személy. Elengedhetetlen az interjút végző személy alapos emberismerete és tisztában kell lennie a szociálpszichológia érintett területeivel, különösen a személyészlelés törvényszerűségeivel és torzító erejével. Inadekvát kérdések mellőzésével szintén hozzájárul az értékelő a technika nagyobb arányú érvényességéhez. Több típusa ismeretes⁴²:

- **Csoportos (vagy panel) interjú**, ennek specifikuma, hogy egy időben több személy vesz részt az interjún.
- **Strukturálatlan interjú**: az interjút végző munkatárs előre meg nem tervezett kérdéseket tesz fel a jelöltnek, ez alapvetően barátságos légkörben történik.
- **Strukturált interjú**: itt előre megtervezett kérdéseket tesznek fel a munkakörre jelentkező számára.
- **Problémamegoldó interjú**: a jelentkezőtől egy a leendő munkakörrel kapcsolatos hipotetikus probléma megoldását kérik. Az értékelés kizárólag ez alapján történik.
- **Sokkoló interjú (stressz interjú)**: cél a jelentkező összezavarása, „kiborítása” gyorsan pergő zavarba ejtő kérdésekkel.

⁴⁰ California Psychological Inventory.

⁴¹ Minnesota Multiphasic Personality Inventory

⁴² Székely, V.: A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata, in: Ipargazdaság, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám, p. 43.

Egy másik felosztást taglal Stewart (1994) az kizárólag az interjú szerkesztettségét taglalva.

<i>Típus</i>	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
<i>Nem szerkesztett interjú</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Könnyen alkalmazható egymástól eltérő helyzetekben és személyekkel • Nagy biztonságot biztosít a Kérdésfeltevésben 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehéz megismételni • Jól képzett kérdezőt igényel
<i>Közepesen szerkesztett interjú</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vonalvezetést ad az interjúkészítőnek 	<ul style="list-style-type: none"> • Néma előkészületet igényel
<i>Részletesen szerkesztett interjú</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Könnyű megismételni • Kevésbé időigényes 	<ul style="list-style-type: none"> • Túlságosan merev, rugalmatlan • Komoly előkészületet igényel

3. táblázat: Interjú típusok (Stewart, 1994, p. 156)

Korábbi módszerekhez hasonlóan a metaanalízis meglepő validitási mutatókról számol be, rendkívül ritkán emelkedik a prediktív validitási érték 0. 20 fölé⁴³. Megjegyzendő, hogy mutatkoznak eltérő arányok is „sales” munkakörökre történő kiválasztás esetében 0. 45⁴⁴, művezetők kiválasztásánál pedig 0. 41 validitási érték volt jellemző⁴⁵.

3.3.5 Munkapróba tesztek

Célja, hogy felmérje az adott munkatevékenységhez szükséges képességeket. Elsősorban komplex cselekvéssort igénylő munkatevékenységet igénylő munkaköröknél bevált kiválasztási eljárás. Azt vizsgálják, hogy az adott képesség vagy képességek jelen vannak-e az adott munkakör ellátásához. Ennek jó példája lehet az autóvezetői vizsga, melynél a vezetéshez szükséges képességek megfelelő szintje után kap a tanuló jogosítványt. Az első, gyárban végzett tanulmány varróipari mechanikai műszerészek és elektronikai alkatrészeket összeszerelő illetve hajóépítő munkások kiválasztásánál említi a módszert⁴⁶. Irodalmi hivatkozások alapján jól alkalmazható gépészeti, élelmezési, fogászati területen illetve haditengerészeti helikopter navigátorok esetében. Előnye, hogy mind kiválasztásra, mind pedig munkakörelemzésre egyaránt használható. Ennél a módszernél a prediktor és a kritérium egybeesik. A jelöltnek a betöltendő munkakör valamely feladatát kell elvégeznie. A korábban említett titkárnői munkakörre jelentkező jelöltnek egy szövegszerkesztővel kellene megírnia egy levelet. A kiválasztásért felelős munkatárs pedig

⁴³ Scmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A., Kirsch, M.: Meta-analyses of validit studies published between 1964 and 1982 and investigation of study characteristics. Personnel Psychology, Vol. 37., 1984. p. 418

⁴⁴ Weelkey, J. A., Gier J.A.:Reliability and validity of situational interview for sales position. Journal of Applied Psychology, Vol.:72, 1987, p. 485.

⁴⁵ Latham, G. P., Saari, L. M.:Do people do waht they say? Further studies ont he situational interview. Journal of Applied Psychology, Vol.:65, 1984., p. 425.

⁴⁶ Robertson, I., Downs, S.:Learning and the prediction of performance:the development of trainability testing in the United Kingdom. Journal of Applied Psychology, Vol. 64 (1), 1979.

megfigyeli a gépelés gyorsaságát és pontosságát. Az egyik legjobb előrejelző képességű módszerről van szó, érvényessége 0. 31 – 0. 70 között mozog a különböző kritériumokkal összevetve⁴⁷. Igen magasnak nevezhető a teszt tartalmi és arculati validitása, mivel nagy a tartalmi összeillés a munka és a tartalma között. Ezt a kiválasztáson résztvevők is hamar azonosítják. Alapvetően használható tanulóképesség vizsgálatára.

3.3.6 *Biodata (életrajzi kérdőív)*

A módszer segítségével gyorsan és viszonylag egyszerűen nyílik lehetőség a jelentkezők szűrésére. Ennek egyik lényeges eleme a jelölt érdeklődésének irányultsága, élettörténeti mutatói. Alkalmazhatósága sokoldalú. A biodata kérdőív összeállítását minden esetben munkakörelemzésnek kell megelőznie, így a munkakör kritériumainak megfelelően kell kiválasztani a kérdéseket. Objektív és jól visszaellenőrizhető kérdéseket tartalmaz (iskolai végzettség, kor), de lehetséges szubjektív, nem ellenőrizhető elemek használata is („Szerette az iskolai éveket?”). Nyilván nem minden munkakörre való kiválasztásnál van a sikeres alkalmazásra lehetőség. A prediktív validitás magasabb értéket mutat hivatali vagy kereskedelmi munkakörök esetében, ellentétben a katonai alkalmasságvizsgálattal⁴⁸. A gyakorlati életben önmagában meglehetősen ritkán kerül használatra, felhasználása inkább jellemző előszelekciós céllal, egy hosszabb kiválasztási folyamat első elemeként. A szakmai jártassággal és szakértelemmel magas korrelációs értéket mutat (0, 50), viszont alacsony a korrelációs együttható a fluktuációval és a fizetési szinttel (Ghiselli, 1966. idézi: Juhász, 2002, p. 38). Prediktív validitását a módszert vizsgáló szakirodalmi adatok 0. 32 és 0, 37 értékek között határozzák meg⁴⁹.

3.3.7 *Jelöltek vagy dolgozók egymás értékelése*

E módszer specifikuma, hogy magukat a jelölteket helyezik értékelő pozícióba, arra kérve őket, értékeljék egymás alkalmasságát. Ez több módon történhet:

- Minden csoporttagot értékelnek a jelöltek/dolgozók egy előre meghatározott skálán.
- Minden munkavállaló megnevez egy bizonyos számú csoporttagot, akiket a legjobbnak tart a meghatározott dimenzió mentén.

⁴⁷ Downs, S.: Job Sample and Trainability Tests. in.: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994., p. 393

⁴⁸ Drakeley, R.J.: Biographical data. In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994,

⁴⁹ Reilly és Chao (1982), Hunter és Hunter (1984), Schmitt és munkatársai, (1984) kutatásai elemezték a validitási értékeket.

- Minden csoporttag minden csoporttagot értékeli a definiált teljesítménykritériumok mentén.

A módszer érvényességi mutatója ebben az esetben 0, 29 és 0, 43 között mozog attól függően, hogy milyen kritériumokat használunk. Jelöltek/dolgozók ilyen jellegű értékelését korlátozottan lehet használni, olyan szervezetben, ahol a kiválasztás legalább két lépcsős. Esetlegesen a jelöltek nem ismerhetik egymást, így elsősorban a közösen végzett feladatok során szereznek egymásról benyomást. Katonai alkalmazást illetően a tiszti iskola harmadik kiképzési hetében végrehajtott társértékelés és a tisztté avatás (a tiszti iskola sikeres elvégzése) között 0. 40 beválási arány mutatkozott⁵⁰. Másik vonatkozása a módszernek, hogy az egymás értékelésében érintettek nem szívesen mondanak egymásról véleményt, amennyiben a társukról vagy esetleg saját magukra vonatkozó döntést szolgálja. Az értékelés idejében már a szervezetnél dolgozó munkatársak sem kedvelik, ha az általuk adott értékeket felhasználják kollégájuk előléptetésének meghatározásához.

3.3.8 *Önértékelés*

A jelöltek magukat értékelik a munkakör által meghatározott kritériumoknak megfelelően. A módszer alapvető hátránya a felvételi szituáció motivált mivolta. Egy vizsgálat során közel 1000 életbiztosítási ügynök vett részt önértékelési eljárásban. Az értékelőknek a kemény munkabírás és a teljesítményigény dimenziók mentén kellett saját magukat értékelni. Az önértékelés kapcsolatát a következő kritériumokkal nézték: fennmaradni a biztosítási piacon illetve a kapott megbízások száma. Az önértékelési dimenziók nem mutattak együtt járást a megnevezett kritériumokkal (Farley and Mayfield, 1976. idézi: Juhász, 2002). A módszer érvényessége meglehetősen alacsony⁵¹: 0, 15. Reilly és munkatársa (1982) hasonló érvényességet talált 545 fő mintát elemezve. Volt olyan vizsgálat, ahol a módszer prediktív validitási indexe nulla értéknek felelt meg⁵². Más vizsgálatban 55 tanulmány eredményi kerültek elemzésre, itt viszont az átlagos validitás 0. 29 értéket mutatott⁵³. A fent megjelenő arányszámok meglehetősen széles határok között mozognak, így önmagában

⁵⁰ Hollander, E.P.: Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion. *Journal of Applied Psychology*. Vol.:49, 1965.,

⁵¹ Robertson, I. T. et al: Personnel selection methods, in: *Advances in Selection and Assessment*. Edited by Smith, M. et al., John Wiley & Sons Ltd., 1989

⁵² Hunter, J.E., Hunter, R.F.: Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*. Vol. 96., 1984.

⁵³ Mabe, P.A.III, West, S.G.: Validity of self evaluation of ability: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol.:67., no. 3. 1982.,

bizonytalan kiválasztási eszköz, ezzel ellentétben, az Értékelő Központokban való alkalmazása hasznos kiegészítő információkat nyújthat az értékelő számára⁵⁴.

3.3.9 Referencia

A kiválasztási folyamat utolsó szakaszában kerül alkalmazásra. Két módon történik a módszer használata:

- Az egyik esetben gyakorlatilag ellenőrzési funkciót tölt be. A jelentkezővel kapcsolatos adatokat egyeztetik. A jelentkező munkavállaló el fogja ebben az esetben kerülni, hogy pontatlan információkat adjon magáról, feltéve, ha erről van tudomása. Elsősorban bizalmi és egyben vezetői munkaköröknél jellemző e módszer alkalmazása.
- A másik forma a munkavállaló írásos jellemzése. Ezt inkább a személyes találkozást megelőzően használják.

904 fő esetében 2800 ajánlólevél és kilenc különböző munkakör elemzése során⁵⁵ a referencialevél reliabilitási mutatója a 0.01 és 0.98 között mozgott, ám az adatok 80%-a 0.40 érték körüli értékeket mutatott. Bíró jelölteknél szintén alacsony, 0.17 értéket találtak⁵⁶. A módszer átlagos prediktív validitási mutatója 0.25 (N=9375)⁵⁷. William és Dobson (1989) kutatása tisztek kiképzése alatt nyújtott teljesítménye között 0.26 együtt járást talált⁵⁸

3.3.10 Assessment Centre (Értékelő Központ)

Méltán nevezhetjük a legkomplexxebnek, legnagyobb képességspektrumot átfogónak és egyben az egyik legnagyobb beválási arányt mutató módszernek, mely szituációs feladatokat is tartalmaz. Mind a résztvevőknek, mind pedig az értékelőknek egyaránt pozitív benyomásai vannak, hiszen átláthatóvá válik számukra a munkakör és az Értékelő Központ kapcsolata. A módszer szociális elfogadottsága kielégítő, a korrekt megítélése mind a kiválasztás előtt (0,49) mind pedig

⁵⁴ Williams, A.P.O.:The neglected process of self-selection. Paper given to the 26th Conference of the Military Testing Association, Munich, 1984.

⁵⁵ Mosel, J. N., Goheen, H.W.:Agreement amongst replies to an employment recommendation questionnaire. American Psychology, Vol.:7, 1982.

⁵⁶ Sharon, A.T.: An investigation of reference Rating for Applicants for Administrative Law Judge. Personnel Research Report 80-6 US Office of Personnel Management, Washington, D.C. 1980.

⁵⁷ Hunter, J.E., Hunter, R.F.: Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin. Vol. 96., 1984.

⁵⁸ Dobson, P.: Reference Reports. In.:Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994, p. 463.

utána (0, 52) magas értéket mutat⁵⁹. Munkáltató és a jelölt egyaránt képes az eredményekből profitálni. A módszer további jellegzetessége, hogy kiválasztáson túl hatékony eszköze az előléptetések előtti értékelésnek és a fejlesztési irányok meghatározásának is (Development Center). Komplex jellege miatt nehezen ítélni meg a validitása, a vonatkozó irodalom ezt 0, 31 és 0, 74 között határozza meg. Megbízhatósága csak jól kiképzett értékelők esetében biztosítható. Legnagyobb hátránya, hogy rendkívül költséges. Alapvetően jól alkalmazható magasabb vezetői beosztásokra történő kiválasztás során, de különböző országok hadseregei alacsonyabb pozíciók betöltőinek kiválasztására is használják. Napjainkban azonban egyre többet alkalmaznak ezt a metodikát, ezért mindenképpen érdemes figyelmet szentelni ennek a módszernek. Dolgozatom következő fejezete ezt a területet taglalja.

⁵⁹ Randolph, T.: The Social Acceptance of the Assessment Center Technique – An Empirical Analysis - presentation. Seventh EAWOP – Congress, Győr, 1995. április 19-22.

4 Értékelő Központ alkalmazása a katonai kiválasztás során

4.1 *Az Assessment Centre története, kialakulása és alkalmazása:*

Annak ellenére, hogy Magyarországon viszonylag új keletűnek nevezhető a kiválasztási módszer, meglehetősen távolra nyúlik vissza a története. Ami korántsem meglepő, hogy hasonlóan számos tudományos fejlesztéshez, eredete a hadifejlesztésekhez kapcsolódik. Az Értékelő Központok születése katonai kiválasztási célokat szolgált, mely a gyermekbetegségeit és alkalmazhatóságának határait kinőve napjainkban a gazdasági élet gyakran alkalmazott és elfogadott kiválasztási eljárásává vált. Már korábban felismerték egy olyan kiválasztási eljárás igényét, ami a legjobb módon modellezi az adott szituációt.

4.1.1 *Wehrmacht*

Legelőször az I. Világháború után a Wehrmachtnál dolgozták ki és alkalmazták a legelső értékelő központokat. A személyzeti kiválasztás során a szárazföldi, légi és a haditengerészet tisztjeit vizsgálták. Pszichológusok részvételével történtek a kiválasztások. Az Értékelő Központ követően a pszichológusok szerepe hangsúlyos volt a további tréningezésben és az ún. „morál” építésben. A leírások alapján az Értékelő Központok alkalmazását 1930-ra kiforrott kiválasztási eljárássá fejlesztették. Az értékelők számára magas szakmai szintet tűztek ki: nagymértékű jártasság a személyiség és az attitűd vizsgálatában, Ph.D. fokozat és hároméves kiválasztási tiszti képzés volt alapvetően szükséges. Nagy hangsúlyt fektettek a katonai vezetői kiválasztásra. Ennek elméleti alapját a hatékony és sikeres nemzeti vezetők vizsgálata során alkották meg. A különböző képességeket verbális és nonverbális tesztekkel, írásbeli feladatokkal illetve in-tray feladatokkal értékelték. Katonai vezetők esetében ez kiegészült életszerű feladathelyzetekkel, ahol folyamatos stresszhelyzetben vizsgálták a résztvevőt. Folyamatosan kritizálták az elkövetett hibáit, ezzel fokozva a feladat adta feszültséget. Más feladatokban parancsot kaptak egy harci feladat végrehajtására, ezt kellett egy csoport katona felé továbbítani és végrehajtani. A megfigyelők az arckifejezéseket, szóhasználatot is vizsgálták. Az interjúkn az élettörténeti eseményeket, az iskolázottságot és az attitűdöt elemezték ⁶⁰. A kiválasztási eljárás kettő vagy három napig tartott, melyet két tiszt vezetett (az egyik ezredes volt, ő hozta a végső döntést), egy orvos és három pszichológus segítségével. A résztvevők számára személyes teljesítményük visszajelzésével zárult a

⁶⁰ Woodruffe, Charles: Assessment Centres. Institute of Personnel and Development, London, 1998.

kiválasztás. Magasabb tiszti beosztások betöltői részére ez nem volt kötelező. A módszer bevélyarányáról nem állnak rendelkezésre adatok. A II. Világháború során a nagy létszámok hatására a kiválasztási standardok és a kiválasztást követő tréningek színvonala rendkívüli mértékben lecsökkent. A II. Világháború éveiben egyre nagyobb súlya volt a származásnak (családi kapcsolat), illetve határozottan megjelent a Náci Párt érdeke a kiválasztásban. A kiválasztási eljárás hatékonyságát mindezek alapján jogosan sok kritika érte, azonban a brit és USA kiválasztási szakemberek részéről egyre nagyobb érdeklődés mutatkozott. Mindezeketől függetlenül nem elhanyagolható a Wehrmacht által alkalmazott kiválasztással kapcsolatban, hogy az első olyan értékelési eljárás fogalmazódott meg, mely az egyén komplex vizsgálatára törekszik. Többsíkú értékelő technika, mely kiképzett értékelők által gyakorlatilag az alkalmazás során előforduló élethelyzetekkel ekvivalens szituációban szemléli a viselkedést.

4.1.2 *British War Office Selection Board*

A Brit Hadsereg tiszti állományának kiválasztását a British War Office Selection Board (a továbbiakban: WOSB) végezte. 1942 nyaráig csupán egy húszperces interjú képezte a tiszti állomány kiválasztásának alapját. A jelöltek jó nevű iskolák és parlamenti képviselők ajánlásával a társadalom egy felsőbb rétegéből kerültek - az interjúra. Gyakran az ajánlásokban megfogalmazottak nem feleltek meg a valóságnak, így az a tiszti kiválasztás rendkívül gyenge bevélyarányát eredményezte. Az alkalmazott rendszer alacsony hatékonysága inspirálta a katonai vezetést a rendszer revidálására, melynek egyértelmű célja volt a kiválasztás bevélyarányának fokozása⁶¹. 1941-ben egy nyugalmazott brit katonai attasé (aki Berlinben teljesített szolgálatot a korábbiakban) szemléelője volt egy a Wehrmacht pszichológusai által végrehajtott kiválasztási programnak. Hazatérve ezt szorgalmazva egy hasonló programot állított fel a Skót Parancsnokság. Az Értékelő Központ alkalmazásának első éve alatt nagy népszerűsége tett szert a hadsereg berkeiben. A háború végéig közel 140 000 jelentkezőt értékelték, ebből 60 000 fő felelt meg a kiválasztáson⁶². Felépítésében megegyezett a német modellel. A személyzet katonai és pszichiátriai személyzetből állt egy pszichológussal, aki kutató és tanácsadói feladatot látott el. Egy tiszt (őrnagy vagy százados) 7-12 fős csoporttal hajtotta végre a kiválasztást, mely egy interjúból, intelligencia tesztből, szituációs gyakorlatokból állt. A kiválasztási program három, illetve négy napig tartott.

⁶¹ Harris, H.: *The group approach to leadership testing*. Routledge and Kegan Paul, London, 1949.

⁶² Feltham, Rob T.: *Assessment Centres*, in.: *Assessment and selection in organizations*, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994.

Három fázisban történt mindez:

- **Egyéni pszichiátriai és pszichológiai tesztelés (papír-ceruza tesztek, projektív tesztek, biografikus kérdőívek, társértékelés) és interjú.**
- **Csoportos feladatmegoldás** (tantermi vagy szabadban végzett feladatok, problémamegoldás, vezető nélküli csoportos feladatok, fizikai aktivitást igénylő feladatok, mindez provokált stresszhelyzetben). Alapvetően értelmezésre került a csoporton belüli személyes hatékonyság – vezetői készség -, melyet három dimenzió alkotott:
 - Feladat ellátás szintje: képesség, hogy hozzájáruljon a közös feladatok végrehajtásához (szervezése, a rendelkezésre álló erőforrások tervezése, anyagnak és időnek).
 - Csoportos kohézió: a csoport összetartásának képessége a meghatározott feladat érdekében.
 - Stabilitás: az előző két feladat során a stressz-tolerancia és frusztrációtűrő képesség.
- Összegző értékelés: 17 vezetői dimenzió mentén értékelték a résztvevőt, az erősségek és fejlesztendő területek feltárásával, mely a résztvevő számára visszajelzéssel zárult.

A kezdeti próbálkozások sikerrel zárultak. A háború végéig közel 120. 000 fő vett részt az alkalmasságvizsgálati rendszerben, melyben 60. 000 fő kiválasztására került sor. Az értékelést négy illetve öt fő végezte. A rangidős tiszt készítette az interjúkat és hozta meg a végleges döntést. A pszichológus feladata itt a tesztek és felmérések felvétele, a kritikus területek indikálása a pszichiáter felé. További résztvevő volt a vizsgáló tiszt (MTO- Military Testing Officer). Az ő szerepe volt, hogy a jelöltekkel együtt éljen (ő adta ki az utasításokat a feladatokra, velük étkezett, aludt, stb.) a kiválasztás alatt, segítségével egyéb olyan informális adatokhoz jutottak, amelyek a végleges döntést befolyásolhatták. A sors igazolása, hogy nem minden tiszt esetében került sor Értékelő Központ igénybevételével történő kiválasztásra, akadtak esetek, ahol a régi metódust alkalmazták, kizárólag az interjút. Mindezek alapján mód nyílt az összehasonlításra is. Az átlag feletti értékelést kaptak aránya 35% volt az É.K. kiválasztási módussal, míg a régi eljárás 22%-os értéket mutatott. Hasonlóan különbség volt fellelhető az átlag alattiak megítélésében. 25%-ról beszélhetünk az É.K. módszer alkalmazásánál, 37% a másik esetben ⁶³. A WOSB által alkalmazott módszer széles körben aratott elismerést katonai berkekben.

⁶³ Feltham, Rob T.: Assessment Centres, in.: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994.

A módszer több éves alkalmazása után helyet kapott a katonatisztek magasabb beosztásba helyezését engedélyező vagy elvető – napjainkban: előmeneteli bizottságoknak – RCB⁶⁴ alkalmasságvizsgálati eljárásában. Más fegyvernemek is igényt formáltak a nagy lehetőségekkel kecsegtető kiválasztásra, így létrejöttek azok a központok, ahol e módszer alkalmazásával kiválasztás folyt (AIB⁶⁵, RAFOASC⁶⁶). A kiválasztást követően a felkészítés után az ilyen módon kiválasztott és bevált tisztek 60%-a vált be a továbbiakban⁶⁷. Az eljárás prediktív validitása 0,51 volt⁶⁸. A WOSB munkája során az Értékelő Központ módszer tovább fejlődött, számos területen történtek pozitív irányú változtatások. Eltávolodott a kis mértékben megfogalmazott német kiválasztási metódustól. Pontosabban definiált hatékony vezetői kritériumok megfogalmazására került sor. A feladatok életszerűbben reprezentálták a szituációkat, és újabb feladattípusok kerültek be a kiválasztási feladat repertoárba: csoportos döntéshozás, csoportos fizikai feladatok. Más államok hadseregei is átvették a módszert és képesek voltak azt hatékonyan használni.

4.1.3 *US Office of Strategic Services (OSS)*⁶⁹

Az Értékelő Központ amerikai adaptációjára közel hasonló időben, a háború éveitől kezdve került sor. Az 1942.-ben felállított szervezet, mely alapvető rendeltetése titkos hírszerzés és dezinformációs tevékenység végrehajtása volt az ellenséges vonalak mögött. A szervezet a kezdetekben meglehetősen merész kiválasztási eljárást alkalmazott, mely során bűnözők közül válogattak a feladatra személyzetet: „dirty men to dirty work” (Feltham, 1994, p. 406.). 1944.-ben a WOSB által alkalmazott eljárás került bevezetésre. Egy, a WOSB és az OSS kiválasztását elemző tanulmány az újonnan átalakított OSS személyzeti kiválasztási eljárását elemezve a két rendszer validitásának hasonló mértékét igazolja⁷⁰. Ez meghatározó volt, mivel gyakorlatilag két vonal kezdett el fejlődni, ami egyértelműen a munkával kapcsolatos magatartást vizsgálja. Ami különbözik a két vonulat tekintetében, hogy tartalmában más feladatokat preferálnak.

⁶⁴ Regular Commissions Board

⁶⁵ Admiralty Interview Board, a Haditengerészet személyzeti kiválasztását végző szervezet.

⁶⁶ Royal Air Force Officers and Aircrew Selection Center, a Légierő személyzeti kiválasztási feladatát ellátó szervezet.

⁶⁷ Thornton, G. C.; Byham, W. C.: Assessment Centers and Managerial Performance, Academic Press Inc., Orlando, 1982.

⁶⁸ Vernon, P.E.: The validation of Civil Service Selection Board procedures. Occupational Psychology. Vol. 24, 1950.

⁶⁹ Stratégiai Hírszerző Szolgálat. 1942. június 13.-án megalakuló szervezet, melyet a II. Világháború után megszüntik, a CIA, Special Forces és a Navy SEALs előd szervezetének tekinthető.

⁷⁰ Wiggins, J. S.: Personality and Prediction: Principles of Personality Assessment, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1973.

4.1.4 *British Civil Service Selection Board*

A technika sikerességének köszönhetően hozták létre szintén Nagy-Britanniában a közigazgatásban dolgozó közép- és felső szintű vezetők kiválasztását végző British Civil Service Selection Board⁷¹-ot (továbbiakban CSSB). A módszert külföldi és hazai szolgálatot teljesítők között egyaránt sikerrel alkalmazták. A háború megelőzően a kinevezések kizárólag iskolai végzettség alapján történtek. Az utánpótlás egy eddig nem jelentkező problémával állt szemben, történetesen azzal, hogy a háború miatt nagy létszámban nem tudták befejezni a tanulmányaikat. Ekkor merült fel az igény a korábbiaktól eltérő kiválasztási rendszer alkalmazására, így került adaptálásra a WOSB módszere. Az adaptálás után hangsúlyozottan nagyobb szerepet kapott az intellektuális teljesítmény a fizikai felkészültséggel szemben - ez utóbbi nem került értékelésre. A CSSB megalkotása 500 fős felső államigazgatási vezető részletes munkakörelemzésén alapult, melyet 1945.-ben végeztek. Az újonnan kialakított rendszer két lépcsőből állt. A CSSB eredményeit és ajánlásait a FSB⁷² kapta meg, mely egy magas szintű interjúpanellel egészítette ki a kiválasztás folyamatát. Annak ellenére, hogy a FSB volt felelős a kiválasztásokért, a döntések alapját markánsan a CSSB eredményei képezték. Hét fős csoportokban értékelték a jelölteket, a kiválasztás időtartama 48 óra volt, az értékelők pedig két fő tisztviselő és egy fő pszichológus voltak. Mentális és más képességek vizsgálatára tesztek és kérdőíveket alkalmaztak, de a csomag részét képezték más eljárások is, így például, projektív tesztek, érdeklődést vizsgáló kérdőívek, interjúk és szituációs tesztek⁷³.

A fenti próbálkozás példája volt a módszer a nem katonai környezetben történő felhasználásra. Kis mértékű változtatás során, a katonai korlátok oldásával alkalmassá vált civil alkalmazásra is. A megfigyelést egy pszichológus és két közigazgatási munkatárs végezte. A CSSB jelentősége abban fejeződik ki eltérően a korábban bemutatott eljárásoktól, hogy az írásbeli és szituációs feladatok eredményeit, továbbá minden rendelkezésre álló információt közösen feldolgozva, közös megegyezésen alapulva hozták meg döntéseiket. Egy 1977.-ben befejezett harminc évig tartó nyomonkövetéses vizsgálatban - melyről Anstey (1977) számol be - 2427 fős mintát vizsgálva szintén igazoltnak nevezhető az Értékelő Központok beválási valószínűsége: 66%.

⁷¹ A köztisztviselők kiválasztásának feladatát ellátó állami szervezet, elsősorban vezetői kiválasztás feladatát látja el napjainkban is.

⁷² Final Selection Board, a CSSB által feltárt eredmények figyelembevételével hozott döntést a jelölt felvételéről illetően.

⁷³ Vernon, P.E.: The validation of Civil Service Selection Board procedures. Occupational Psychology. Vol. 24, 1950.

Elért pozíció	Besorolás a kiválasztás során		
	Elfogadható (%) (n=108)	Jó (%) (n=119)	Nagyon jó (%) (n=74)
Államtitkár* vagy helyettes államtitkár (Permanent Secretary and Deputy Secretary)	12	24	39
Államtitkár alatti beosztás (Under secretary)	33	39	42
Senior menedzsment vezető beosztása (Assistant Secretary and Senior Principal)	45	33	15
Igazgató**, igazgató helyettes (Principal and Assistant Principal)	10	4	4

* az elérhető legmagasabb pozíció

** a Senior menedzsment legalsóbb beosztása

4. Táblázat: Az elért beosztások és a CSSB által megadott minősítések alakulása a 30 éves nyomkövető vizsgálatban ⁷⁴

Az Értékelő Központ technika alkalmazása a II. Világháború után megjelenik a civil alkalmasságvizsgálatban is. Jellemző a nagy multinacionális cégek érdeklődése a módszer iránt, bár a hadseregek vonatkozásában is fennmaradt a módszer alkalmazása. A fejlesztések révén az É.K. nem csak kiválasztásra, hanem szervezeten belüli előléptetések területén is képes volt segítséget nyújtani a személyzeti döntések során ⁷⁵. Főképpen az AT&T telefon társaság tekinthető civil területen a módszer legnagyobb fejlesztőjének és alkalmazójának a tengerentúlon. Az OSS eljárását vette alapul a kiválasztási rendszerük megalkotásánál. A Társaság vezetése úgy ítélte meg, a háború után megváltozott gazdasági környezet a fiatalabb vezetői réteg fejlesztését igényli. Ennek megfelelően 1950 második felében longitudinális kutatást indított (AT&T Management Progress Study), melynek részleges célja volt a kiválasztáshoz szükséges naprakész információk feltárása ⁷⁶. 422 fő értékelése történt meg, melynek közel két-harmada volt főiskolai végzettségű – őket interjúkkal választották ki a korábbiakban, a fennmaradó létszám pedig a belső előléptetések alapján az átlagosnál korábban magasabb beosztásokat elérték közül kerültek ki. A tanulmány eredménye a későbbiekben jelentősen meghatározta a társaság személyzeti kiválasztási eszközhasználatát. 25 meghatározó vonás vagy dimenzió került megállapításra, melyek alapján formálták meg a kiválasztás során alkalmazott É.K. részleteit, továbbá a jelöltek teljesítményének értékelésénél ez képezte a döntés alapját. Tizenkét fős csoportokban értékelt egy kilenc főből álló értékelő csoport, javarészt pszichológusok ⁷⁷. A módszer beválási arányait egy 1966-ban elvégzett

⁷⁴ Anstey, E.: A 30-year follow-up of the CSB procedure, with lessons for the future. Journal of Occupational Psychology. Vol 50., 1977., p. 154.

⁷⁵ Handyside, J., Duncan, C.: Four years later: a follow-up of an experiment in selecting supervisors, Occupational Psychology, Vol 28., 1954.,

⁷⁶ Bray, D.W., Grant, D.L.: The Assessment Center in the measurement of potential for business management, Psychological Monographs, Vol 80., 1966.

⁷⁷ Thornton, G. C.; Byham, W.C.: Assessment Centers and Managerial Performance, Academic Press Inc., Orlando, 1982.

kutatás prezentálja. A középvezetőnek bejósolt (a kiválasztáson megfelelt) 104 fő 42%-a vált be ellentétben 166 alkalmatlannak megítélttel szemben, akik közül csupán 7% vált be, mint középvezető. A vizsgálat folytatása gyanánt kizárólag a főiskolai végzettségűeket vették górcső alá, akik legalább már hét évet eltöltöttek középvezetői beosztásokban. Itt a beválási arány már 64%-ot mutat⁷⁸.

Az AT&T-nek jeletős szerepe volt az amerikai stílusú É.K. fejlesztésében és elterjedésében. A Társaság közreadta publikációk formájában kutatási eredményeit, más szervezetek képviselőivel is megosztották a tapasztalatokat⁷⁹. Nemcsak, hogy a módszertan alkalmazásának hasznosságát sikerült igazolni, ezen túlmenően irányvonalak jelentek meg a módszertan alkalmazásában. Annak ellenére, hogy a brit irányvonalnak hangsúlyos szerepe volt a módszertan kidolgozásában, az ún. amerikai stílusú É.K. örvend nagyobb népszerűségnek Nagy-Britanniában is. Ennek oka, hogy az É.K.-t használók gyakorlatilag amerikai tulajdonú multinacionális cégek leányvállalatai, mint például a RANK XEROX, vagy az IBM⁸⁰.

4.2 *Az Értékelő Központ ma*

A II. Világháború utáni elterjedés elsősorban Nagy-Britanniában volt kifejezetten jellemző. A 90'-es évek közepén az Egyesült Királyságban a kiválasztás során közel 50%-ban alkalmaztak Értékelő Központokat, egyes jelentések napjainkban nagyobb arányról számolnak be. Használata elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában jellemző. A helyi sajátosságok meghatározzák a használati módokat is, két típus alakult ki⁸¹:

- Brit típusú É.K. (British-style A.C.): kijelölt vezetővel végrehajtott csoportos feladatmegoldások, szóbeli feladatmegoldások, melyek gyakran dominánsan kiegészülnek írásos tesztekkel.
- Amerikai típusú É.K. (US-style A.C.): alapvetően interaktív jellegű és a helyzetgyakorlatokra épül. Vezető nélküli csoportos feladatvégzés, menedzsment játékok és kétszemélyes szituációs gyakorlatok dominálnak.

⁷⁸ Bray, D.W., Campbell, R.J., Grant D.L.: Formative years in business:A long term AT&T study of managerial lives. Wiley, New York, 1974.

⁷⁹ Crooks, L.A.: The selection and development of assesment center techniques, in: Moses, J.L., Byham, W.C.: Applying Assessment Center Method. Pergamon Press, New York, 1977.,

⁸⁰ Dulewicz, V., Fletcher, C., Wood, P.:A study of the internal validity of an assessment centre and of participants' background characteristics and attitudes: a comparison between British and American findings, Journal of Assessment Center Technology. Vol 6.,1983.,

⁸¹ Feltham, Rob T.: Validity of a police assessment centre: A 1-19-year follow-up, Journal of Occupational Psychology, 1988, Vol.61, Part 2.

A módszer validitása függ egyrészt attól, hogy milyen céllal hozták létre az Értékelő Központ, illetve az É.K. használat alapjául szolgáló kritériumoktól. Érvényességét befolyásolja, hogy hány fajta gyakorlattípust alkalmaznak. Minél több gyakorlattípus kerül az É.K. menetébe, annál nagyobb prediktív validitás érhető el⁸². Gaugler (1987) és munkatársai metaanalízisnek vetették alá a módszert. 47 tanulmány eredményeit elemezték, melyekben összesen 12. 235 főt vizsgáltak Értékelő Központ technikával. Több csoportot hoztak létre az É.K. alkalmazás alapján, melyekhez a következő prediktív validitási átlageredmények kapcsolódnak:

- Előléptetés (0. 30)
- Készségek feltárása (0. 31)
- Kiválasztás (0. 30)
- Fejlesztés (0. 42)

Előléptetések esetén a karrierrel 0. 08, a munka-teljesítménnyel pedig 0. 26 és 0. 28 körüli értékek jellemzőek (egy esetben előfordult 0, 74-es érték is). A kiválasztási eredmények korrelációja a karrierrel, mint kritérium 0. 4, a munkában való teljesítménnyel pedig 0, 27 és 0, 30 között mozog. A fejlesztés céljából létrehozott Értékelő Központ eredményeinek munkateljesítménnyel 0, 71, a karrierrel pedig 0, 42 volt a korrelációs együtthatója. Az Értékelő Központ alkalmazása katonai berkekben, főként Brit Hadseregben még mindig jellemző. Elsősorban tisztek kiválasztására használják. Dobson & Williams (1989) kutatási eredményei 0. 43 korrelációs együtthatót igazoltak az Értékelő Központok mutatói és a csapatoknál végrehajtott katonai szakfeladatok során nyújtott teljesítmény között. A prediktív validitási értékek különbözősége felveti az értékelő – értékelt - helyi kultúra, illetve az értékelő – értékelt – szervezeti kultúra kérdését. Nem találtam szakirodalmi vonatkozásokat e területen. A téma további kutatás tárgyát is képezheti.

Az Értékelő Központ érzékeny pontja maga az értékelő. Alapvető az irodalmi hivatkozások alapján az értékelő felkészültsége és szakmai jártassága, ám nincs fellelhető irodalmi adat a személyiségjegyek és a kiválasztás során hozott döntések kapcsolatáról. Az értékelők minősítéseit befolyásolja, hogy az adott értékelt kisebbség tagja-e, illetve hatással van a nem (férfi, nő). Kisebbségi tagok esetén alacsonyabb értékek születtek. A kutatások az USA-ban történtek és alapvetően célozták a „Fehérek és Feketék” közötti különbséget. Különbség adódott az elemzés

⁸² Pynes, Joan E. , Bernardin, H.J.: Predictive Validity of an Entry-Level Police Officer Assessment Center, Journal of Applied Psychology, 1989, Vol.:74, No.:5. October 1989. p. 832

során, ha nőket kellett férfiakkal értékelniük. A legelőnytelenebb értékelés akkor született, ha a jelölt fekete nő volt és fehér férfiak végezték az értékelést. Hasonló eredmény mutatkozik a nők értékelésével kapcsolatban egy másik kutatás alapján. Főként probléma megoldást igénylő feladatok során kaptak a hölgyek gyengébb értékelést⁸³. Feltételezhetően erős sztereotípiák állnak a döntések háttérében. A torzító hatás nem, vagy csak kisebb mértékben mutatkozik, amennyiben az Értékelő Központ tagja legalább egy pszichológus. A kor vonatkozásában nem találtak különbséget. Eltérés mutatkozik a megfigyelt kompetenciák számában is. A leghatékonyabb megfigyelést 6 és 8 alkalmazott dimenzió esetén lehet végrehajtani, 9 esetében már jelentős romlás érzékelhető⁸⁴.

4.3 Napjainkban alkalmazott Értékelő Központ felépítése

Az Értékelő Központ megfigyelői létszámát úgy határozzák meg, hogy egy megfigyelőre kettő megfigyelt személy jusson. A vizsgálati létszámot tekintve egyes irodalmak 1-24 főről beszélnek. Nyolc fő vizsgálati létszám esetén nagy valószínűséggel jelennek meg passzívak. Öt főnél nagyobb vizsgálati létszám esetében pedig nehezen alakulnak ki a szerepek. Jelenleg a Magyarországon alkalmazott gyakorlat kisebb létszámú kiválasztási csoportokkal dolgozik. Így mindösszesen négy kiképzett megfigyelő és egy munkapszichológus vesz részt a levezetésben. A kiválasztással kapcsolatos döntéseket kizárólag konszenzuson alapulva hozzák meg.

A kiválasztás menete a következő lépésekből áll:

1. **A vállalati célok felmérése, a szervezet elemzése**. A megbízást adó cég szervezeti felépítését, struktúráját, stratégiáját, vezetési stílusát veszik szemügyre. Ez alapvető a pályázóval szemben felállított követelmények megfogalmazása során.
2. **Munkafolyamat, munkakörelemzés**: egyértelműen tisztában kell lenni a pályázó számára várományos munkakör jellegzetességeivel (szakmai, technikai, fiziológiai és ergonómiai vonatkozások). Mindezek alapján kidolgozhatóvá válnak a munkavállalóra vonatkozó feltételek, munkaköri követelmények, és a sikeres munka kritériumai is. A leggyakrabban alkalmazott módszerek, melyeket esetenként ötvöznek is a következők:

⁸³ Russel, Craig J.: Individual decision Process in an Assessment Center, Journal of Applied Psychology, 1985, Vol.:70, No. 4.

⁸⁴ Gaugler, B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C.: Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy, in.: Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4, 1989.

- a. *Munkaprofil rendszer (WPS: Work Profiling System)*: egy strukturált kérdőív, mely feltárja azon információkat, amelyek segítséget nyújtanak az Értékelő Központ kritériumok kialakításához, súlyozásához.
- b. *Kritikus események módszere (The Critical Incidence Technics)*: azon eseményeket elemzi, amik fontosak a munkakör és a szervezet által megkövetelt célok eléréséhez. Általában rendkívüli eseményeket, az átlagos mindennapi, de a munkavégzéshez szorosan kapcsolódó eseteket elemzik.
- c. *Viselkedési repertoár mátrix (The Repetory Grid Method)*: a jelöltek felett álló vezetők töltik ki, így kerülnek meghatározásra a leglényegesebb célok és követelmények.

Ennél a mozzanatnál a következő megfigyelési szempontok alkalmazhatók:

- a) *Vezetési módszer (dönt, delegál)*
- b) *Stratégiai gondolkodás (célok kitűzése)*
- c) *Konfliktusok kezelése (frusztrációs tolerancia, menedzselése)*
- d) *Analitikus gondolkodás (probléma megragadása)*
- e) *Kommunikációs készség (másokra figyelés, világos kifejezőmód)*
- f) *Csapatszellem (együttműködés)*
- g) *Fellépés (személyiség, előadásmód)*
- h) *Szervezőképesség (tervezés, rendszerezés)*
- i) *Motivációs képesség (önmaga és mások lelkesítése)*
- j) *Irányítási igény (akarat mások befolyására)*

3. ***Az Értékelő központ kritériumainak meghatározása***: magába foglalja az alkalmazott gyakorlatok alkalmával megjelenő azon viselkedési kategóriákat, melyek jelzésértékűek azzal kapcsolatban, hogy a kritériumként felhasznált tulajdonságok a jelentkezőkben megvannak-e. Problematikus az értékelés kritériumainak száma, mivel az értékelők motivációja csökken meghatározott kritériumszám felett, másrészt az értékelő figyelmi kapacitásának korlátozottsága hibák lehetőségét hordja magában. Ez a kritériumszám már kilenc esetben meglehetősen torzít⁸⁵, mások ezt tíz kritériumban határozzák meg.

⁸⁵ Gaugler, B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C.: Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4, 1989.

4. ***Az értékelő központok tervezése.*** Itt jelentős szerepet tulajdonítanak a szervezet munkatársainak. Konszenzus alapján meghatározásra kerülnek az Assessment Centre alkalmazásának időbeli és helyszíni sajátosságai, a résztvevők és értékelők száma, a visszajelzés módja, kik juthatnak hozzá a feltárt eredményekhez, illetve az értékelő mátrix is (olyan táblázat, ahol az egyik tengelyen a kritériumok, a másik tengelyén, pedig az adekvát vizsgálati módszerek alkotják).

 5. ***Az értékelő gyakorlatok kifejlesztése.*** Ez a fázis nem minden esetben jelenti a fejlesztő-kidolgozó munkát, mivel vannak olyan tanácsadó cégek, amik előre elkészített sablon feladatokat tudnak megrendelőiknek felkínálni. Ezek módosíthatók a megrendelői igényeknek megfelelően. Ami kevésbé gyakori, hogy egy teljesen új feladat vagy feladatsor kerül kidolgozásra. Lényeges szempont e gyakorlatok esetében az objektivitás és a mérés megbízhatósága.

 6. ***Az értékelő Központ programjának kipróbálása.*** Ebben a fázisban eldől, hogy a feladatok összeállítása és a kidolgozott új feladatok valóban a célpopulációnak megfelelőek a nehézség, érvényesség, és más egyéb tényezők vonatkozásában. Gyakorlatilag ez a fázis a „puding próbája”. Pontosítható a feladatsor, időszámvetés és esetlegesen a helyszín. Hasonló szervezeti hierarchia szinten lévő munkatársakkal kell ezt elvégezni, akik számára kevésbé jelent kritikus kimenetelt a feladatban való részvétel. Egyes esetekben felhasználják az értékelők kiválasztására is. Az É.K. alkalmával a következő gyakorlattípusokkal találkozhatunk:
 - a. **Csoportos gyakorlat:** általában (felkészüléssel együtt) egy órát vesz igénybe. A feladatok jellemzően valamilyen konkrét problémára vonatkoznak, amelyben a csoportnak konszenzusos döntést kell hoznia. Következtetések vonhatók le a jelöltek értekezleten várható viselkedéséről, csapatmunkájáról, vezetői készségeiről, kommunikációs stílusáról, stb.. Vannak előre meghatározott szerepek alapján végzendő feladatok, ám lehetséges a vezető nélkül végzett csoportos feladatmegoldás is, mint ahogy azt láttuk az angol típusú É.K. esetében.
 - b. **Iráttárca-gyakorlat** (másik nevén: postabontás) Egyéni gyakorlat, két-három órán keresztül tart, az értékelése komoly szakmai felkészültséget kíván.
-

Mindezek ellenére lehetőséget nyújt a jelölt vezetői stílusának feltérképezésére. A kiválasztáson résztvevő munkatárs feladata lehet például, hogy be kell ugrania egy frissen szabadságra ment / megbetegedett / áthelyezett vezető helyére, hogy átvegye annak feladatait, rendet tegyen az iratok közt, és cselekvési tervet állapítson meg, döntéseket hozzon. Elsősorban a vezetői munka adminisztratív részét szimulálja, de következtetések vonhatók le a jelölt tervezői-szervezői, döntéshozói és elemzői képességeire is.

- c. **Elemző-előadó gyakorlat.** Hasonlít az irattárca-gyakorlatéhoz az első részét tekintve, ám az elemző szakaszt követően a jelöltnek prezentációt kell tartania a megadott kérdésekből. Ily módon ez a gyakorlattípus az elemző készségen kívül a prezentációs készséget és kommunikációs készséget méri.
- d. **Tényfeltáró gyakorlat.** Egyéni gyakorlattípusról van szó. A kiválasztáson résztvevő munkatárs számára eleinte viszonylag kevés információ áll rendelkezésre, s egy független informátortól megfelelő kérdezési stratégiával kell kiderítenie a tényeket. A gyakorlat specifikuma, hogy egy ponton a jelöltnek döntést kell hoznia az általa összegyűjtött információk alapján, majd később az összes információ alapján módosíthatja döntését. Elemző készség, döntéshozatal, kommunikáció dimenziók mérésére alkalmas leginkább.
- e. **Szerepjáték-gyakorlat.** Hasonló a tényfeltáró gyakorlathoz, azonban különbségként mutatkozik, hogy itt a független informátor szerepet játszik, emiatt aztán nem is rendelkezik az összes információval, hanem annak csak egy speciálisan torzított változatával. Kommunikáció, ügyfélközpontúság, probléma megoldási készség vizsgálható ilyen jellegű gyakorlatokkal.
- f. **További alkalmazásra kerülő gyakorlatok a fentiekén túlmenően:**
 - a. Csoportdinamikai gyakorlatok
 - b. Menedzsmentjáték
 - c. Problémamegoldó feladatok
 - d. Kreatív feladatok
 - e. Szabadtéri gyakorlatok
 - f. Egyéni prezentáció
 - g. Esettanulmányok (komplex kérdésfelvetés)
 - h. Interjúk (a szakmai életút)
 - i. Pszichodiagnosztikai tesztek.

7. ***Az értékelők kiválasztása és képzése.*** Az Értékelő Központ vezetését végezheti külső vagy belső tanácsadó, illetve a szervezet HR munkatársa. A legnagyobb haszonnal azon eljárás jár, amelyik külső és belső forrást is felhasznál a kiválasztás során. Az értékelőknek lehetőség szerint két szinttel magasabban kell elhelyezkednie a vállalati hierarchiában, mint az értékelt munkatárs, továbbá rendelkeznie kell megfelelő műveltséggel. Legyen határozott, rendelkezzen az emberi viselkedés megfigyelésének és a gyors döntési képességgel. A résztvevőknek egy felkészítési programon vesznek részt, mely a következő elemeket foglalja magába:
- a) Megismerik az Értékelő Központ lényeges elemeit, célját
 - b) az ÉK időbeosztását, dokumentumait
 - c) az értékelésen alkalmazott kritériumokat
 - d) ennek megfelelően a vonatkozó képességek fejlesztésén vesznek részt az értékelők
8. ***Az értékelő központ lebonyolítása.*** A korábbiakban megtervezett feladatok lebonyolítása a korábbiakban említett 1-24 jelölt értékelése folyhat egyszerre⁸⁶, de inkább 6-8-10 fő értékelése a legelterjedtebb. A gyakorlat lebonyolítása 1-5 napig terjedhet, mely végén az értékelők az értékelési szempontok alapján rangsorolják az értékelésen résztvevőket. Miután befejezték a gyakorlatokat, a résztvevők először egyedül értékelnek minden résztvevőt. Ezután közösen jutnak egyezsége minden egyes résztvevőt illetően. Elengedhetetlen, hogy ez egyértelműen **konszenzuson alapuló döntés** kell legyen az értékelő csapat részéről. Nem az osztályzatok vannak előtérben, hanem a viselkedési jegyek. Ezeket az eredményeket jegyzőkönyvbe veszik.
9. ***Visszajelzés.*** Egy képzett HR. munkatárs visszajelzést ad a kiválasztáson részt vett jelölteknek. A visszajelzést végző munkatárs szerepe rendkívül fontos. A pozitív és negatív jegyek visszajelzése egyaránt megtörténik. A visszajelzés után az értékelők az integrációs ülés és az egyéni értékelés alapján jelentést készítenek a résztvevőkről. Ez a későbbiek során segíti a döntéshozatalt. Ez néhány nappal az ÉK lebonyolítás után elkészül.

⁸⁶ P&BERT Management Consultation Group: Assessment Center-csoportos kiválasztási módszer. In.: Munkaügyi Szemle, XLV.2. szám, 2001. Az Értékelő Központ hazai alkalmazásában kiemelkedő szerepet játszó tanácsadó cég az e téren megszerzett szakmai tapasztalatait összegzi.

10. ***Az Értékelő Központ érvényességének vizsgálata.*** Ennek segítségével van mód fenntartani a prediktív validitást. A résztvevők véleményét kéri ki az értékelés után a módszer igazságosságáról, korrektségéről és objektivitásáról, hogy milyen mértékben kapcsolódik az adott munkakörhöz, számukra milyen személyes haszonnal járt a részvétel. Az eredményeket elemzések (statisztikai és tartalmi) útján dolgozzák fel és használják egy későbbi É.K. kivitelezése során.
11. ***Az Értékelő Központ „karbantartása”.*** Mondhatni, nem tart minden örökké. Az előbbi fázis eredményei alapján a modul rendszerrel kidolgozott feladatokat egy, esetleg két évente felül kell vizsgálni, a szükséges korrekciókat végre kell hajtani, illetve új feladatokat kell kifejleszteni.

4.4 Az Értékelő Központ technika előnyei és hátrányai:

4.4.1 Előnyök:

- Egy jelöltről nagyobb tapasztalata van az értékelőnek, mint esetlegesen kizárólag papírceruza teszt és interjú alkalmazása során.
- Hatékonyan modellezi az adott élethelyzetet, ami hatékony bejósolást tesz lehetővé.
- Több értékelő ugyanazt a teljesítményt méri, így a megfigyelt teljesítmény összehasonlításával objektívebb kép kialakítása lehetséges
- Rugalmasan, a kijelölt céloknak megfelelően alakítható.
- A jelöltek egyenlő viszonyban is bemutatathatják szociális képességeiket
- A jelölteknek módjuk nyílik tapasztalati úton információt szerezni a rájuk váró konkrét feladatokról (katonák esetében a külszolgálatokkal kapcsolatos feladatokról).
- Az elutasított jelentkezők könnyebben elfogadják a több személy által alkotott véleményt, mint egy személy ítéletét.
- Nem csak minősítést, hanem visszajelzést is kapnak a résztvevők a teljesítményükről. Ez hozzájárul a későbbi fejlesztések meghatározásához.

4.4.2 Gyengeségek:

- Nagy felkészülést igényel.
- A kiválasztási eljárás költségei nagyobbak az általánosan alkalmazott kiválasztási eljárásokénál.
- Nagyobb arányú időfelhasználást igényel.
- Torzító hatásokkal is számolni kell, amit csak jól megtervezett Értékelő Központtal és jól felkészített értékelőkkel lehetséges megvalósítani:
 - Többségi nyomás: a kisebbségben lévő résztvevők igazodnak a többség véleményéhez.
 - Tekintély nyomása: egy magasabb pozíciójú résztvevő véleménye befolyásolja a többiek véleményét, ezért a katonai alkalmazás esetében a nagy rendfokozati különbség hátrányos lehet az értékelők között.
 - Illetékesség nyomása: a megítélő személy átveszi a jártas szakember véleményét.
- Érzelmi hatások is befolyásolhatják az értékelőket.

5 A NATO országokban és a nem NATO országok napjainkban alkalmazott személyzeti kiválasztás kultúrája

A következőkben, NATO és nem NATO országok napjainkban rendszerben lévő alkalmasságvizsgálati rendszeréről fogok átfogó képet nyújtani. Egy szervezet kiválasztási filozófiáját hűen tükrözi a vállalati hierarchia magasabb beosztásait betöltőknél alkalmazott kiválasztási eljárások összessége. Ennek megfelelően célszerűnek tartom az adott ország tiszti kiválasztása során alkalmazott eljárások bemutatását. A fejezet végén a Magyar Honvédség keretein belül alkalmazott kiválasztási folyamatot kívánom bemutatni.

5.1 Amerikai Egyesült Államok

A tiszti utánpótlás alapvetően négy forrásból történik, ennek megfelelően különböző protokollok alapján kerül kiválasztásra a jelölt⁸⁷:

1. A négy katonai akadémiára történő (Military Academy, Naval Academy, Air Force Academy, Coast Gard Academy) a **közvetlen jelentkezés** útján
2. **Reserve Officer Training Corps (ROTC)** program (ez jelenti napjainkban az utánpótlást legnagyobb százalékban.
3. **Officer Training/Cadet School** program
4. Speciális területek szakmai utánpótlása **polgári végzettségűek** közül (jogász, orvos, pszichológus, stb.)

Mindamellet, hogy négy fő forrást értelmezünk, célszerű összefoglalni és áttekinteni a kiválasztási eljárásokat haderőnemek szerint. A **katonai akadémiákra** közvetlenül jelentkezők számára alapvetően kerül felhasználásra a SAT (Scholastic Aptitude Test) illetve az ACT (American College Test), melyet kiegészít a középiskolai osztályrangsor. A ROTC program hasonlóan az előzőhöz, alapvetőnek veszi a SAT és az ACT alkalmazását. A Szárazföldi Haderő a Tiszti Kiválasztási Tesztcsomagot (OSB – Officer Selection Battery) használja illetve az általános technikai ismereteket feltérképező General Technical (GT) tesztet használja, mely egy nagyobb képességvizsgáló tesztcsomag különálló részeként kerül alkalmazásra (ASWAB – Armed Services Vocational Aptitude Battery). A Haditengerészet a szükséges képességek feltárására az ún. Officer

⁸⁷ Arabian, J.: Current Practice of Officer Selection in the United States, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, p. 34.

Aptitude Rating (OAR), az ismeretek behatárolására az Academic Qualification Test (AQT), illetve a repüléssel kapcsolatos képességeket tárja fel, mely az Aviation Selection Test Battery (ASTB) része. A Légierő az Air Force Officer Qualifying Test-et (AFOQT) használja kiválasztásra. A Tengerészgyalogság a SAT vagy az ACT eredmény, az ASWAB tesztsomag Electronics Repair (ER) tesztjét használja, továbbá légi közlekedéssel kapcsolatos beosztásoknál az AQT és az FAR tesztek eredményei is az értékelés alapját képezik. A feltárt eredményeket felhasználva különböző protokollok alapján az egész személyt értékelő „Whole person score” (WPS) szemlélet érvényesül. A West Point Akadémián a WPS rendszer részeinek arányai a három nagy faktor alapján a következő módon alakulnak: általános ismeretek (academic aptitude), a SAT vagy ACT pontszámai illetve a középiskolai rangsor képezi az első faktort. Az értékelésnél ez a faktor 60%-nak felel meg. A második a leadership potenciál, mely a középiskolában teljesített testnevelési órákon nyújtott (fizikai) teljesítmény határoz meg, így a középiskola illetve a tanár ajánlást ad a jelöltről (30%). A harmadik meghatározó a fizikai felkészültség, melyet az Academy’s Physical Aptitude Examination módszerével tárnak fel (10%). A Haditengerészet szintén a SAT vagy az ACT pontszámait veszi alapul, továbbá figyelembe veszi a középiskolai osztályrangsor, a középiskolai tanári értékelést, a tanórán kívüli iskolai tevékenységben való részvételt, és egy, erre a területre adaptált Strong-Campbell leltárt (Strong-Campbell Inventory), mely az érdeklődési területet tárja fel, továbbá arról ad képet, hogy a jelöltre milyen megtartó erővel van a katonai karrier. A Légierő szintén a WPS rendszert veszi alapul, ám egy kissé egyszerűbb formában: az általános ismeretek felmérésének eredménye, mely összeadódik az ACT vagy SAT pontjaival (60%), a tanórán kívüli iskolai tevékenységek (20%), belépéskor egy értékelés (Admission Control Panel) (20%), továbbá egy interjú és egy fitness teszt.

Az ROTC program résztvevőinél a Szárazföldi Haderő szintén a WPS rendszert veszi alapul. A SAT vagy az ACT tesztek eredményei (25%), középiskolai rangsor (25%), a tanórán kívüli iskolai tevékenység illetve más leadership potenciált igazoló tevékenység (40%), egy fizikai felmérés (Physical Aptitude Examination) (10%) eredményei képezik a döntés alapját. A Haditengerészet kétlépcsős kiválasztást használ (initial screening, and final selection). A SAT vagy ACT eredménye meghatározó, mely a kezdeti kiválasztást szolgálja. A minimum pontszám teljesítése után a következők alapján képeznek súlyokat az értékelésben: a SAT vagy az ACT pontok (19%), a középiskolai rangsor (56%), a strukturált interjú egy tapasztalt tiszttel (10%), a Strong-Campbell kérdőív eredménye (9%), továbbá biográfikus adatok (biodata), melyek a szervezeti kötődést vizsgálják (5%). A Tengerészgyalogság esetében a SAT pontszámok jelentik a kiválogatás alapját. A minimum pontszámok teljesítése után a WPS rendszert alkalmazzák a kiválasztásra, mely kiegészül(het) tanári vagy munkáltatói ajánlással. A Légierő középiskolai

átlageredményt, osztályrangsort, és ACT vagy SAT pontokat vesz figyelembe. Az a jelölt, aki eléri a minimális pontszámot, az a SSB⁸⁸ által kerül értékelésre. Itt a döntés az általános ismeretek, tesztpontok, iskolán kívüli aktivitás, vezetői tapasztalat, munkatapasztalat alapján történik. Végül egy személyes interjú alapján születik döntés az alkalmasságról.

A **ROTC non-scholarship** program: a Szárazföldi Haderőbe jelentkezők számára került kidolgozásra a Pre-commissioning Assessment System (PAS). A Tengerészgyalogság szintén rendelkezik programmal, mely gyakorlatilag egy szakaszvezetői kurzus (Platoon Leaders Course). Ez két alkalommal 6 hetes nyári tábor, de a felvételi döntés a megszerzett diploma alapján történik. A Légierő esetében az AFOQT eljárás alkalmazása használatos. Minimális követelménynek számít az AFOQT verbális és a matematikai része. A jelöltek pontokat kapnak értékelés gyanánt (Quality Index Score), mely két részből áll: nem tudásszinthez kötött faktor (non-academic factor) és tudásszinthez kötött faktor (academic factor). Az elő faktorba tartozik a tárgyilagos parancsnoki átlagpont, az önbizalom, az emberi kapcsolatok, a napirenden kívüli aktivitás, a kommunikációs készség szintje (strukturált interjú és írott feladat alapján) és a fizikai felmérés. A tudásszinthez kötött faktor pedig az AFOQT eredménye. Az OCS program résztvevői esetében szintén vannak eltérések haderőnemek alapján. A Szárazföldi Haderő alapul veszi a főiskolai átlageredményt, ASWAB GT részének elért eredményét, fizikai felkészültség szintjét, valamint ajánlást a tanároktól vagy korábbi munkáltatótól, mely kiegészül egy interjú eredményével. A Haditengerészet a jelölt főiskolai átlageredményét, tanterven kívüli aktivitását és a fizikai felkészültségét, valamint az ASTB eredményét vesz figyelembe. Külön figyelmet érdemel, hogy a Haditengerészet előzetes kiválasztást végez, melyhez az OAR vizsgálóeszközt használja. Azoknak, akik nem érik el a szükséges szintet, és valamelyik faji vagy etnikai kisebbséghez tartoznak, a fejlesztés lehetőségét nyújtja iskolai előkészítő formájában (Officer Candidate Preparatory School). A Légierő AFOQT pontok, főiskolai átlageredmény, katonai tapasztalat és leadership potenciál alapján dönt.

⁸⁸ Scholarship Selection Board Az ösztöndíj odaítélését végző szervezet.

5.2 *Egyesült Királyság*

5.2.1 *Szárazföldi Haderő (The British Army)*

A kiválasztást egy centralizált szervezet végzi - Regular Commission Board (RCB). Itt a jelöltek a tisztek kiválasztására kidolgozott tesztsomagot töltik ki - Officer Intelligence Rating (OIR), melynek részei a következők: ARCOM teszt, mely négy altesztből áll és a fluid intelligenciát méri, a matematikai gondolkodást vizsgálja, továbbá egy verbális gondolkodást vizsgáló tesztet tartalmaz⁸⁹. Aki megfelelt a kritériumoknak, a következő fázisban egy három napból álló Értékelő Központon vesz részt, melynek részei:

- 1. nap: írásos tesztek: általános ismeretek, a katonaságról szerzett ismeretek, aktuális napi történések, és egy esszé.
- 2. nap: csoportos feladatok és interjú: „outdoor” feladatok, melyek koordinált fizikai erőfeszítést és gyors reagáló képességet igényelnek; vezető nélküli feladatok, ahol senki nem kap vezetői szerepet; és három alkalommal interjú.
- 3. nap: szintén „outdoor” feladat, melynél a jelölt, mint vezető vesz részt, ahol egy probléma megoldása alkalmával egy csoportot kell vezetni. Egy projektet kell kidolgozni, melyről írásos elemzést kell készíteni. A döntés után a csoporton belüli egyetértést kell elérnie. A részfeladat végén instruktorok előtt kell beszámolni a döntéseiről és cselekedeteiről. Ezen a napon kerül sor a fizikai felmérésre, mely egy akadálypályán történik. A nap végén a jelöltnek egy 5 perces prezentációt kell tartania egy általa kiválasztott témából a csoport előtt.

A kiválasztás az eredmények diszkussziójával zárul, ahol a kritériumok elérése esetén a jelölt felvételt nyer a Királyi Katonai Akadémiára (Royal Military Academy). A sikeres döntés érvényessége több évig is tart, így ez képezi alapját az ösztöndíjak odaítélésének.

5.2.2 *Haditengerészet (The Royal Navy)*

A jelöltek két napot töltenek az Admiralty Interview Board-on⁹⁰. A felvételi eljárást megelőzően információkat szereznek be a jelöltekről (osztályfőnöki jellemzés, szervezett csoportos tevékenységeken történő részvételről igazolás, kollégium igazgatói vélemény). A megérkezéskor

⁸⁹ Thompson, R.W., Bailey, M., McFarlane, L.: Current Practice of Officer selection in the United Kingdom, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 26-33.

⁹⁰ A Haditengerészet személyzeti utánpótlását végző szerv.

biodata kérdőívet, majd egy pszichometriai tesztbattériát töltenek ki. A tesztek alapvetően papírceruza tesztek, melyek csoportosan kerülnek felvételre. Ez 2. 5 órát vesz igénybe. Az AIB pszichometriai tesztcsomag a következő elemekből áll:

- Verbális gondolkodás: 20 percből álló teszt, mely négy altesztből áll:
 - Hasonlóság – ellentét.
 - Analógiák.
 - Összekevert mondatok.
 - Mondatok kiegészítése.
- Non-verbális gondolkodás: 13 percből álló teszt, részei:
 - Mátrix kiegészítés.
 - Sorba rendezés.
- Instrukció (Instruction): 15 percből álló teszt, melynek részfeladatai az ellenőrzés, kitöltés, osztályozás, írott információ kódolása). Alapvetően a koncentrációs képesség, a munkahatékonyság és szorgalom feltárására hatékony módszer.
- Matematikai képességek: 25 perces teszt, melyek elemei:
 - Alapvető aritmetika.
 - Algebrai következtetés.
 - Statisztikai következtetések táblázatok és grafikonok alapján.
- Térbeli orientáció: 15 perc, geográfiai adatok alapján helymeghatározás.

Írásos tesztek:

- A Haditengerészet ismeret teszt: 10 perc, 35 kérdés.
- Általános ismeretek kérdőív: 10 perc, 35 kérdéssel, mely a világban történő napi eseményeket, tudományos és technológiai tájékozottságot, továbbá művészeti ismereteket térképez fel.
- Esszé: 45 perc alatt négy téma közül egy témáról, két oldalban kell megírni. Itt az átgondolt felépítést, mondatszerkesztést, stílust, szóincset és helyesírást mérik fel.
- Tömörítés (Summary): 20 perc, 240 szóból álló szöveget 90 szóból álló összefoglalásba kell átalakítani.
- Írásos kommunikációs képesség teszt: az alkalmassági döntéseknél nem hangsúlyos elem, pusztán kiegészítő információ, 28 perc.

Tornatermi feladatok:

Minden jelölt vezetői szerepet kap egy 15 perces problémamegoldó feladatban. A Királyi Tengerészgyalogság (Royal Marine) jelöltjei vezető nélküli feladatokat is végeznek.

Csoportos döntési feladatok:

A résztvevők 15 percet kapnak a gyakorlat során a csoportos megvitatásra, majd az eredményt 5 perc alatt kell prezentálni.

Interjúk:

Két interjú történik, mindkettő közel 30 – 30 perces. Az elsőt a személyzeti kiválasztási tiszt (Personnel Selection Officer) végzi, mely célja a kiegészítő információk szerzése a jelölről, továbbá a motiváció feltérképezése. A második interjú egy bizottság előtt történik (Board interview). Itt az iskolai teljesítmény, az iskolán kívüli aktivitás, az általános ismeretek feltérképezése történik. A végső értékelés az előbb említett módszerek által feltérképezett adatok alapján történik. Minden jelölt maximum 980 pontot gyűjthet össze. Az 500 pontot megszerzettek nyernek felvételt a Királyi Haditengerészet tisztiiskolájába.

5.2.3 *Királyi Légierő (The Royal Air Force)*

A kiválasztás ebben az esetben két részből áll:

1. rész:

- Képesség tesztek. Néhány képességvizsgáló teszt a pilóták, navigátorok, légiirányító alkalmassági prediktoraként használható, de az intelligencia vizsgálatára is itt kerül sor. A tesztek kitöltése 5 órát vesz igénybe.
- Orvosi vizsgálat
- Interjú: 45 percig tart. Személyes tulajdonságokat és képességeket tárnak fel, és a jelöltekről 1-9 skálán adnak jellemzést a következő területeken:
 - Megjelenés és kiállás.
 - Stílus.
 - Beszédkészség és kifejezőerő.

- Aktivitás és érdeklődés.
- Tudományos ismeretek.
- Tudatosság.
- Motiváció.
- Összhatás.

Az itt megfelelt jelentkezők juthatnak tovább a második szintre.

2. rész:

- A kiválasztás e része csoportokban történik, melyek létszáma 5 és 6 között mozog, a kiválasztás helye egy hangár. A csoportok összeállításánál törekednek az egyenlő nemi arányra.
- Megvitatás feladat: 20 perces feladat, melyet a kiválasztást végző szervezet személyzete ismertet, három vagy négy témát kell a csoportnak megvitatnia. Itt a tolerancia, türelem, eredetiség, kifejezőképesség és őszinteség értékelése történik.
- Vezető nélküli feladat: 30 perc. A csoport-kompatibilitást, együttműködési készséget vizsgálnak e feladatokkal.
- Csoportos döntési feladatok. Több fázisból áll, mely egy fiktív probléma megoldását tartalmazza csoportban.
 - Tanulmányozás: a csoportnak bemutatják a feladatot, és kérdéseket tehetnek fel (15').
 - Diskusszió: A csoport megvitatja a megoldási lehetőségeket. A csoporttagoknál a befolyásolási, megértési, ítélőkészséget figyelik meg.
 - Kérdés fázis: 20-25 perc alatt minden csoporttagot megkérdezik az értékelők a választást és a számvetést illetően. A pszichés nyomás alatti reakciókat és gondolkodási rugalmasságot értékelik ebben a feladatrészben.
- Egyéni probléma-megoldási feladat: 20 perc áll rendelkezésére a jelöltnek a probléma megértésére, értékelésére, számítások végzésére és döntéshozásra a megoldást illetően. A feladatot követően 10 perc alatt kikérdezi az értékelő a javasolt döntések hátterét.
- Parancsnoki szituációs feladat: itt minden jelöltnek lehetősége nyílik egy 15 perces feladatban vezetői szerepben feladatot végezni. A feladat során csoport és anyagmozgatást kell végezniük, időnként nehézségek áthidalásával. Itt a hatékonyságot,

asszertivitást, bizalmat, ítélőképességet és rugalmasságot figyelik meg. Az alkalmasság elbírálása a feltárt eredmények alapján történik.

5.3 *Kanada*

A katonai kiválasztás gyökerei 1941-ig nyúlnak vissza, mikor létrehozták a Személyzeti Kiválasztás Igazgatóságát. Ekkor a tesztek és interjúkat alkalmazták kiválasztásra, melyekre a precizitás nem kifejezetten volt jellemző. A kiválasztást személyzeti kiválasztási tisztek (Personnel Selection Officer) végezték. A rendszer jelenlegi formájában a 90'-es évek környékén került kialakításra, mikor a Kanadai Haderő igényeinek megfelelően alakították át a kiválasztási eljárást. Ebben a rendszerben már meghatározó szerep jutott a pszichológiai szemléletnek és a pszichológusok alkalmazásának⁹¹. A Kanadai Haderő személyzeti kiválasztásának alapja a Kanadai Haderő Képesség Tesztje (Canadian Forces Aptitude Test). A teszt a következő területeket vizsgálja⁹²:

- Verbális képességek.
- Térbeli képességek.
- Problémamegoldás.

Ennek sikeres teljesítése után kerül sor az orvosi vizsgálatra, majd egy interjúra, melyre a Kanadai Haderő Toborzó Központban⁹³ kerül sor. A sikeres előzetes szűrés után a központi kiválasztást ellátó bizottsághoz kerülnek a jelöltek, ahol egy félig strukturált interjún vesznek részt. Az interjút két tiszt végzi, a következő területek feltárását célozza:

- Tanulmányi teljesítmény
- Kritika elfogadása
- Konformitás
- Kezdeményezőkézség
- A Kanadai Haderő irányába mutatott motiváció
- Verbális kommunikáció
- Stressz alatti teljesítmény

⁹¹ Lamerson, C. D.: Psychology in the Canadian Forces. Canadian Journal of Behavioural Science, 2002. apr., http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3717/is_200204/ai_n9033152, letöltve 2004. május 15.-én

⁹² Woycheshin, D. E.: Current Practice of Officer Selection in Canada, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 8.-12.

⁹³ Canadian Forces Recruiting Center

- Kitartás
- Csapatmunka
- Tanulási képesség
- Vezetői képesség

Az előbbieken felvázolt vizsgálati eljárás által feltárt adatok alapján történik a döntés a Szárazföldi Haderő tisztjeinek esetében. Az eljárás kiegészül a Haditengerészet tisztjeinek esetében egy kognitív képességeket vizsgáló teszttel (Passage Planing Test), és egy strukturált interjúval. A Kanadai Légierő tisztjei esetében az alapkiválasztás szintén kiegészül a következő módon: a navigátorok: öt kognitív tesztet töltenek ki. A pilótajelölteket pedig egy hajtóműves repülőgép szimulátor segítségével választják ki.

5.4 Dánia

A Dán Haderő tiszti kiválasztási rendszere két lépcsőből áll⁹⁴. Az első lépcső pszichológiai tesztek alkalmazásából áll, mely során a következő tesztek kerülnek kitöltésre:

- Intelligencia teszt (logikai-absztrakt következtetés, verbális képesség).
- Matematikai képesség teszt (aritmetikai és matematikai képesség).
- Nyelvi teszt (angol és dán).
- Műszaki képesség teszt.
- Általános ismeret teszt (kulturális, politikai, történelmi és tudományos ismeretek).
- Személyiség teszt (önkitöltő kérdőív).

Amennyiben a jelölt eléri a kritériumszintet, akkor továbbjut a kiválasztás következő lépcsőjéhez. Itt már nem tesztek alkalmazására kerül sor, hanem elsősorban a viselkedés kerül előtérbe:

- Vezető nélküli csoportos feladat (90 perc). Három pszichológus figyeli meg a hat fős jelölt csoportot a következő dimenziók alapján:
 - Együttműködési készség
 - Szociális képességek

⁹⁴ Meincke, S.: Officer Selection in the Danish Armad Force. in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION,NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 3-1.-3-4.

- Mások iránti érzékenység
- Kezdeményezőkézség
- Rövid pszichológiai interjú (30 perc), elsősorban katonai tapasztalatokat feltáró jelleggel.
- Egy hosszabb pszichológiai interjú (60 perc), ahol a családi háttér, gyermekkor, iskolák, munkatapasztalatok, érdeklődés, társas kapcsolatok, motiváció és karrier elképzelések feltárása a cél. Az interjúkat pszichológusok végzik.

A pszichológiai eszközökkel feltárt eredmények alapján a Kiválasztási Bizottság (Selection Board) hoz döntést. A bizottság elnöki tisztét a szárazföldi haderő, a légi és a haditengerészet által kijelölt tapasztalt tiszt tölti be.

5.5 *Franciaország*

A Francia Haderő átalakításával kapcsolatban 1996. februárjában született döntés, mely szerint Franciaország a sorozott haderőről a professzionális haderőre tér át. Ez a változás magában hordozta a személyzeti kiválasztási rendszer átalakítását is. A kiválasztás filozófiája alapul veszi a Person-Organisation fit modellt, ami a személy karakterisztikája és hadsereg igényeinek összeillését keresi⁹⁵. A korábbiakban nem volt jelen a képességek vizsgálata tesztekkel, ez alól kivételt képezett a pilóták kiválasztása illetve egyes speciális haditengerészeti beosztás.

Az új rendszer általánosan alkalmazza a pszichológiai vizsgálóeszközöket a katonai személyzeti kiválasztás során pszichológiai és motivációs háttérrel feltáró tesztek és interjúk segítségével⁹⁶, melynek sorrendisége a következő módon alakul:

- 1. interjú: gyakorlatilag egy kölcsönös információcsere a jelölt és a hadsereg képviselője között. Ez a helyi toborzó irodákban történik.
- Pszichológiai mérőeszközök alkalmazása:
 - Általános mentális képességek.
 - Személyiség (BIG FIVE alapján).
 - Stresszes szituációkban coping képesség.
 - Pszichomotoros képességek (ESPACE).
 - Motiváció.

⁹⁵ Lagache, S.: Recruiting and Selection in the French Army, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, p.29-6

⁹⁶ Lagache, S.: Current Practice of Officer Selection in France, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 17.-18.

- 2. interjú: értékelés.
- 3. interjú: főtisztok vezetik, melynek célja a parancsnoki képességek meghatározása.

Ez elsősorban a Szárazföldi Haderőt és a Haditengerészetet érinti. A Légierő esetében a kiválasztás rendszerében ez kiegészül a korábban alkalmazott, a pilóták kiválasztását szolgáló képességvizsgáló eljárásokkal. A Csendőrség (Gendarmerie) esetében a rendszer kiegészül az emocionális stabilitást vizsgáló eljárásokkal.

5.6 Németország

A Német Védelmi Minisztérium egyértelműen meghatározza a tisztek számára teljesítendő képességprofil (kompetencia profil), melynek általánosan, haderőnemektől függetlenül is meg kell felelni⁹⁷:

- Vezetői potenciál.
- Szociális kompetencia.
- Kommunikáció és a kifejezés stílusa.
- Ítéloképesség.
- Tanulás és teljesítménymotiváció.
- Stressz rezisztencia.
- Érvelés.
- Tudatosság.
- Karrier orientáció.
- Fizikai felkészültség (mint egyetlen nem pszichológiai kompetencia).

Az előbbieken felsorolt kompetenciák vizsgálatát több pszichológiai kiválasztási eljárással vizsgálják:

- Személyzeti adatok (Biodata): ez tartalmazza az önéletrajzi elemeket, az iskolai jelentéseket, a családi hátteret, hobbit.
- Intelligencia és más meghatározó képességek vizsgálata (koncentrációs képesség és matematikai gondolkodás) tesztekkel.
- Rövid esszé.
- Rövid prezentáció, melyet a többi jelölt és az értékelést végző bizottság előtt kell megtartani. Itt felméri a mások előtt történő beszédképességét.

⁹⁷ Birke, W.: Current Practice of Officer Selection in Germany in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001., pp. 19.-22.

- Kerekasztal beszélgetés: itt három vagy négy jelölt egy adott témát szabadon megvitathat.
- Csoportos feladat: a jelölteknek közösen kell végrehajtaniuk az instruktorok által meghatározott feladatot (egy akcióterv vagy dokumentáció elkészítése).

A vizsgálóeljárások által feltárt eredmények alapján egy bizottság hoz döntést. A bizottság összetételét illetően a következő:

- Egy főtitst (a korábbiakban legalább zászlóalj parancsnoki beosztást betöltő).
- Egy százados (a korábbiakban legalább századparancsnoki beosztást betöltő).
- Egy szakpszichológus.

5.7 *Hollandia*

A Holland Haderő esetében, hasonlóan a német kiválasztási rendszerhez, meghatározásra kerültek azon kompetenciák, melyek alapján választják ki a tiszteket. A négy haderőnem tekintetében nincs egységesség, a négy terület meghatározott kompetenciái eltérnek egymástól. Ami azonban általános, hogy a kiválasztás két napból áll, melynek a következő a menetrendje⁹⁸:

- Adminisztrációs előválogatás.
- 1. nap: pszichológiai vizsgálatok. Képesség tesztek, személyiség kérdőívek, melyek a következő területeket vizsgálják:
 - Verbális következtetés
 - Non-verbális következtetés
 - Logikai-aritmetikai teszt
 - Műszaki képesség teszt
 - Szociális képességek
 - Neuroticitás
 - Extroverzió/introverzió
 - Rugalmasság
 - Vezetői képességek, dominancia
 - Elfogadás, tolerancia
 - Önértékelés

⁹⁸ Visser, H. M.: Current Practice of Officer Selection in The Netherlands, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 23.-25.

- Impulzivitás
 - Teljesítményorientáció
- Pszichológiai vizsgálatok. Interjúk, melyek a következő területeket célozzák feltárni:
 - Szociális funkció
 - Fegyelmezettség
 - Pszichológiai stabilitás
 - Teljesítményorientáció
 - A világ bármely részén való misszióra alkalmasság
 - Vezetői képességek
 - A különböző haderőnemek felé való orientáció feltárása
- Orvosi vizsgálat.
- Fizikai felmérés a Szárazföldi Haderő és a Tengerészgyalogság számára.
- Speciális kiválasztás (Practical Officer Selection Teszt) a Tengerészgyalogság jelöltjeinek (további két nap):
 - Pszichológiai kiválasztás:
 - Rövid prezentáció.
 - Csoportos problémamegoldás.
 - Vezetői teszt.
 - Nem pszichológiai kiválasztás:
 - Kötélmászás.
 - Másik személy szállítása megadott távolságon és időn belül.
 - Tájékozódási futás.
 - Akadálypálya.
- Számítógépes teszt (Computer Simulation Test) - további négy nap. Itt hat szimulációs repülést végeznek, ahol a tanulási képességet és tudásszintet vizsgálják. A kiválasztás további lépcsője a gyakorlati repülési teszt (Practical Flight Test), ahol a pilóta jelöltek instruktorokkal repülnek. Itt szintén a tanulás sebességét, légibetegségre való hajlamot, a repüléstől való félelmet és az alacsony g-toleranciát vizsgálják.
- A kiválasztás végén pedig a kiválasztásért felelős bizottság hoz döntést.

5.8 *Belgium*

A Belga Haderő részletes alkalmasságvizsgálati rendszert dolgozott ki a tisztjelöltek kiválogatására. A pszichológiai alkalmasságot meghatározó területek a következő módon alakulnak⁹⁹:

- Moralitás.
- Személyiség.
- Intellektuális potenciál.
- Továbbá ide sorolható a matematikai ismeret is.

Három napos kiválasztáson esnek át a jelöltek. Mindhárom napon alkalmaznak pszichológiai kiválasztási eljárásokat, mely felépítése a következő módon alakul¹⁰⁰:

- 1. nap:
 - Délelőtt: orvosi vizsgálat.
 - Délután: intellektuális képességek vizsgálata számítógépes tesztek segítségével. Memória és térbeli orientáció vizsgálata történik ennél a fázisnál.
- 2. nap:
 - Délelőtt:
 - fizikai felmérés.
 - biografikus kérdőív. Itt a személyes háttér, elsősorban az oktatás, családi háttér, korábbi aktivitás és a hadsereg iránti motivációs háttér feltárása a cél.
 - Délután:
 - Papír-ceruza tesztek, kérdőívek. Alapvetően személyiségtesztek és kérdőívek alkalmazása történik ennél a fázisnál (CPI, szociális szorongás teszt (Social Anxiety Test), teljesítménymotivációs teszt, Legkevésbé Preferált Munkatárs Teszt, Motivációs teszt, szervezői képesség teszt, önértékelés kérdőív - befejezetlen mondatokat tartalmaz).

⁹⁹ Lescreve, F.: Current Practice of Officer Selection in Belgium, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 4.-7.

¹⁰⁰ Devriendt, Y.A.: The Officer Selection in the Belgian Armed Forces, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000., pp. 16- 1.-16-4

- 3. nap:
 - Délelőtt:
 - Csoportos feladat. Öt és hét fős csoportokat hoznak létre az instruktorok. A csoportok tevékenységét két értékelő figyeli. A feladatok a következők:
 - Prezentáció megtartása a csoport előtt, egy, az instruktorok által meghatározott témából.
 - Szervezői feladat: egy természeti katasztrófa után túlélők kimentését kell megszervezni.
 - Csoportos problémamegoldás: ROMAT (Role Modelling Area Task).
 - Csoportos konstrukciós feladat. Fém csövekből kell egy előre meghatározott objektumot megépíteni csoportosan.
 - Szakmai érdeklődés kérdőív (Vocational Interests Questionnaire).
 - Délután:
 - Félig strukturált interjú. Egy pszichológus vagy egy tiszt vezeti, aki részt vett a csoportos feladat értékelésében is. Az interjú által vizsgált területek a következők:

<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizmus • Ügyesség (dexterity) • Megjelenés • Általános képességek • Érzelmi stabilitás • Fegyelmezettség 	<ul style="list-style-type: none"> • Felelősség • Szociabilitás • Kezdeményező-készség • Autoritás • Döntéshozási képesség • Motiváció
---	--

Minden terület alapján pontokat kapnak a jelöltek, melyeket az interjú résztvevő kéttagú bizottság ítél meg (melyet egy főtiszt és egy pszichológus alkot).

A feltárt pszichológiai, orvosi, fizikai jellemzők, egy napig tartó nyelvi felmérés és egy matematika vizsga (két nap) összegzett eredménye alapján történik az alkalmasság elbírálása.

5.9 Svédország

A katonai személyzet kiválasztásának gyökerei az 1940-es évekig nyúlnak vissza, amikor a német befolyás markánsan éreztette hatását az alkalmasságvizsgálati rendszeren. Ekkor a pszichológia alkalmazása egy speciálisan kiképzett pszichológussal történő interjú, melyet megelőzött egy részletekbe menő feltárás. Ennek eszköztára a biografikus önjellemzés, érdeklődést és személyiséget vizsgáló kérdőív, intelligencia teszt, műszaki képességeket feltáró teszt és szituációs feladat volt¹⁰¹. A katonai személyzeti kiválasztás folyamatos fejlesztésen esett át, melyben meghatározó szerepe volt a Katonai Pszichológiai Intézetnek (Institute of Military Psychology). A napjainkban alkalmazott kiválasztási rendszer 1996.-ban került bevezetésre, mely két lépcsőből álló kiválasztást céloz. Ez alapján az első „fordulóban” kiválasztják azon jelentkezőket, akik nem alkalmasak tisztnak. Itt nagy létszámban és rövid idő alatt elvégezhető kiválasztási eljárás alkalmazása előnyös. Erre a nagyszámú eltérő profilt magában hordozó beosztások miatt van szükség. A következő lépés pedig az első szinten bent maradók közül az adott beosztásra legmegfelelőbb kiválasztása. Itt már specifikusabb eljárások alkalmazása történik, melyek alkalmazási célja a képességekről és a jelentkező személyiségéről információgyűjtés.

Az új rendszer három komponensből áll:

- Kognitív teszt-batéria:
 - Három logikai feladat (inductive).
 - Négy térbeli gondolkodást vizsgáló teszt.
 - Öt verbális teszt.

- Személyiség kérdőív, mely információt ad a következő területekről Commander Trait Inventory – CTI):
 - Szubjektív vezetői potenciál.
 - Rugalmatlanság (inflexibility).
 - Kalandvágy (adventurousness).
 - Opportunizmus.
 - Megbízhatatlanság.

¹⁰¹ Carlstedt, L., Widén, W.: Officer Selection in the Swedish Armed Forces, Försvarshögskolan, LI Serie R:2, 1997

- Interjú, mely félig strukturált, vizsgálati területei:
 - Szociabilitás.
 - A katonai hivatás iránti motiváció.
 - Emocionális stabilitás.
 - Intellektuális képességek.
 - Energikusság.
 - Érettség.

5.10 Svájc (nem NATO tagállam)

A hadseregben minden hivatásos tisztjelöltnek részt kell venni egy Értékelő Központon, mely három napig tart¹⁰². Ez idő alatt információt nyernek a jelölt személyiség profiljáról és társas közegben tanúsított viselkedéséről. Minden résztvevőt több megfigyelő értékeli. Az Assessment Center rendszerét 1996.-ban vezette be a Svájci Hadsereg (ACABO). A kiválasztás alapelve a szerepeken alapul. Hogyan kell egy hivatásos tisztnek viselkednie és cselekednie (mint tanár, oktató, felettes, kolléga, beosztott, barát, szociális közegben általában).

Az Értékelő Központ a következő dimenziókat vizsgálja:

- Személyiség profil:
 - Személyes attitűd (personal attitude).
 - Motivált viselkedés (motivational behaviour).
 - Analízis (analysis).
- Szociális magatartás:
 - Szociális érintkezés (social contact).
 - Szóbeli kommunikáció.
 - Konfliktuskezelés (dealing with conflicts).
 - Befolyásoló magatartás (influencing behaviour).

¹⁰² Annen, H: ACABO – The Assessment Center for the Future Professional Officers in the Swiss Army, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)JP/27, Cedex, 2000., pp. 2.-4.

A megfigyelők e dimenziók mentén értékelik a résztvevőket. Az É.K. a következő feladatokat tartalmazza:

- Rövid, spontán szóbeli prezentáció: más jelöltek és az értékelők előtt kell magát, illetve egy témát bemutatni, melyet a gyakorlat előtt öt perccel korábban kapott meg.
- Vezető nélküli feladat – 1. : cél, hogy a jelölt érvényesítse a csoporton a saját érdekét, és elfogadtassa azt velük.
- Motivációs beszélgetés: egy szerepjáték formájában kell egy másik személyt meggyőzni egy számára kellemetlen feladat elvégzéséről, vagy egy számára feszült szituációban a feladat fel nem adása.
- Vezető nélküli feladat - 2. : a csoport választ egy témát, két részre osztják, az egyik a pro a másik a kontra csoport. Az egyik csoportnak meg kell győzni a másik csoportot az érveivel.
- Rövid esetek (short cases): a jelöltek egy tiszt mindennapos katonai tevékenységéből kapnak három szituációt. El kell magyarázniuk, hogy ők ebben a helyzetben mit tennének.
- Szóbeli prezentáció: 15 perces prezentációt kell tartani a jelöltnek katonai pedagógiai képességeket vizsgálva. A feladat a kiválasztás elején kapott témával azonos, viszont irodalmi háttérrel kaphat a felkészüléshez.
- Képesség teszt: verbális és numerikus képességek.
- Önértékelés: megadott szempontrendszer alapján meg kell határozniuk az erősségeiket és gyengeségeiket. Az eredményt nem értékelik, de információs alapot szolgáltat az értékelő-visszajelző beszélgetésen.

Az Értékelő Központ során az értékelést végzők a hadsereg személyzeti vagy HR területén szolgáló tisztek adják. Erre a kiválasztásra külön tréningen készítik fel az értékelőket, ahol ismertetik velük a módszertan folyamatát, az űrlapok kezelését, a korábbi értékelők tapasztalatait, a csoportos döntés előnyeit és hátrányait. Az értékelés során feltárt információk alapján konszenzusos döntés születik, mely megfelelt vagy nem megfelelt lehet.

5.11 Lengyelország

A Lengyel Haderő estében a kiválasztási rendszer megalkotása a klasszikus és saját, kifejlesztett eljárások együtteséből áll, mely a Szárazföldi Haderő, Légierő és Haditengerészet szintjén különbséget mutat az alkamasságvizsgáló eljárások vonatkozásában¹⁰³.

5.11.1 Lengyel Szárazföldi Haderő:

Az 1980-as évek derekától az alkamasságvizsgálat területén a pszichológiai jellemzők feltárása és azok alapján történő döntéshozatal került előtérbe, főként az intellektuális képességek és a személyiség vizsgálata. A hadsereg pszichológusai saját tesztet fejlesztettek ki, mely 4 részből áll:

- RID-S-4: általános mentális képességek vizsgálatára.
- TSP-3: térbeli gondolkodási képességeket feltáró teszt.
- TRW: analógiás gondolkodást vizsgáló eljárás.
- TRS-4: a jelölt aktív szókincsét vizsgálja.

A négy részpróba eredményéből kerül kiszámításra az intelligencia kvóciens (IQ). További vizsgáló eljárás a Sterlau-féle temperamentum kérdőív, mely az energetikai szintből (energetic level) és az időbeli karakterisztika alapján (temporal characteristic) tudnak a jelöltről profilt alkotni. A kiválasztás végét egy pszichológiai interjú jelenti, mely a következő területek vizsgálatát célozza:

- Vezetői képesség.
- Szervezői képesség.
- Vezetés váratlan körülmények között.
- Szociális és érzelmi érettség.
- Független döntéshozás.
- Bátorság.
- Barátságosság.
- A gondolatok kifejezésmódja (manner of expressing one's thoughts).

¹⁰³ Trusczyński, O.E., Terelak, J.F.: The Conceptual System of Officer Applicants to Military High Schools from the Air Force, the Navy and the Army in Poland in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 32-1.- 32-4.

Továbbá negatív jegyek kiszűrését vizsgálja:

- Alkohol és drogfogyasztás.
- Nehézkes szociális adaptáció.
- Tanulási nehézségek.
- Fegyelmezetlenség.
- Agresszivitás, destruktivitás.
- Extrém egoizmus.
- Mások viselkedésének extrém intolerabilitása.

5.11.2 *Lengyel Légierő:*

Alapvetően papír és ceruza tesztek alkalmazása jellemző, mely kiegészül a pilóták kiválasztása során szimulátoros vizsgálattal. A tesztek és kérdőívek három csoportja a következő módon alakul:

- Kognitív képességek vizsgálata:
 - Raven progresszív mátrix (intelligencia).
 - Schult tábla: operatív gondolkodás (operative thinking).
 - Toulouse-Pieron test: megosztott figyelmi koncentráció és érzékelési sebesség.
- Operatív képességek vizsgálata (alapvetően műszeres vizsgálat):
 - Komplex hang és vizuális inger reakcióidő vizsgálata.
 - Szem-kéz koordináció vizsgálata.
 - DES-1 eszköz: sebesség és távolság becslési képesség vizsgálata.
 - Két kéz koordináció vizsgálata.
- Emocionális és személyiség vizsgálat:
 - Spielberger kérdőív (STAI).
 - Brzezinski emocionális kontroll kérdőív.
 - I-E Rotter: kontroll helye kérdőív.
 - Eysenck EPQ kérdőív, mely vizsgálja a neuroticitást (EPQ-N), intro- és extravezriót (EPQ-E), pszichoticizmust (EPQ-P) és a kontroll helyét (EPQ-C).
 - Strelau temperamentum kérdőív.

A továbbiakban a résztvevőknek egy számítógépes repülőgép szimulátorban folytatják az alkalmasságvizsgálatot. A „JAPETUS” repülőgép szimulátort 1993-1995 között állították rendszerbe. Az eszköz képes a repülés valós jellemzőit szimulálva vizsgálni az érzékelést (perception) és a döntéshozó képességet (decision making ability).

5.11.3 Haditengerészet

Egy kompetencia profilt állított fel a Haditengerészet a tiszteket illetően. Ezt szakértői csoport hozta létre, a már bevált tengerésztisztek személyiségjellemzőit vizsgálva. Ehhez a profilhoz illeszkedve került kialakításra az alkalmasságvizsgálati rendszer. „A tengerésztisztek pszichológiai kiválasztása folyamatos, mely a megérkezés pillanatától a tanulmányok befejezéséig tart.” (Trusczyński, 2000, p. 32-3.). A Haditengerészet személyzeti kiválasztásának módszerei:

- a megfigyelés
- interjúk
- pszichológiai tesztek:
 - EPQ
 - RIDS-4
 - TMT: műszaki képesség teszt

A kiválasztás két szintű igényt kell kielégítsen: egyrészt azon jelöltek kiszűrése a cél, akiknél valamilyen pszichés betegség fellelhető, másrészt pedig azon jelöltek kiválogatása, akik beleilleszkednek a felvázolt profilba.

5.12 *Ausztria (nem NATO tagállam)*

Az Osztrák Hadsereg vonatkozásában egységes kiválasztási rendszerről beszélhetünk. A jelöltek kiválasztása 22 órás folyamatos módszer során történik (Psychological Officer Selection Test), mely felépítése a következő módon alakul¹⁰⁴:

- 1. nap 14. 00-tól a 2. nap 12. 00-ig tart
- Egy kiválasztás maximum 30 fő.

¹⁰⁴ Frise, E.: The Psychological Selection of Officer Candidates in Austria, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 4-1.- 4.3.

- Egy fő pszichológus és 2 fő asszisztens, illetve katonai kiképző személyzet vesz részt.
- Hetente 3-4 turnus kiválasztása lehetséges.

A hadsereg katonai vezetői és kiképzői szakértői által összeállított kompetenciák alapján került sor a kiválasztási rendszer kialakítására. A kompetenciák a következők:

- Mentális képességek (általános (general) és verbális intelligencia, logikai gondolkodás, memória, koncentrációs képesség)
- Stressz rezisztencia: a tesztek validabb eredményeket adnak stresszterhelés alatt, mint neutrális körülmények között. A stressz előidézésére a következő stresszorokat alkalmazzák:
 - Alvásmegvonás
 - Fizikai terhelés
 - Mentális terhelés (elsősorban hanggal)
- Frusztráció (prezentáció megtartása felkészülés nélkül, miközben kritizálják a tevékenységét)

A pszichometriai tesztek nyugalmi (neutrális) körülmények között és stresszes körülmények között is felveszik.

- Személyiség: alapvetően két kérdőívet használnak. Az első egy civil területen is használatos (Personality Research Form – PRF), a második a hadsereg saját fejlesztése, mely a szociális kompetencia, az emocionális stabilitás és a motivációs háttér feltárására szolgál. A kérdőívek kitöltése közben a pszichológus kritikával él a jelentkezőket illetően.

A kiválasztás napirendje a következő módon alakul:

- 14. 00 – 17. 00: nyugodt környezetben a jelentkezők pszichometriai tesztek és kérdőíveket töltenek ki.
- 17. 00 – 22. 00: a résztvevők kvalitatív feladatot végeznek, úgymint:
 - Írásban kell beszámolnia, miért akar tiszttal lenni,
 - Mondat befejezéses feladatot kell végeznie,
 - Egy meghatározott témát megvitatni.
- 22. 00 – 05. 00: a jelentkezők írásos és fizikai feladatokat végeznek, a tesztek között menetet hajtanak végre meghatározott távolságon.
- 05. 00 – 08. 00: a résztvevők személyiség kérdőívet töltenek ki.

- 08. 00 – 10. 00: a kiválasztás elején felvett tesztek és kérdőívek ismételt felvétele történik. A számítógépes háttértámogatásnak köszönhetően rövid időn belül össze lehet hasonlítani a neutrális és a stressz viszonyok között felvett értékeket.
- 10. 00 – 12. 00: a résztvevők interjún vesznek részt, melyet a pszichológus végez. A jelöltek itt kapnak visszajelzést arról, hogy a kiválasztás sikerrel járt-e vagy sem.

	USA	UK	Kanada	Dánia	Franciaország	Németország	Hollandia	Belgium	Svédország	Lengyelország	Szajc	Ausztria
Interjú		•	•	•	•	•		•	•	•		•
Referencialevél	•											
Képességteszt	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	(•)	•
Személyiségteszt	•			•	•		•	•	•	•		•
Munkaminta			RSZ				RSZ			RSZ		
Értékelő Központ		•		•		•	•	•		Kik. Id. megf.	• ¹	• ²
Biodata		•				•		•				
Önértékelés								•			(•)	

Magyarázat: RSZ – Repülőgép szimulátor

1 – Tesztek, kérdőívek és szituációs gyakorlatok együttes alkalmazása

2 – Alapvetően az elhúzódó stressz alatti teljesítmény a cél

5. Táblázat: A kiválasztási rendszerben alkalmazott eljárások összesítése

Mindannak ellenére, hogy a táblázat nem foglalja magába az összes NATO és nem NATO tagállamot, egyértelműen megállapítható a néhány módszer használatát illetően az egységes alkalmazás. Univerzális használatot mutat a képességtesztek alkalmazása. Az interjú módszere szintén gyakran preferált eljárás, hasonló módon alakul a személyiségtesztek alkalmazása. A viselkedéses kompetenciák beazonosítására használt Értékelő Központ meglehetősen gyakori kiválasztási módszer. Ennek egyszerű magyarázat áll a háttérben, mégpedig egyértelműen deklarálnak, hogy a katonai hivatás, ezen belül a tisztek kompetenciaprofiljában meglepő módon nagy arányban van jelen viselkedéses kompetencia. Egyes speciális területeken alkalmazásra kerül a munkapróba alkalmazása is, de a módszer jellegéből adódóan a katonai alkalmazása kisebb arányt mutat az előbb említett módszerekhez képest. A korábbi módszerek alkalmazási gyakoriságától eltérően kisebb arányban fellelhető a referencialevél (USA – középiskolai illetve középiskolai tanári ajánlás), önértékelés és biodata alkalmazása. A táblázatban említett önéletrajzot illetően mellőzött

alkalmazásra következtethetünk, ám megjegyzendő, a CV által hordozott számos információ megegyezhet a biodata adataival, illetve a kiválasztásokat megelőző adminisztrációs előszűrésen használt adatokkal. Minden katonai beosztás részéről vannak erkölcsi normák, társadalmi elvárások (az adott ország állampolgársága), iskolai végzettségek, életkor, melyek a három módszer információs adatbázisának részeként tekintendő. A grafológia és asztrológia egyértelműen nem kerül alkalmazásra a fent említett katonai kiválasztások során.

6 A Magyar Honvédség katonai alkalmasságvizsgálati rendszere

A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. Törvény szabályozza az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság szükségességét: az állomány tagjának meg kell felelnie a miniszter által rendeletben meghatározott, a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. A Magyar Honvédségben szolgálatot teljesítők alkalmasságának tartalmát két rendelet határozza meg:

- 20/2002. (IV. 10.) HM rendelet (a Magyar Honvédség egyes beosztásaihoz kapcsolódó munkaköri követelményekről)
- 7/2006. (III. 21.) HM rendelet (a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, engedélyezésének szabályairól)

A 20/2002. HM rendelet a következő módon fogalmaz a katonai alkalmasságot illetően (7. § (2)): katonai szolgálatra alkalmas, aki szervi, pszichikai és fizikai szempontból megfelelően fejlett és életkorának, testi-pszichikai alkatának megfelelő fizikai és szellemi teljesítményekre képes, továbbá nincs olyan betegsége (kórállapota), fogyatékosága, amely a katonai szolgálat teljesítését kizárja, illetve akinél a szolgálat teljesítése során sem kell számolni az alkalmazkodási képesség tartós vagy maradandó megromlásának veszélyével. A 7/2006. HM rendelet ezt a következőkkel egészíti ki (9. § (2)): katonai szolgálatra pszichikailag alkalmas, aki várhatóan hosszú távon megfelel a katonai szolgálat által támasztott szellemi, érzékelési, személyiségbeli, értékrendi és pályamotivációs követelményeknek.

A katonai alkalmassági vizsgálatok célja kiszűrni azokat a vizsgálati személyeket, akik az MH különböző katonai szervezeteiben, béke körülmények között, a várható beosztásukkal – hivatásos, szerződéses – szemben támasztott pszichológiai követelményeknek aktuálisan és várhatóan hosszabb távon, nem felelnek meg. További célja azon vizsgálati személyek kiszűrése, akik várhatóan katonai /tábori/ körülmények között, hosszantartó fizikai megterhelés alatt, megnövekedett pszichés igénybevétel mellett team munkában, kiképzési feladatok elsajátítására és tartós munkavégzésre, feladat végrehajtásra nem alkalmazhatók (pl. ISAF, KFOR, UNFICYP, stb.).

Ennek megfelelően a pszichológiai alkalmasságvizsgálat négy nagy készség kategória vizsgálatára irányulnak:

- Pa: valamennyi rendfokozat, illetve beosztás esetében szükséges pszichológiai követelmények.
- Pv: a vezető beosztásokban rendelkezni kell az átlagot meghaladó, vezetési, szervezési készségekkel.
- Pm: az egyes fegyvernemi munkakörökben az alapkövetelményeken túl az adott munkakörre jellemző pszichikai készségek.
- Pk: az átlagos megterheléstől lényegesen eltérő beosztásokban speciális pszichikai elvárások.

A Magyar Honvédségben minden katonai alkalmasságvizsgálati eljárást a budapesti központtal rendelkező MH Egészségvédelmi Intézet Alkalmasságvizsgáló- és Foglalkozáségségügyi Igazgatósága végez. Az alkalmasságvizsgálat gyakorlatilag egy napon történik. Ekkor kerül végrehajtásra az orvosi, fizikai és pszichológiai alkalmasságvizsgálat. Mindhárom vizsgálati terület kizáró jellegű, azaz bármelyik területen a jelentkező alkalmatlannak bizonyul, akkor a minősítése alkalmatlan. Általánosan, pszichikailag alkalmas az a személy, aki várhatóan hosszú távon megfelel a katonai szolgálat által támasztott szellemi, érzékelési, személyiségbeli, értékrendi és pályamotivációs követelményeknek. Az egyes pszichikai funkciócsoportok vizsgálata és értékelése tesztvizsgálatokkal, kérdőívekkel, pszichológiai műszerek alkalmazásával és célzott beszélgetéssel történik (7/2006. (III. 21.) HM rendelet 10. § (6)). Az alkalmazott vizsgálati eszközöket a következőkben rövid összefoglalás formájában mutatom be.

6.1 Pszichológiai vizsgálatok

6.1.1 Papír- ceruza tesztek:

- Teljesítménytesztek: a tesztek a különböző verbális, numerikus és térbeli intelligencia faktorok, intelligencia struktúra mérésére alkalmasak.
- Figyelemvizsgáló tesztek: a tesztek a figyelmi képességek mérésére szolgálnak, lehetőséget adnak a figyelem minősége, terjedelme, a monotonia tűrés mérésére. (Pieron, Bourdon, D-2).

- Személyiségtesztek és kérdőívek: e tesztcsoport a személyiség különböző faktorainak, jellemzőinek meghatározására szolgálnak. Ilyenek pl. a dominancia, szociabilitás, önfogadás, frusztráció tolerancia, teljesítmény iránti igény, érzékenység, izgathatóság, személyiség flexibilitása, neuroticizmus, extro - introverzió stb.(Brenghelmann, FPI, CPI S-300, ASZVEK, TCI, PIK, MMPI, BFQ).
- Kiegészítő vizsgálat során opcionálisan használatosak projektív vizsgálati eljárások (Szondi, Lüscher, Rorschach próbák).

6.1.2 *Műszeres vizsgálatok:*

A személy komplex vizsgálatára alapvetően alkalmazott eszközök:

- Digitális tachistoszkóp: a műszer segítségével megállapítható a figyelem terjedelme, és jól tanulmányozható, hogy milyen teljesítményekre képes az ember érzékelése rövid ideig tartó ingerek esetén.
- Komplex szenzomotoros vizsgálat: komplex szenzomotoros vizsgálati készülék a szenzomotoros funkciók vizsgálatára leggyakrabban használt különféle reakcióidő típusok mérésére (egyszerű, választásos és szelektív vagy összetett) alkalmas.
- Útvonalkövető szimulátor: különleges gépjármű vezetők alkalmasságának megállapítására szolgáló berendezés. Olyan szituációba helyezi a vizsgálati személyt, ahol a megszokott „rutin” eszközök használatával (kormánykerék, pedálok) egészen más jellegű feladatot kell elvégezniük.

A vizsgálatok során felmerülő, egyes részképességek vizsgálatára opcionálisan végezhető műszeres vizsgálatok, ezek a következők:

- Számítógépes stabilométer: a számítógépes állásbiztonság – vizsgálati készülékkel a vizsgált személy saját egyensúlyszelése, testtartásának stabilitása és komplex teljesítménye vizsgálható.

- Mélységlátás vizsgáló: Termélység érzékelésének minőségét vizsgálja, másodlagos kritériumok kiküszöbölésével.
- Kéz – koordinációvizsgáló (Omega szupport): A kéz – koordináció vizsgáló készülékkel a két kéz látással ellenőrzött mozgáskoordinációja, a finom manipulatív tevékenység pontossága és gyorsasága vizsgálható
- Mikromanipulációs tremorméter: piezoelektromos érzékelővel működő műszer a tremorjelenségekre jellemző kéz-, vagy ujjremegések számának (frekvenciájának), a remegések nagyságának (amplitúdójának) mérésére és a remegések amplitúdó szerinti szelektálására szolgál.
- Logikai piramis: pszichotechnikai eszköz, amely a gyakorlati problémamegoldást és a gondolkodás sajátosságait vizsgálja konkrét cselekvési helyzetben.

6.1.3 *Pszichológus által végzett exploráció:*

A vizsgálati személy élettörténete, családi körülményei, motivációi, katonai pálya feltárásának eszköze, valamint a strukturált interjút végző pszichológusnak lehetősége nyílik információt szerezni a vizsgált személy kommunikációs készségéről, fellépéséről. Az interjú során további kiegészítő információt ad a vizsgálati személy parancsnoki jellemzése. A pszichológus a vizsgálati eredmények és az exploráció alapján, a pályaalkalmasság-vizsgálati lapon feljegyzést készít, amelynek tartalmaznia kell a vizsgált személy értelmi képességének, személyiségének, motivációs bázisának jellemzőit, illetve ezek alapján véleményét a vizsgált személy pszichikai alkalmasságáról. Az interjú időtartama 15 és 90 perc között változhat személyenként, ami átlagosan 20 percet vesz igénybe.

7 A Magyar Honvédség katonai kiválasztási problematikája napjainkban

A Magyar Honvédség vezetése felismerte a kompetenciák alkalmazásának jelentőségét, ezt igazolja a 2006. év során megjelent a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet (a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól). Itt megjelenik a honvédelmi vezetés kétszintű kiválasztásának igénye. Alapvetően törekszik olyan pszichiátriai betegségek kiszűrésére, mely egyértelmű szolgálati alkalmatlanság kritériumainak megfeleltetését hordozza magában, ezen túlmenően viszont megjelenik a munkakörök közötti kompetenciákon alapuló differenciáció. Munkaköri térkép¹⁰⁵ összegzi a munkakör családok pszichés jellemzőit, ez alapján egy profil vázolható fel a beosztásnak megfelelően. A „Részletes pszichikai alkalmassági követelmények”¹⁰⁶ táblázat külön értelmezi az Általános pszichés státusz (Pa), Munkaköri követelmények (Pm), Különleges követelmények (Pk), Katonai vezetői követelmények (Pv) pszichológiai alkalmasságvizsgálati szempontjait.

A kiválasztás módszertani problémáját a különleges műveleti beosztások betöltőinek kiválasztása jól szemlélteti. A fentiek alapján könnyen definiálható, milyen képességekkel kell rendelkeznie a jelöltnek, amennyiben különleges műveleti katonai beosztásra jelentkezik. (1. sz. melléklet). A tiszti és a tiszthelyettesi állomány számára a Pa (IV szint) és a Pk (IV szint) jelenti a kritériumot, a tisztési állomány esetében a Pa (III szint) és a Pk (IV szint) jellemző. Miután a kiválasztáshoz szükséges képességprofil a rendelkezésünkre áll, hozzáfoghatunk az állomány kiválasztásához tesztekkel, kérdőívekkel, műszeres vizsgálatokkal és interjúval. Minthogy látható, az így felsorolt képességek két nagy részre oszthatók. Egy része jól mérhető tesztekkel, kérdőívekkel és műszerekkel (szenzomotoros és percepciós teljesítmény, értelmi szint és a személyiségjellemzők egy része). Másik részük viszont olyan képességeket említ, amelyeket a rendelkezésre álló eszközparkkal, nagy hibával vagy egyáltalán nem lehet vizsgálni (értelmi szint és a személyiségjellemzők fennmaradó része, úgymint szociabilitás, önkontroll, magbiztosság, felelősségtudat, bajtársiasság, stb.). A műveleti katonai beosztást egységes egészként szemléli, eltekintve a rendfokozati kategóriák tagozódásától. Nem differenciál megfelelő mértékben két műveleti katonai beosztás pszichológiai követelményprofilja között. A Magyar Honvédség alegységei is különböző területek szakembereiből kerülnek összeállításra, így a Különleges

¹⁰⁵ 4. melléklet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelethez.

¹⁰⁶ 5. melléklet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelethez

Műveleti Zászlóalj is. Az alakulat szervezeti felépítése nem publikus, ellenben közreadható, hogy a tűzcsoporthoz szervezésben a specialisták kerülnek beosztásba (így például műszaki, egészségügyi, híradó-informatikai specialista). Nyilvánvaló, hogy az előbb említett beosztások között is megjelennek kompetenciaprofil és kritériumszintbeli különbségek. Az itt megfogalmazottak a példaként bemutatott alakulathoz hasonlóan gyakorlatilag bármely speciálisabb beosztásokkal feltöltött alakulatnál is jellemzőek, a NATO egyéni beosztásra tervezett állománytól a külszolgálati misszióra tervezett kontingensek személyzetéig. Hasonló probléma adódik, amennyiben olyan missziós beosztásokra kell a legalkalmasabb személyt kiválasztani, amelyik missziós beosztás profilját nem tartalmazza pszichológiai alkalmassági követelmények táblázata. A Magyar Honvédségnél napjainkban alkalmazás alatt álló alkalmasságvizsgálat jellemzői:

1. Meghatározó módon analitikus kiválasztási dominancia jellemzi¹⁰⁷: Közvetett módon szerzett információk alapján születik döntés, a viselkedés közvetlen megfigyelése helyett. Extrém stressz alatt, alvásmegvonás és folyamatos frusztráció alatt végrehajtott fegyveres döntési helyzetekben alkalmazandó képességekre nem lehet következtetni tesztek, műszerek, kérdőívek és egy interjú eredményei alapján. Hasonló probléma adódik olyan kompetenciák vizsgálatánál, melyek kizárólag a viselkedés közvetlen megfigyelésével vizsgálhatók nagy hatékonysággal¹⁰⁸.

- | | |
|---|-----------------------------------|
| • Szociabilitás | • önállóság |
| • Önkontroll | • elkötelezettség |
| • magabiztosság | • Szabálytudat |
| • Felelősségtudat | • együttműködési készség |
| • bajtársiasság | • döntési készség |
| • frusztrációs tolerancia | • stratégiai gondolkodás |
| • terhelhetőség | • csapatépítési készség |
| • önismeret | • menedzselési készség |
| • kommunikációs készség | • motiváló képesség |
| • kapcsolatteremtő képesség | • kritika elviselésének képessége |
| • alkalmazkodási készség | • szellemi terhelhetőség |
| • megbízhatóság | • Erkölcösség |
| • szélsőséges körülményekhez való alkalmazkodás képessége | |

¹⁰⁷ Olyan kompetenciákról hoz döntést közvetett információk alapján, melyek alapvetően közvetlen módon szerzett információkkal lehet dönteni

¹⁰⁸ A felsorolt kompetenciák a 7/2006. (III. 21.) HM rendelet (a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól) vonatkozó részeiben található.

2. Nem biztosít lehetőséget az alakulatok, missziók és szervezetek speciális kiválasztási igényeinek kielégítésére. Más követelményprofil jelentkezik a kisebb létszámú speciális beosztások esetében (különleges műveleti katona, attasé, pilóták kiválasztása, tisztek kiválasztása), továbbá megjelenik a külszolgálati missziós állomány esetében is a differenciálás igénye. Míg egy UNFICYP (Ciprus) misszió esetében nagy szerepe lehet a monotónia tűrésnek, addig az esetleges ISAF (Afganisztán) misszió esetében a frusztrációs tolerancia kaphat nagyobb hangsúlyt.
3. Az alapszintű kiválasztáson túlmenően nem él az első szinten alapuló (alkalmatlanságot kizáró) második szintű kiválasztási rendszer (a beosztásra legalkalmasabb kiválasztása) által felkínált előnyökkel. Megfelelő kiválasztási eszközök használatával a kiválasztás hatékonysága növelhető.
4. Thorndike által megfogalmazott modell értékeit tükrözi. Figyelmen kívül hagyja a beosztást betöltő és a munkakör közötti dinamikus kapcsolatot, mely a munkavállalói elégedettség, a szervezeti elköteleződés, a motiváció és a katonai szolgálat ellátásának színvonalbeli növelésének hatékony eszköze lehet.
5. Annak ellenére, hogy a 2003-ban kiadott HM rendeletben¹⁰⁹ megjelenik a kompetenciák használata, az abban foglalt kompetenciák jelentős részénél (viselkedéses kompetenciák) az elmúlt négy év során sem váltak biztosítottá a korábbiakban alkalmazott eszközöktől eltérő kiválasztási módszerek.

8 A kutatás céljai (hipotézisek)

A fentiek alapján megfogalmazódik az igény olyan kiválasztási módszerek kifejlesztése vagy adaptálása iránt, mely lehetőséget nyújt a kompetenciák (ezen belül a viselkedéses kompetenciák) vizsgálatára, kellő érzékenységgel rendelkezik az alakulatok szervezeti igényeihez igazodva. Rendelkezik a rugalmasság (az alakulatok kiválasztási igényeihez történő alkalmazkodás) képességével, továbbá megteremti a személy és munkakör közötti dinamikus kapcsolat lehetőségét.

Számos civil területen és más országok hadseregében (Egyesült Királyság, Dánia, Németország, Hollandia, Belgium, Svájc és Ausztria) alkalmazott alkalmasságvizsgálati eljárások közül az Értékelő Központ (Assessment Center) alkalmazása lehetőséget teremt a

¹⁰⁹ 4/2003. (I.31.) HM rendelet (A hivatásos és szerződéses katonák egészségi pszichikai és fizikai alkalmasságának minősítéséről)

Magyar Honvédség alkalmasságvizsgálati rendszerének ez irányú fejlesztésében. Az Értékelő Központ szakirodalmi adatok által leírt magas beválási aránya ellenére alkalmazhatóságával kapcsolatban leginkább megjelenő ellenérv elsősorban annak költségessége, nagymértékű időigénye, továbbá a kiválasztásban résztvevő szakemberek nagy létszámigénye. Szervezetünkben történő alkalmazás során az előbb említett tényezők elhanyagolható mértékben jelennek meg, így a módszer alkalmazása során a megjelenő előnyök alapján határozott szervezeti haszonnal jár. Figyelembe véve a Magyar Haderő szervezeti működésének specifikumait, kiválasztási szakértői létszámát, első hipotézisem: ***a Magyar Honvédség keretein belül a személyzeti kiválasztásra tervezett Értékelő Központ alkalmazása hatékonyabb a jelenleg alkalmazott eljárásokhoz képest.***

A módszer rámutat a kompetenciák alkalmazásának jelentőségére. Használata olyan, az alakulatok speciális igényeiből eredő igények kielégítésének hatékony eszköze lehet, mely lehetővé teszi a harci tevékenységbe ágyazott módon viselkedéses kompetenciák azonosítását. A pontosan és több szinten definiált kompetenciák alkalmazása az alkalmatlanság megállapításán túlmenően a meghatározott beosztásra legalkalmasabb jelöltek kiválasztásának lehetőségét hordozza. Mindezek alapján fogalmaztam meg második hipotézisem: ***a megfelelő módon kialakított kompetenciák használata jobban illeszkedik az alakulatok kompetencia alapú személyzeti kiválasztási rendszeréhez.***

Az alakulatok szintjén végrehajtott speciális kiválasztási igények megvalósítása során a kiválasztási feladatot ellátó személyzet létszám igénye nagy terhet ró a Magyar Honvédségnél szolgálatot teljesítő pszichológus állományra. Olyan módszerek használata esetén – így például az Értékelő Központ -, mely során a kiválasztást végző szakpszichológus együttműködése mellett az alakulat megfelelően kiképzett szakemberei is bevonásra kerülnek a kiválasztás folyamatába, maga után vonhatja a kiválasztást végző pszichológusi állomány mérséklődő létszámigényét. Mindezek alapján harmadik hipotézisem: ***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.

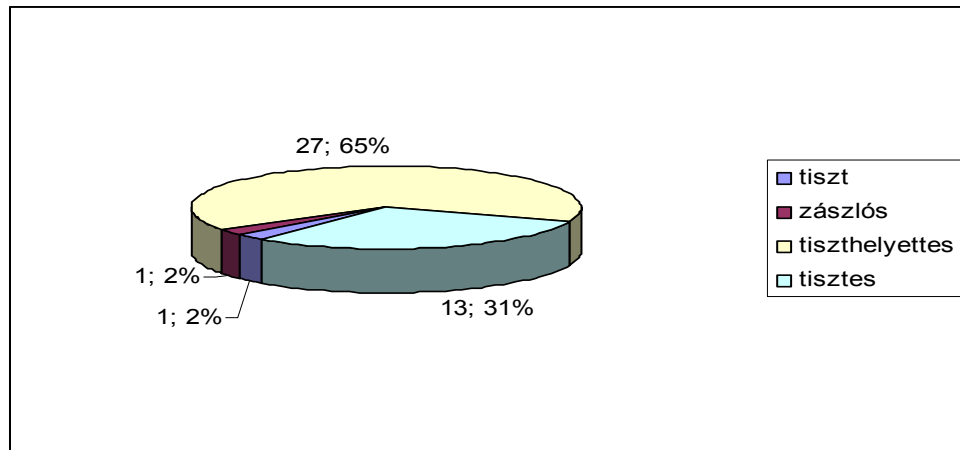
9 Az Értékelő Központ alkalmazásának bemutatása (empirikus vizsgálat)

A következő vizsgálatban egy kompetenciaalapú kiválasztási folyamatot fogok bemutatni. Annak ellenére, hogy módszertani problémára kívánok megoldást nyújtani, a kiválasztási módszertan bemutatásához elengedhetetlen a szervezeti igények feltárásának fázisától indulnunk.

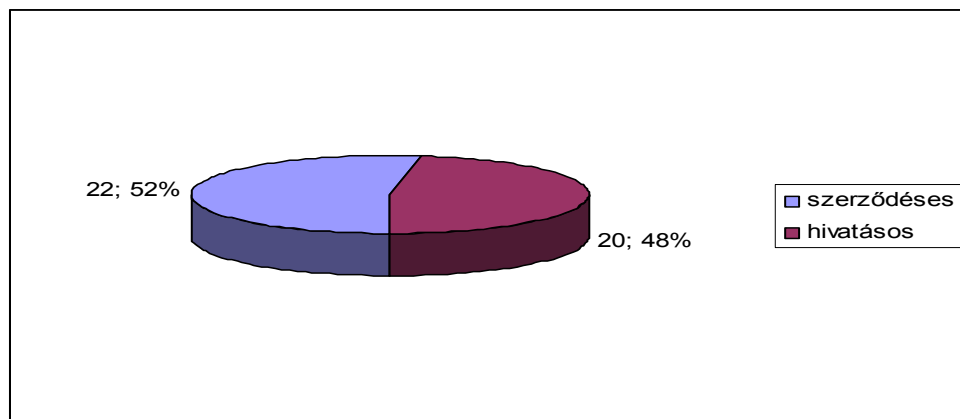
9.1 Kísérleti csoport:

Az Értékelő Központ kiválasztási módszertan empirikus vizsgálata a 2005. évben megalakult MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj személyzeti kiválasztása során került végrehajtásra 2006. március 8. és április 14. között. A kiválasztás végrehajtásához szükséges előzetes feladatok bemutatásához vissza kell nyúlnunk a 2005. évig. Az alakulat újonnan kinevezett parancsnokának megkeresésére egy félig kötetlen beszélgetésre kapott meghívást a MH EVI Egészségpszichológiai Osztályának vezetője. A találkozó témája a pszichológiai területek alkalmazhatósága volt, mely az alakulat operatív tevékenységében szervezeti hasznot jelent.

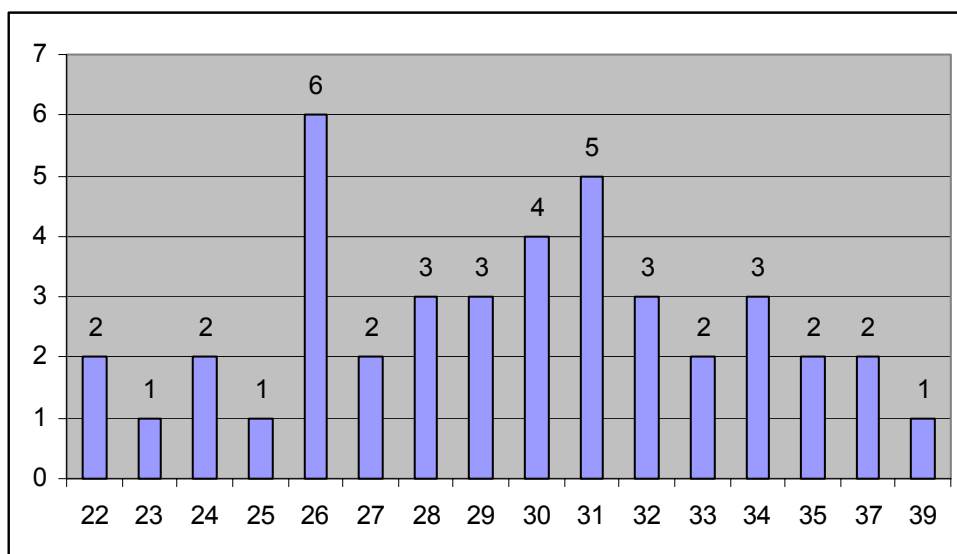
A zászlóalj állományában műveleti beosztások betöltésére 42 fő férfi jelentkezett. A jelentkezők életkori, rendfokozati megoszlását a 3. és 4. ábra mutatja. Minden résztvevő az alakulathoz tartozó teljesített szolgálatot. A különleges műveleti katonai beosztás betöltésének előfeltétele volt egy három hetes kiképzés, mely egyben felmérés is volt szakmai, fizikai és pszichés szempontok alapján. Itt nyílt lehetőség korábban megfogalmazott kompetenciák feltárására is. Megjegyzendő, amennyiben nem teljesíti a jelölt a felmérés által megkövetelteteket, úgy nem tölthet be különleges műveleti beosztást, számukra egy másik jellegű beosztás kerül felajánlásra. Ez lényeges, hiszen az alkalmatlanság nem jelenti egyértelműen a katonai alkalmatlanságot.



3. ábra: A kiválasztásra jelentkezett állomány rendfokozati kategóriáinak megoszlása (fő, százalék)



4. ábra: A kiválasztáson résztvevő állomány megoszlása hivatásos és szerződéses állomány vonatkozásában (fő, százalék)



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

9.2 *Az Értékelő Központ folyamata*

9.2.1 *A szervezeti célok felmérése, a szervezet elemzése:*

2005. szeptember 01.-én került megalakításra a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj, a MH 34. Bercsényi László Felderítő Zászlóalj jogutódjaként. Az alakulat rendeltetése:

békében:

- Készen állni váratlan katonai erő alkalmazását igénylő események, válsághelyzetek bekövetkezésekor azokról információ biztosítására.
- Természeti, ipari- és környezeti katasztrófák bekövetkezésekor, azok következményeinek felszámolásában való részvételre, valamint egyéb és más erőkkkel, eszközökkel nem elérhető információszerzési feladatokra, béketámogató, nemzetközi humanitárius műveletek végrehajtására.

háborúban:

- minden időben készen állni hadászati, hadműveleti felderítési feladatok végrehajtására önállóan, vagy kivételes esetekben más fegyvernemekkel (szakcsapatokkal) együttműködve

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. melléklete¹¹⁰ rögzíti. Az itt jelöltek részletes pszichikai alkalmassági követelményeket fogalmaznak meg, melyek valószínűleg nagy hatékonysággal használhatók nem speciális beosztások betöltői esetében. Jelen esetben azonban a meghatározott kritériumok alkalmazása nem egyértelműen garantálja a beosztás betöltőjének bevalását is.

¹¹⁰ 7/2006. (III. 21.) HM rendelet 5. melléklet a 7/2006. (III. 21.) HM rendelethez: Részletes pszichikai alkalmassági követelmények

9.2.2 Munkafolyamat, munkakörelemzés: A munkakörök jellemzőinek összegyűjtése

A kiválasztási rendszer kialakításának első lépése, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű információ álljon rendelkezésre a munkaköröket illetően. Az információszerzés több módszerrel végezhető (6. táblázat).

A Különleges Műveleti Zászlóalj esetében az állomány leterheltségéből fakadóan a rendelkezésre álló idő rövidege miatt a tematikus kérdőív alkalmazása volt célszerű. A kérdőív kitöltését az alakulat parancsnoka a Helyőrségi Művelődési Otthonban engedélyezte, melyre 2005. június 23-án 09. 00-12. 00 között kerül sor. A megjelölt három óra szervezés, pontosítás, kérdőívek felvétele és a zászlóalj vezetésével történő konzultációt is magába foglalja. Az alakulat jogelődjeként létező alakulat felderítő beosztású katonáival került kitöltésre a munkakörelemző kérdőív (2 sz. melléklet). A kérdőív a vizsgált területen túlmenően más kérdéseket is tartalmaz. Hasznosnak tartottam az egész kérdőív kitöltését, annak ellenére, hogy a II. rész kérdései képezték a felmérés alapját. A I. rész segített a kitöltőnek a munkakörével kapcsolatos kérdések fókuszálásához. Az állomány egyszerre vett részt a kérdőív felvételén, mindez 60 percet vett igénybe. A kérdőívet mindösszesen 62 fő töltötte ki.

A feltárt adatok feldolgozása két szinten történt. Egyrészt a beosztott állomány által megfogalmazott tulajdonságok összegyűjtése elengedhetetlen volt, mivel ez a csoport végez a tervezett munkakörökhöz hasonló tevékenységprofilú feladatot. Másrészt a feltárt adatok alapján a további kompetenciák megállapításának és pontosításának a vezetés szintjén kell történnie, tekintettel arra, hogy a szervezeti értékeket és az alakulat jövőbeli tevékenységrendszerét ők ismerik. A továbbiakban a kompetenciák feldolgozásának folyamatát mutatom be.

	Az alkalmazás nem igényel speciális ismereteket	Az alkalmazás speciális ismereteket igényel
Részletekbe menő elemzés	<ul style="list-style-type: none"> • Tematikus kérdőív • Tematikus interjú • Munkanap-fényképezés megfigyelés 	<ul style="list-style-type: none"> • Időállandós elemzések (MTM, MOST) • Műszeres mérés • Számítógépes elemzés
Átfogó elemzés	<ul style="list-style-type: none"> • Általános kérdőív • Általános Interjú 	<ul style="list-style-type: none"> • Videotechnika • Számítógépes elemzés

6. Táblázat: A munkakörelemzés módszerei (Nemeskéri, 2001, p. 52)

A feltárás során a beosztások betöltőinek képességeket, tulajdonságokat jelölnek szükségesnek a beosztásuk betöltése során. Ezeket a továbbiakban kompetenciákként kezeltem. Olyan kompetenciák feltárása volt a cél, mely nem egyértelműen a beosztásban jellemző átlagos teljesítményt, hanem azon túlmenően a beosztásban történő szolgálatteljesítés sikerességét és a hatékonyságát garantálja.

A kérdőívek összesítése után 166 kompetenciából álló listát kaptam. Mivel a cél a kompetenciák feltárása volt, így a 166 kompetencia elfordulásának gyakorisága nem hordozott releváns információt. Ennek megfelelően egy kompetenciákból álló listát kaptam.

Az elsődleges kiértékelést követően szükség volt a kompetenciák differenciálására. Erre 2005. július 05.-én került sor az alakulat legénységi épületének egyik klubszobájában. 2 fő pszichológus és 5 fő parancsnoki beosztást ellátó tiszt volt jelen, akik csoportosan véleményezték a feltárt kompetenciákat. Először két kiscsoport végezte a kompetenciák szelektálását. Minden kompetencia külön lapon szerepelt, a két kiscsoport tagjainak feladata volt egy rangsor felállítása a feltárt kompetenciák között. A csoportos értékelés folyamata a tervezett menettől eltért. A csoportok felismerték, hogy a beosztott állomány által begyűjtött kompetenciák csoportosíthatók olyan kompetenciák szerint, melyeket szintén tartalmaz a 166 kompetenciából álló lista. Ennek megfelelően olyan kompetenciákat definiáltak a kiscsoportok, melyek szemantikai értelemben a lista számos kompetenciáját magába foglalták. Így például a stressz-tűrés (mely a későbbiekben stressz-tolerancia) kompetencia magában foglalta a terhelhető, nyugodt, önfegyelem, monotónia tűrő és a „biztos kéz jellemzi” kompetenciákat.

Amikor a két kiscsoport végzett a kompetenciák összevonásával és rangsorolásával, a két csoport megvitatta a kiválasztásnál tervezett kompetenciákat, illetve konszenzus útján a szakmai szempontok figyelembe vétele mellett tíz kompetenciából álló lista mellett döntöttek. A véleményezés célja azon alapkompentenciák definiálása volt, melyek meghatározóak a különleges műveleti katonák harc- és teljesítőképességének és beválásának tekintetében.

Allóképessége jó	Következetes	Gyakorlatias	Pontos
Kemény	Szigorú	Naprakész	Alapos
Ügyes	Lelkes	Rendezett	Rendszerető
Vakmerő	Tervezőkészség jellemzi	Szakmai alázat	Szorgalmas
Terhelhető	Erélyes	Szakmai rugalmasság	Összeszedett
Elszánt	Példamutató	Szakmai tudás jellemzi	Megfontolt
Maximalista	Követelménytámasztó	Szakmaszeretet	Óvatos
Kitartó	Pedagógiai érzékkel rendelkezik	Szakmai igényesség jellemzi	Precíz
Nagy akaratú jellemzi	Koordináló készséggel rendelkezik	Szakharcászati ismeretekkel rendelkezik	Fokozatos
Határozott	Széles ismeretségi körrel rendelkezik	Szakmai elhivatottság jellemzi	Körütekintő
Magabiztos	Tervszerű	Motivált	Megbízható
Aktív	Emberséges	Számítógépes ismerettel rendelkezik	Fegyelmezett
Erős	Empatikus	Anatómiai tudással rendelkezik	Önismerettel rendelkezik
Megszállott	Türelmes	Fegyverismerettel rendelkezik	Őszinte
Elhivatott	Kompromisszumkész	Jó lökészség jellemzi	Felöltségteljes
Eltökélt	Jókedvű	Térképismerettel bír	Egyenes
Gyors	A beosztott állományhoz való hozzáállása megfelelő	Angol nyelvtudás jellemzi	Engedelmes
Küzdő típus	Összetartó	Alkalmazható katonai tudással rendelkezik	Lelkiismeretes
Bátor	Karizmatikus	Ismeri a szabályokat	Önfegyelem jellemzi
Gyors reflexekkel rendelkezik	Csapatmunkás	Jártasság a harcászati	Parancsvégrehajtó
Talpraesett	Áldozatkész (távollét)	Előadókészség	Szolgálatkész
Alakias	Együttműködő	Kommunikációs készség	Átgondolt
Akaratos	Alkalmazkodó	Gyakorlati tudása van	Kötelességtudó
Stressztűrő	Nyugodt	Jó megfigyelő	Becsületes
Elfogult	Higgadt	Adminisztrációs készség jellemzi	Hivatástudat jellemzi
Adrenalin függő	Behódoló	Jó célzókészség	Tisztelettudó
Veszélykereső	Rabszolga típus	Ritmusrézék	Tanulékony
Félős	Ápolt	Műszaki érzék	Erkölcsei feddhetetlenség jellemzi
Törekvő	Jó emberismeret	Tényszerű közlésmód	Lojális
Szívós	Beilleszkedni tudó	Önálló a szakterületen	Korrekt
Lendületes	Előítélet mentes	Feladatorientáltság	Igazságos
Jól koordinált	Nagyszájú	Önálló feladatvégrehajtás jellemzi	Éber
Tettvágy jellemzi	Elismeri a másikat	Megfelelő feladatértelmezés jellemzi	Figyelme koncentrált
Tekintélyes	Figyelmes	Mérlegelés jellemző rá	Jó látás jellemzi
Agresszív	Bizalmat sugárzó	Szervezőkészség jellemzi	Biztos kéz jellemzi
Katonás kiállítás	Nyílt	Irányító	Monotónia tűrő
Hidegvérű	Segítőképző	Vezetői rutinnal rendelkezik	Intelligens
Bevallalós	Etikus	Vezetői hatékonyság	Gyors gondolkodású
Gyakorlott	Toleráns	Gyors döntésképesség	Józan gondolkodású
Felkészült	Kontaktusteremtő	lélekjelenlét	Logikus gondolkodású
Jól kiképzett	Pedáns	Céltudatos	Önálló gondolkodású
Válságkezelő	Kreatív	Minőségi feladatvégzés	

7. Táblázat: A feltárt kompetenciák összesítése

9.2.3 Az összegzett munkaköri jellemzők vezetői egyeztetése, pontosítása

Az állománytól ily módon felárt kompetenciákból 10 alapkompentencia (csapatjáték, kommunikációs készség, kreativitás, lélekjelenlét, stressz-tűrés, feladatorientáció, vezetői hatékonyság, tanulékony, önálló feladat-végrehajtás, motiváltság) került 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.

9.2.4 A kompetenciák pontos definiálása

Miután az alakulat beosztott és vezetői szintjéről begyűjtött és konszenzussal elfogadott kompetenciák rendelkezésre állnak, szükség van minden kompetencia részletes definiálására is. Ez lényeges eleme a rendszernek, hiszen a kiválasztási folyamat több fázisánál (megfigyeléseknél, végső konszenzusos értékelés) a „Mit vizsgálunk?” kérdés felmerül. A Különleges Műveleti Zászlóalj esetében a 8. számú táblázat mutatja az alapkompentenciák alakulását.

Kompetencia	Definíció
Kommunikációs képesség	Információátadás és megértés képessége (verbális és nem verbális).
Feladatorientáció	Feladat sikeres végrehajtására való törekvés minden körülmények között.
Lélekjelenlét	A váratlanul fellépő, bizonytalanságot okozó helyzetek kezelésének képessége.
Stressz-tolerancia	A munkavégzés során felmerülő, valamint a személyközi interakciókból eredő konfliktusok okozta feszültség, többletterhelés elviselése és kezelésének képessége
Minőségi feladatvégzés	A feladat eredményes és hatékony végrehajtása
Kreativitás	Új, releváns megoldásmódok kiötlése, észrevétele, felfedezése, és azok gyakorlatban történő kivitelezése
Vezetői hatékonyság	Képesség a tevékenységek szervezésére, feladatok elosztására, a munka irányítására, a beosztott állomány szakmai tevékenység során történő irányítására.
Csapatjáték	A munkatársakkal való együttműködés szintje; a csoport érdekeinek előtérbe helyezése egyéni igényeivel szemben
Tanulékonyág	Ismeretek elsajátításának képessége
Motiváltság	Lelkesedés, belülről fakadó igény a feladatok megoldására
Önálló feladat-végrehajtás	Közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés képessége; a saját tevékenység tervezése, szervezése, végrehajtása megfelelő időgazdálkodással

8. sz. táblázat: A feltárt kompetenciák definíciói

9.2.5 A kompetenciák szintjeinek meghatározása.

A kompetenciák szintjeinek meghatározása után az egyes kompetenciaszintek definiálása a következő lépés. Minden kompetencia esetében 5 fokozatú skála került kialakításra, melynél az 1-es érték képviseli a leggyengébb szintet (vagy a kompetencia teljes hiányát), az 5-ös érték pedig a legnagyobb szintet jellemzi. A két érték közötti értékek átmenetet képeznek. E skála kidolgozása szintén az alakulat vezetésének részvételével történt 2005. július 06.-án. Itt az előző fázishoz hasonlóan 2 fő pszichológus és 5 fő parancsnoki

beosztást betöltő tiszt vett részt. A megfogalmazásnál lényeges szempont volt az egyértelműség és érthetőség, mivel a cél egy, a továbbiakban is alkalmazható rendszer kialakítása. Az előbbi kidolgozó munka eredménye volt az alakulat igényeinek megfelelően kidolgozott kompetencia-szótár (3. számú melléklet), melyben meghatározásra kerültek a kritériumszintek is. A kompetencia-szótár segítségével a későbbi kiválasztások során pontosan definiált kompetenciákkal nyílik mód a kiválasztás, illetve fejlesztések végrehajtására.

Kompetencia	Szint	Szintek leírása
Kommunikációs képesség	5	Parancsai, utasításai jól értelmezhetők és érthetők. Visszajelzései szabályszerűek, jól érthetők.
	4	Utasításai, parancsai jól értelmezhetők. Több információt ad, mint amennyire szükség van. Visszajelzései szabályszerűek, jól értelmezhetők.
	3	Utasításait, parancsai jól értelmezhetők. Kevésbé lényeges információkat elhagy vagy túl sok felesleges információval egészíti ki mondanivalóját. Visszajelzései jól értelmezhetők, de nem szabályszerűek.
	2	Parancsnokaival, társaival csak nehezen érteti meg magát. Szakmai szókincse hiányos, a kapott utasításokat nehezen érti meg.
	1	Akaratát nem képes kifejezni, a kapott utasításokat nem érti.
Feladatorientáció	5	A kapott feladat sikeres végrehajtásáért mindent elkövet, ha szükséges a személyes kapcsolatok rovására is végrehajtja a feladatot. Feladatát végrehajtja mindenáron.
	4	feladatorientált, képes a legtöbbet megtenni a feladat sikeres megoldása érdekében.
	3	A feladat sikeres megoldását fontosnak tartja, azonban a társas kapcsolatok fontosak, befolyásolja döntéseit.
	2	Kevésbé feladatorientált, a kapott feladatok nagy részét koncentráltan hajtja végre, de lényeges elemek kivitelezése elmarad, mely a tevékenység során negatívan befolyásolja a végeredményt.
	1	Nem képes a feladat megoldására koncentrálni, nehéz helyzetekben hátréber szorítja a feladatot, a társait, beosztottait nem tudja a feladat megoldására összefogni.
Lélekjelenlét	5	A bejósolhatatlan, bizonytalanságot jelentő szituációkban is kiválóan hajtja végre a feladatot, váratlan probléma felbukkanása facilitáló hatással van rá. Problémamegoldása és feladat végrehajtása hatékonyan, idővesztés nélkül történik.
	4	A váratlanul megjelenő, bizonytalanságot keltő helyzetekben jól funkcionál, a feladatot jól és hatékonyan hajtja végre. Facilitáló szorongás jellemzi. Kisebb hibákat vét, ami nem befolyásolja a feladatvégzést.
	3	A váratlan, bizonytalan helyzeteket megfelelően kezeli, a feladatot képes végrehajtani. A hatékony feladatvégzés alatt hibákat vét, mely lényegesen nem befolyásolja a feladat végeredményét. Optimális feszültség jellemzi.
	2	A bizonytalanságot okozó, váratlanul megjelenő probléma esetében nyugalmát rövid ideig képes megőrizni, de hosszabb távon nem tudja megfelelően kezelni a helyzetet, a feladatot végrehajtja, de kis hatékonysággal. Stressz helyzetben viselkedése a feladat kimenetelét negatívan befolyásolja.
	1	A váratlanul fellépő, bizonytalanságot keltő helyzetben inadekvát viselkedési formák jelennek meg, a feladatot nem képes teljesen végrehajtani. Nagy mértékű feszültség jellemzi, debilizáló szorongás van jelen.
Stressz-tolerancia	5	Mind a munkából, mind a magánéletből eredő stressz enyhítésére megfelelő megküzdési stratégiákkal bír, a feszültség egészségkárosító hatása nem várható; munkájának hatásfoka kiváló. Hatékonysága fenntartható hosszútávon.
	4	Képes a konfliktusok elviselésére és hosszú távú kezelésére a munka hatékonyságának megőrzése mellett. Jól viseli a folyamatos pszichés terhelést. Tevékenysége során hibákat vét
	3	Képes a feszült helyzetek szükséges szintű elviselésére, az optimálisnál nagyobb feszültség szint jellemzi, ez negatívan befolyásolja a tevékenység eredményességét.
	2	A feszültségeket csak rövidtávon tudja kezelni, hibák száma nagy. Lényegesen nagyobb feszültség szintje viselkedését befolyásolja.
	1	A feszültséggel terhes helyzeteket nem képes elviselni, kezelni, ilyenkor viselkedése és gondolkodása kiszámíthatatlan. Túl sokszor hibázik, feladatvégzése nem hatékony.
Minőségi feladatvégzés	5	Kiváló szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a feladatokat mindig pontos időben, helyesen és esztétikus formában oldja meg.
	4	Jó szintű feladatvégzés jellemzi: a feladatokat pontosan és helyesen oldja meg, de esztétikailag kifogásolható.
	3	Átlagos szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a kapott feladatokat megoldja, végeredményt nem befolyásoló hibákat ejt.
	2	Gyenge szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a feladatok végeredményét negatív irányban befolyásoló hibákat ejt.
	1	Elégtelen minőségű feladatvégzés jellemzi: nem képes a kapott feladatokat eredményesen elvégezni.
Kreativitás	5	Találékonyásával egész feladattípusok végrehajtását helyezi új megvilágításba, egész problémakörök megoldását képes mind elméleti, mind gyakorlati téren megváltoztatni.
	4	Általában újító megoldásokat próbál kitalálni és alkalmazni, amelyek hatékonyabbá és gyorsabbá teszik a feladat végrehajtását.
	3	A feladat megoldását elősegítő új lehetőségeket talál ki vagy fedez fel, azokat a gyakorlatba is képes megfelelően átültetni.
	2	Időnként meglát új lehetőségeket, vannak új ötletei, azok gyakorlati alkalmazásáig azonban rendszerint nem jut el.
	1	Újító ötletei nincsenek, az egyszerű feladatok megoldásánál is csak a rutin eljárásokra támaszkodik.

Vezetői hatékonyság	5	Amennyiben feladatot kap, azonnal magához veszi a kezdeményezést és szervezi a munkát, a terv elkészítésekor mindenre kiterjedő figyelembe veszi a lehetőségeket, képes az embereket nehéz körülmények között is irányítani. Az irányított csoport tevékenysége sikeres.
	4	Az alegysége munkáját képes helyesen szervezni, az embereit motiválja és folyamatosan a feladat végrehajtására ösztökéli. Az irányított csoport tevékenysége sikeres.
	3	Képes alegységét irányítani, szervezési hibákat ejt, amelyeket azonban képes korrigálni.. Az alegység tevékenysége részben sikeres.
	2	Az alegysége munkáját nehezen, vagy nagy problémákkal képes csak szervezni, ezen problémák megoldásához segítségre van szüksége. Az irányított alegység tevékenysége részben sikeres.
	1	Akaratát nem képes a beosztottain érvényre juttatni, a "falkavezér" szerepét játssza, amennyiben parancsnoki pozícióba kerül. Az alegység tevékenysége nem sikeres.
Csapatjáték	5	Kiválóan működik együtt a társaival, a csoport teljes jogú tagja, átveszi a csoport értékeit, sikeresen egyeztetni egyéni érdekeit a csoporttal Sikeresen működik együtt, képes lemondani a saját érdekeiről, ha a csoport érdeke úgy kívánja Közös célok érdekében együttműködik a csoporttal, elismeri a csapat érdekeit. Aktivitása kiemelkedő.
	4	Kiválóan működik együtt a társaival, a csoport teljes jogú tagja, átveszi a csoport értékeit, sikeresen egyeztetni egyéni érdekeit a csoporttal Sikeresen működik együtt, képes lemondani a saját érdekeiről, ha a csoport érdeke úgy kívánja Közös célok érdekében együttműködik a csoporttal, elismeri a csapat érdekeit. Aktivitása átlagos a csapatban.
	3	Alapvetően csapatban dolgozik, de esetenként kimarad a csapatmunkából
	2	Akkor vesz részt a csapatmunkában, amennyiben az egyéni célok eléréséhez szükséges a csapattal való együttműködés.
	1	Nem vesz részt a csapattevékenységben.
Tanulékonyság	5	Gyors felfogó képességgel rendelkezik, a lexikális tudása gyorsan fejleszhető, a tudást képes produktív módon önállóan alkalmazni
	4	Jó felfogó képességgel rendelkezik, a megszerzett tudást képes kis segítséggel alkalmazni produktív módon
	3	Átlagos felfogó képességgel rendelkezik, tananyagot elsajátítja, a részfeladatok megoldásakor tudását csak felügyelet mellett képes a gyakorlatban alkalmazni
	2	Átlagos felfogó képességgel rendelkezik, tananyagot elsajátítja, a feladatokat csak felügyelet mellett képes a gyakorlatban alkalmazni
	1	Lexikális tudása csak nehezen fejleszhető, a tananyagot nehezen érti meg, képtelen produktívan alkalmazni
Motiváltság	5	A szelekció alatt folyamatosan motiváltságot mutat
	4	Folyamatosan motivált, a váratlan nehézségek hatására átmenetileg veszít a motiváltságából
	3	Folyamatosan motivált, a váratlan nehézségek hatására elveszti a motiváltságát
	2	Kezdetben motivált, a motiváltságát az idő múlásával elveszti
	1	Motiválatlan, a feladatok végrehajtásakor a társaira a motiválatlansága visszahúzó hatással van
Önálló feladat-végrehajtás	5	A feladatot képes önállóan mindenre kiterjedt figyelemmel és pontos tervezéssel végrehajtani
	4	A feladatokat alapvetően önállóan oldja meg, segítséget csak abban az esetben kér, amennyiben a kudarc a feladat sikerét befolyásolja
	3	Előre kiadott terv alapján képes az önálló munkavégzésre közvetlen irányítás nélkül
	2	A nagyon jól begyakorolt helyzetekre adott megfelelő viselkedést képes közvetlen útmutatás, irányítás nélkül is megvalósítani. Az új feladatokat csak megfelelő irányítással képes ellátni.
	1	A kapott feladat végrehajtása közben csapongó, nem képes koncentrálni, folyamatos segítségnyújtásra szorul

9. Táblázat: Kompetenciák szintjeinek definíciói

9.2.6 Az Értékelő Központ kritériumainak meghatározása.

Mivel a kompetenciák alapján történő kiválasztás nem egyértelműen a legmagasabb érték alapján történik, így szükséges meghatározni, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek fejleszhetők és melyek azok, amelyek nem. Ezt a zászlóalj fejlesztési képességei illetve a pszichológiai elvek határozzák meg együttesen. A két csoport létrehozásának lényege abban rejlik, hogy a továbbiakban alkalmazott kritériumszintek kizáró érvényűek (azaz amennyiben a jelölt nem éri el a szükséges szintet, akkor egyértelműen nem felel meg), egy szinttel magasabbra fejleszhető mentori vagy más szervezeti támogatással (amennyiben a szükséges szint alatt van a jelölt egy szinttel, akkor ez még lehetővé teszi az alkalmasságot), illetve pedig csak tájékoztató jellegű. A csoport létrehozása során az említettekkel egybevéve

a zászlóalj vezetése és a végrehajtó pszichológuscsoport a következő kompetencia besorolásban egyezett meg konszenzusos alapon:

- a) **Kizáró (nem fejleszthető) kompetenciák:** olyan kompetenciák, melyek mérésük a kritériumszint elérése jelenti az alkalmasságot. Ebben az esetben megjegyzendő, olyan kompetenciákról esik szó, mely lehetséges, hogy pszichológiai szempontból fejleszthető, ám az alakulat nem kívánja, vagy nem tudja biztosítani a fejlesztéshez szükséges személyi és logisztikai háttérrel. Kommunikáció, stressz-tolerancia, minőségi feladatvégzés, önálló feladatvégrehajtás, tanulékonyág kompetenciák sorolhatók ide.
- b) **Fejleszthető kompetenciák: olyan kompetenciák:** melyeknek nem szükséges elérniük a felmérés során a megjelölt kritériumszintet. Itt egy szinttel lehet lejjebb az adott kompetencia, mint a megjelölt szint, tehát e szint elérése az alkalmasságot jelenti. További jellemzője a megjelölt kompetenciáknak, hogy az alakulat kiképzési tervében foglaltak alapján van lehetőség fejlesztésre. Másrészt pedig pszichológiai és pedagógiai szempontból is fejleszthető az adott kompetencia. A lélekjelenlét, csapatjáték és motiváltság kerülnek ebbe a csoportba.
- c) **Tájékoztató jellegű kompetenciák, információk:** olyan kompetenciák, vagy kompetenciák meglétét igazoló értékelési adatok, melyeknek nincs kizáró érvényességük, ám a plenáris értékelés során a döntések meghozatalakor információval szolgálnak, továbbá egyes kompetenciákat illetően a további személyzeti döntések során is lehetőség nyílik a feltárt adatok felhasználására (lásd: vezetői kompetenciákhoz kapcsolódó kérdőívek és tesztek). Ide tartoznak a feladatorientáció, a kreativitás és a vezetői hatékonyság kompetenciák.

A kidolgozott kompetencia-szótár alapján nyílik lehetőség speciálisan a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj számára az Értékelő Központ kialakítására. Miután a „mit” kérdés megválaszolásra került, a következőkben a „hogyan” kérdéssel kell foglalkozni, így a kiválasztás-módszertani kérdésre helyeződik a hangsúly.

A feltárt kompetenciák összesített jegyzékét a 3. sz. melléklet tartalmazza. Az Értékelő Központ módszertana magába foglalja mind a beosztások betöltőinek beszámolóin alapuló adatok felhasználását, mind pedig a vezetés részéről felmerülő igények összegzését, így integrálva használja fel a két irányból érkező információkat.

9.2.7 *Az értékelő központok tervezése*

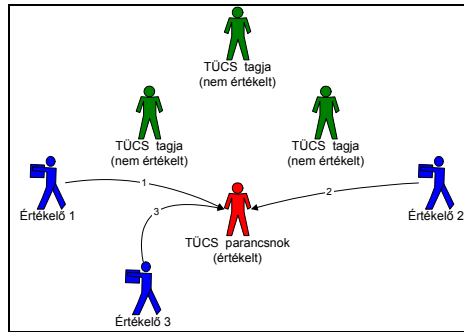
A következő lépésében meg kell határozni, melyik kompetenciát milyen eszközzel tudunk felmérni. A kiválasztásban résztvevő zászlóalj a leendő különleges műveleti katonai beosztásokra való kiválasztást közel három hetes (19 nap) kiképzéssel egybekötött kiválasztással tervezte végrehajtani, melyre 2006. március 27. és 2006. április 14. között nyílt lehetőség. A gyakorlatok tervezése során figyelembe kellett venni az alakulat háromhetes kiválogatásra elkészült kiképzési tervét (4. sz. melléklet), melynek értelemszerűen a pszichológiai kiválasztás mellett más célokat is kellett szolgálnia. További fontos tényező kellett legyen, hogy a kiválasztás közepe és vége felé kerüljenek a megfigyelések, mert a fáradtság és kimerültség esetén a kompetenciák értékelése pontosabb lehet, mint pihent állapotban (lásd korábban Osztrák Hadsereg tiszti kiválasztása). A kiválasztás alapját képezte a fizikai erőnlét, a fizikai állóképesség, így számolni kellett azzal, hogy lesznek, akik önként, mások pedig orvosi okok miatt adják fel, véglegesen vagy időlegesen (kizárólag orvosi problémák esetében) esnek ki a kiválasztásból. Mint ahogy a számok alapján is látható lesz a későbbiekben, a gyakorlat igazolta ezt a feltételezést. A tervezés telefonon történő konzultációval került végrehajtásra 2006. február 15.-én.

9.2.8 *A kompetenciák feltárásához szükséges eszközök összeállítása*

Az 5. sz. melléklet prezentálja a kompetenciák feltárásának módját. A kompetenciák vizsgálatára kiválasztott helyszínek és szituációk egyértelműen az adott kompetencia jellegétől függenek. 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 beszélhetünk:

1. **TÜCS** (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. Ezek a következők:
 - a. Kommunikáció
 - b. Feladatorientáció
 - c. Lélekjelenlét
 - d. Stressz-tolerancia

A parancsnoki beosztást betöltő feladata, hogy a 4 fős tűzcsoportot vezesse és irányítsa járőrözés közben. A járőrözési feladat alatt imitált ellenséges támadásokra (3 alkalom) kell reagálni a TÜCS parancsnokának. Ennél a feladatnál a lélekjelenlét és a stressztolerancia kompetenciák képezik a megfigyelés alapját, szándékosan olyan helyzetben terveztem a megfigyelést végrehajtani, amiben nincs készsége az értékeltnek. Ez a szituáció fokozza a stressz megjelenését a szakmai feladatok végrehajtásakor. A megfigyelés 4 fős tűzcsoport tagolásnak megfelelően került tervezésre két közel azonos fekvésű és terepviszonyú helyszínen (6. számú melléklet). A 42 fős összlétszám vonatkozásában ez 4+4+4+4+4+1 (+3 korábban értékelt tag) létszámbeli megoszlást jelent, tehát gyakorlatilag 6 csoporttal kell helyszínenként dolgozni. A négy csoport értékelése között 15 perc szünet került betervezésre, az értékelők figyelmi szintjének fenntartása érdekében. Az így előre kiszámolt 42 fős létszámra érvényes számvetés alapján egy fő átlagos értékelésére és az értékelt kompetenciákkal kapcsolatos konszenzusos döntésére biztosított ideje 33, 57 perc volt. Tekintettel, hogy a kiválasztás második felében kerül az értékelés végrehajtásra, így célszerű a lemorzsolódással számolni, tehát az egy főre eső értékelési idő nőhet a kiválasztásból kikerülő értékelt arányában. A TÜCS minden tagja szerepel parancsnoki beosztásban. Az így értékelt személyt a sapkáján, ruházatán vagy a felszerelésén olyan jelöléssel kell jelölni, ami a társaitól megkülönbözteti az őt az értékelő számára. A parancsnoki beosztás betöltője lesz az értékelt, akiről 3 értékelő a gyakorlat során külön-külön feljegyzi az értékelt megfigyelt kompetenciájával kapcsolatos pozitív és negatív bizonyítékait. A gyakorlat végén összegzi a bizonyítékokat és a kompetencia szótár által megfogalmazott szintnek megfelelően 1 és 5 közötti értékekkel jelöli az általa megfigyelt kompetencia szintjét az értékelőlapon (a 7. sz. melléklet bemutatja a lélekjelenlét kompetencia értékeléséhez használt értékelőlapot). Az egyéni jelölések után minden értékelt esetében a megfigyelők szintén a megfigyelt pozitív és negatív bizonyítékokat feltárják egymás előtt, és konszenzusos alapon közösen döntenek a megfigyeltet illetően az általuk megfigyelt jelölt kompetenciaszintjéről. Az értékelésre egy fő pszichológus és kettő, illetve három fő kiképző-értékelő került tervezésre.



5. ábra: A tűzcsoporth (TÜCS) tevékenysége során történő kompetenciák megfigyelésének sematikus váza.

Végrehajtásra tervezett feladatok:

- a. **ellenséges támadásra történő reagálás:** a csoport minden tagjának azonnal fekvő tüzelési testhelyzetet kell felvennie, a parancsnoknak ellenőrizni embereit, hogy nem történt-e sérülés. A katona, aki észlelte az ellenséges tüzet, megadja annak irányát, távolságát, és minden információt, amit lát. A TÜCS parancsnoka gyors számvetést készít, majd meghatározza a feladatokat. A feladatokat csatazaj ellenére is hangosan érthetően kell kiadnia, amelyről visszaigazolást kell, hogy kapjon. Ha valaki nem jól értette a feladatát, akkor a TÜCS parancsnok kötelessége javítani a katona által vétett hibát, és a meghatározottak alapján manővereztetni a TÜCS-ot.
- b. **tüzérségi támadásra történő reagálás:** tüzérségi támadás esetében minden katona önállóan fekvő tüzelési testhelyzetet vesz fel. Amint a gránátok becsapódtak, a TÜCS parancsnok ellenőrzi embereit, hogy nincs-e sérült. Amint megbizonyosodott róla, hogy minden katonája képes önállóan mozogni, kiadja parancsát az elszakadásra. A parancsnak tartalmaznia kell az elszakadás irányát és távolságát. A parancsnak egyértelműnek és világosnak kell lennie. A meghatározott távolság megtétele után a TÜCS parancsnok parancsára biztosított körletet foglal a járőr, majd a TÜCS parancsnoka megvizsgálja katonáit, sérülés után keresve.

2. CSOPORT (két tűzcsoporthoz)(2006. április 06.): vezetése volt a feladat. Itt az értékelt személynek a csoportvezetői szerepben kell végrehajtani a feladatokat. Az itt vizsgálandó kompetenciák:

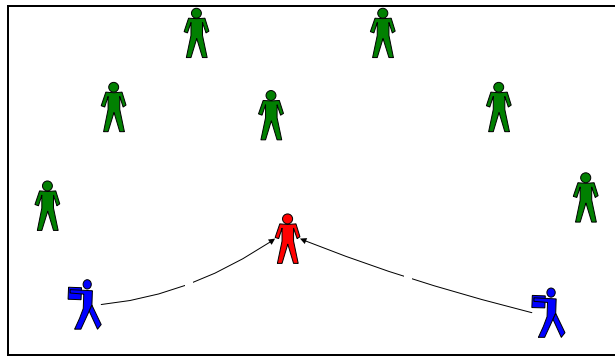
- a. Csapatmunka
- b. Vezetői hatékonyság

A rajparancsnok feladata a 8 fős csoport vezetése és irányítása volt járőrözés közben. A járőrözési feladat alatt imitált ellenséges támadásokra (3 alkalom) kellett reagálni a rajparancsnokának az elsajátított szakmai elveknek megfelelően. A csoport minden tagja szerepelt parancsnoki beosztásban. A megfigyelés 8 fős tűzcsoporthoz tagolásnak megfelelően került tervezésre két helyszínen. A 42 fős létszám vonatkozásában ez 8+8+8 és 8+8+2 létszámbeli megoszlást jelent, így tehát öt teljes és egy kiegészített csoporttal volt végrehajtásra tervezve két kijelölt helyszínen. A csoportok értékelését két értékelő csoport végezte két helyszínen, melynek fekvése és terepviszonya a szituációs gyakorlatnak megfelelt. Az értékelők figyelmi szintjének fenntartása érdekében a csoportok váltása között 15 perc szünet került betervezésre. Az így előre kiszámolt 42 fős létszámra érvényes számvetés alapján egy fő átlagos értékelésre és az értékelt kompetenciákkal kapcsolatos konszenzusos döntésére biztosított ideje 37,5 perc volt. Ez a nagyobb létszámot értékelő csoport időbeosztása alapján került kiszámításra.

A csoport minden tagja szerepelt parancsnoki beosztásban. Az így értékelt személyt a sapkáján, ruházatán vagy a felszerelésén olyan jelöléssel kell jelölni, ami a társaitól megkülönbözteti őt az értékelő számára. A parancsnoki beosztás betöltője lesz az értékelt, akiről 2, illetve 3 értékelő a gyakorlat során külön-külön feljegyezi az értékelt megfigyelt kompetenciájával kapcsolatos pozitív és negatív bizonyítékait. A gyakorlat végén összegzi a bizonyítékokat és a kompetencia szótár által megfogalmazott szintnek megfelelően 1 és 5 közötti értékkel jelöli az általa megfigyelt kompetencia szintjét. Az egyéni jelölések után minden értékelt esetében a megfigyelők a megfigyelt pozitív és negatív bizonyítékokat feltárják egymás előtt, és konszenzusos alapon közösen döntenek a megfigyeltet illetően az általuk megfigyelt jelölt kompetenciaszintjéről.

A következő feladatokat terveztem végrehajtani:

- ellenséges támadásra történő reagálás
 - tűzérzési támadásra történő reagálás
- (mindkét gyakorlat leírása megegyezik a TŰCS-nál tárgyaltakkal)



6. ábra: A csoport (2 TŰCS) tevékenysége során történő kompetenciák megfigyelésének sematikus váza.

3. Nagycsoport- tantermi csoport (2006. április 10.): Az alegység nem rendelkezik ilyen tagolódással, ám feltételeztem, hogy egyes kompetenciák feltárásához szükséges a nagyobb létszámú csoportban való részvétel és feladat végrehajtás. A tantermi csoportok esetében a kiválasztás során az olyan jellegű csoportos feladatvégzésre kell koncentrálni, melynél feltételezésem szerint alapvető a nagyobb csoportban történő feladatvégzés. Az értékelés során a 42 fős csoport megosztásával, egymás utáni váltásban, két 21 fős csoport került értékelésre. A három gyakorlat alatt egy megfigyelő egy, két, esetleg három jelölt megfigyelését végzi. Az így megtervezésre került kiválasztás során egy fő megfigyelésre szánt idő 100 perc (40+20+40 perc). Az így megfigyelt kompetenciák a következők:

- a. Csapatmunka
- b. Kommunikáció
- c. Kreativitás
- d. Feladatorientáció
- e. Stressz-tolerancia
- f. Vezetői hatékonyság

TŰCS
(nem ér)

A következő feladatokkal terveztem a fent megjelölt kompetenciák megfigyelésére (vezető nélküli feladatok):

- a) Stressz kör

A gyakorlat célja, hogy az értékelt csoport tagjait egy pontatlanul megfogalmazott feladattal bizonytalan helyzetbe hozzák, mely során feltételezésem szerint a stressz türés megfigyelhető. A gyakorlatot tapasztalt pszichológus vezeti le, aki hatalmi szerepbe helyezi

magát. A gyakorlat elején közli a résztvevőkkel, az a feladatuk, hogy „Itt és most meg kell tapasztalniuk, milyen vezetőnek lenni!”. Ez az instrukció gyakorlatilag érthető, de pontatlansága miatt nem végrehajtható. Az instruktor megkérdezi a résztvevőket, van-e kérdésük? A kérdezők számára az instruktor pontosan ugyanazzal a mondattal válaszol, mint ami a legelső instrukció volt. Fontos, hogy ne adjon semmilyen támpontot a csoport feladatvégzésének strukturálásához. A feladatot levezető pszichológus még a csoport beleegyezésével a gyakorlat elején saját magát szakértői szerepbe helyezi, mely során a továbbiakban ő visszajelzést ad a csoport működéséről a csoport felé. Ezzel gyakorlatilag a korábbi szerepéből kilép, és mint külső visszajelző vesz részt a feladatban. Miután a gyakorlat elkezdődött, már nem kérdezhetnek a résztvevők a gyakorlattal kapcsolatban. A gyakorlat 40 percig tart. Fontos a résztvevők bizonytalanságának fenntartása szempontjából, hogy amikor valaki magához veszi a vezetést, próbálja a gyakorlatot strukturálni, a külső szakértő olyan visszajelzést adjon számára, ami alapján a bizonytalanságát fokozza (pld.: „A csoportban van, aki próbálja magához ragadni a vezetést, de a többség nem fogadja el.”, „A csoport tesz valamit, de az nem a meghatározott feladat”). A gyakorlat során törekedni kell az etikai keretek és az egyén védelmének betartására. Az instruktor a fizikális agresszió esetén le kell, hogy állítsa a feladatot, továbbá fontos a stressz szint csökkentése, ventillálás a gyakorlat végén.

b) Tűszok kiszabadítása.

A csoport tagjainak feladata, hogy konszenzusos döntést hozzanak egy tűszmentéssel kapcsolatban. Minden résztvevő kap egy listát hét névvel (a gyakorlathoz felhasznált információs lapot a 8. sz. melléklet mutatja be). A feladatuk, hogy a személyekhez tartozó kiegészítő információk alapján döntést hozzanak azzal kapcsolatban, hogy melyik három tűszt mentik ki, mivel a körülmények kizárólag három ember kimentését teszik lehetővé. A gyakorlat során fontos az időnyomás, így a csoportnak 20 perc áll rendelkezésre a feladat végrehajtására. Amennyiben nincs döntés, úgy a tűszok kimentése már nem valósulhat meg, és a tűszejtők kivégzik mindegyik tűszt.

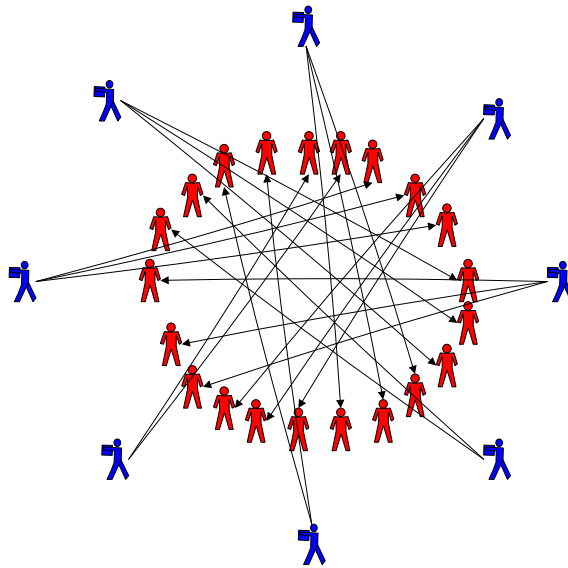
c) Einstein gyakorlat.

A gyakorlat során rész információk megosztásával és együttes munkával kell megoldást találni egy problémára. A kérdés egyszerű: Kié a hal? A feladatban megoldást kell találni egy olyan problémára, mely során egyrészt részinformációkból kell következtetni. A megoldás része, hogy a feltárt részinformációkat egy táblázatban ábrázolva az adatok

geometriai elhelyezkedését figyelembe véve nyerhető megoldás. A gyakorlat elején a részinformációk a csoport tagja között szétosztásra kerültek. Minden csoporttagnak lehetősége van megosztani vagy visszatartani a rendelkezésére álló információt, a csoport strukturálásában bármilyen szerepben részt venni. A csoport a 9. sz. mellékletben meghatározott instrukciókon kívül más információt nem kap. A gyakorlat elvégzésére 40 perc biztosított.

A mozzanat száma	Időszükséglet	Feladat	Csoport	Megfigyelt kompetencia					
				Csapatmunka	Kommunikáció	Kreativitás	Feladatorientáció	Stressz-tűrés	Vezetői hatékonyság
1.	5'	A résztvevők elfoglalják a helyeiket	1.						
2.	2'	Instrukció	1.						
3.	40'	Stressz gyakorlat	1.					x	
4.	10'	Ventilálás	1.						
5.	5'	Szünet	1.						
6.	5'	Instrukció	1.						
7.	20'	„Tűsz szabadtás” gyakorlat	1.	x	x		x		x
8.	10'	Visszajelzés, értelmezés	1.						
9.	5'	Szünet	1.						
10.	5'	Instrukció	1.						
11.	40'	„Einstein” gyakorlat	1.	x	x	x	x		x
12.	10'	Visszajelzés, értelmezés	1.						
13.	14	Csoportok váltása							
14.	2'	Instrukció	2.						
15.	40'	Stressz gyakorlat	2.					x	
16.	10'	Ventilálás	2.						
17.	5'	Szünet	2.						
18.	5'	Instrukció	2.						
19.	20'	„Tűsz szabadtás” gyakorlat	2.	x	x		x		x
20.	10'	Visszajelzés, értelmezés	2.						
21.	5'	Szünet	2.						
22.	5'	Instrukció	2.						
23.	40'	„Einstein” gyakorlat	2.	x	x	x	x		x
24.	10'	Visszajelzés, értelmezés	2.						
Σ	330'								

10. Táblázat: A tantermi csoportos kompetencia-feltárás időbeosztása



7. ábra: A tantermi csoport szituáción történő kompetencia-feltárás sematikus váza

Kiképző-értékelők értékelései (2006. április 04.; 07.): A kiválasztás során az Értékelő Központ kiképzett értékelői egyben az állomány kiképzői is. 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. Két nap (2006. április 04. , 2006. április 07.) tevékenységeit alapul véve az előbb említett kiképzők csoportja értékeli az állományt a következő kompetenciák alapján:

- a. Motiváció
- b. Csapatmunka
- c. Minőségi feladatvégzés
- d. Tanulékonyosság
- e. Vezetői hatékonyság
- f. Önálló feladat-végrehajtás

A kiképzők a kiképzési nap folyamán az ébresztőtől a takarodóig kiképzést hajtanak végre a kiválasztáson résztvevő állománnyal. Miközben az állomány a feladatokat végrehajtja, hosszútávon (22 + 22, 5 óra) van lehetőség az egyes kompetenciák megfigyelésére. Az értékelők a nap végén a korábban alkalmazott módszertanhoz hasonlóan a nap végén leltárt készítenek a kompetenciákat illető pozitív és negatív bizonyítékokról. Az értékelés az értékelőlapon történik. A második nap végén mindkét megfigyelt nap bizonyítékait figyelembe véve hozzák meg döntésüket a meghatározott kompetenciáról. Itt

viszont nem történik konszenzusos értékelés, az így lejelölt értékeket a kiválasztás végén történő plenáris értékelés során vitatja meg az értékelést végző pszichológusokból és kiképzőkből álló csoport.

Kompetencia	A viselkedés közvetlen megfigyelése				Tesztek, kérdőívek
	Tűzcsoport	Csoport vezetése	Tantermi csop.	Kiképzői értékelés (2 kijelölt nap)	
Motiváció				X	
Csapatmunka		X	X	X	Belbin csapattag kérdőív
Minőségi feladatvégzés				X	Super-féle „munkaérték” kérdőív
Tanulékonyosság				X	Révész-Nagy teszt Harcparancs
Kommunikációs képesség	X		X		
Kreativitás			X		Torrance körök
Feladatorientáció	X		X		
Lélekjelenlét	X				
Stressz-tolerancia	X		X		STAI (vonás és állapotszorongás) Thomas-Kilman konfliktuskezelő kérdőív Coping Rosenberg önértékelés
Vezetői hatékonyság		X	X	X	Szociometria Belbin csapattag kérdőív
Önálló feladat végrehajtás				X	

12. Táblázat: Az Értékelő Központ során alkalmazott eszközök és módszerek megoszlása kompetenciák függvényében

A tesztek alkalmazása abból a szempontból hasznos, hogy a kiválasztás végén történő plenáris értékelésnél felmerülő viták esetében háttér információként szolgál. További módszertani elemként célszerű volt kihasználni azt a szerencsés helyzetet, hogy a kiképzők egyben az értékelők voltak. Egyes kompetenciák esetében további információ feltárását teszi lehetővé, ha olyan környezetben is megfigyeljük a jelölteket, melyek nem egyértelműen a kijelölt feladatokkal vannak összefüggésben. Ezek lehetnek akár más szakmai feladatok, a kiképzésen túli szituációk vagy akár az étkezések. Ezeknél az együttélést meghatározó kompetenciák csoportja a lényegesek. Ennek magyarázata egyszerű, hiszen kisebb létszámú

csoporthoz kell a meghatározott feladatot ellátni, ami esetlegesen több napig is eltarthat. A felsorolt eszközök és módszertan összefoglaló folyamatát az 5. számú melléklet szemlélteti. A meghatározott kompetenciákat illetően szükségesnek tartottam a jelöltek pontosabb megítélését segítettően képességtesztek felvételét.

9.2.9 *Az értékelés során alkalmazott tesztek és kérdőívek.*

a) *Torrance körök*

Kreativitást vizsgáló teszt, mely jól használható eszköze a divergens gondolkodás mérésére. A teszt köröket tartalmaz, a kitöltőknek újabb és újabb módon kell a köröket átalakítani. A teszt segítségével mérhetővé válik az originalitás, a flexibilitás, fluencia és / vagy az elaboráció is. A kiválasztás során az originális válaszok számát terveztem felhasználni a kreativitás mérésére. A hasonló originális kategóriába eső válaszokat egy alkalommal vettem figyelembe az értékelés folyamán. A kreativitás teszt kitöltése során 10 perc állt rendelkezésre, hogy a kijelölt feladatot elvégezzék a jelöltek.

b) *Révész-Nagy figyelemvizsgáló teszt*

Egyedi képességvizsgáló módszer a figyelem vizsgálatára. A figyelem koncentrátságának és ingadozásának feltárására használható a teszt. Egyszerű mentális teljesítményt vizsgál az összeadás segítségével. 10+1 oszlopot tartalmaz. A vizsgálat mutatja a leírt számok mennyiségét (N), a helyesen elvégzett műveletek százalékos arányát, továbbá az elkövetett hibák számát.

c) *Super-féle munkaérték kérdőív*

Super 1952 és 1969 között dolgozta ki a kérdőívet. Véglegesített formában 15 értékkört jelölt meg, melyhez 45 itemet rendelt. Feltételezte, hogy az értékeknek meghatározó szerepük van a pálya és munka kiválasztásának folyamatában. A 45 állításra adott összegzett értékek 15 skálán mutatják a kitöltő munkaértékeit, úgymint: szellemi ösztönzés, altruizmus, anyagiak, változatosság, függetlenség, presztízs, esztétikum, társas kapcsolatok, munkával kapcsolatos biztonság, önérvényesítés, felügyeleti viszonyok, fizikai környezet, munkateljesítmény, kreativitás, irányítás.

d) **Rosenberg önértékelési skála**

A kérdőív kitöltőjének önértékelését kívánja feltárni a kérdőív. 10 megállapítás található a kérdőívben. Pontozása 0-tól 3-ig terjedő pontszámok útján történik, a leginkább kedvező önértékelést jelző válasz esetén 0 pontot, míg a legkedvezőtlenebb önértékelést jelző válasz esetén 3 pontot jelölünk. A pontszámok lineáris növekedése egyre kedvezőtlenebb önértékelést jelez.

e) **STAI (Spielberger-féle állapot-vonás szorongás kérdőív)**

Önkitöltő kérdőív, mely két dimenziót tár fel: állapot és vonásszorongást. Összesen 40 itemet tartalmaz. Állításokat kell pontokkal értékelni a kitöltőnek. Az egyes sorokban szereplő pontszámokat összegezzük. Az 1-20 és a 21-40 kérdéshez tartozó pontszámokat külön-külön adjuk össze, az első számított érték az ún. A-State, vagy állapotszorongás, a 21-30 tétel pedig az ún. A-trait, azaz vonásszorongás értékét adja.

f) **COPING kérdőív (Konfliktusmegoldó kérdőív)**

Folkman és Lazarus által kidolgozott, többször módosított, 1988.-ban publikált változat. A 66 állítást tartalmazó kérdőívben az értékeltnek az állításokat négyfokozatú skálán kell értékelni. A kérdőív leírja a stresszteli eseményekkor használatos kognitív és viselkedési stratégiákat. Folkman és munkatársai nyolc megküzdési módot azonosítottak. Problémaközpontú megküzdéshez soroljuk a meggondolást, céltudatos cselekvést, és az egyezkedést. Az érzelemközpontú megküzdéshez tartozik a menekülés, minimalizálás, értelem keresése és az önvádolás. A támogatáskeresés inkább megküzdési forrásként fogható fel, mintsem coping stratégiaként.

g) **Thomas-Kilman kérdőív**

30 állítás párból álló kérdőív. A kitöltő feladata, hogy jelölje azt a választ, ami viselkedésre jellemző olyan helyzetekben, amikor eltérés van a saját és mások szándékai között. A kitöltő a választ egy válaszlapon jelöli, mely során a válaszok öt sorban rendeződnek. Az oszlopokban található válaszok összértéke egy konfliktusban alkalmazott stratégiának az alkalmazási gyakoriságát mutatja. Öt dimenziót tár fel a kérdőív: versengés, problémamegoldás, kompromisszumkeresés, elkerülés, alkalmazkodás. Minél magasabb az adott konfliktusban alkalmazott viselkedési stratégia összege, annál jellemzőbb a kitöltőre annak alkalmazása.

h) *Harcparancs teszt.*

A kérdőív kizárólag a kiválasztás során került alkalmazásra azzal a céllal, hogy a rövid idő alatt átadásra kerülő információ megtartása milyen mértékben valósul meg. A tervezett beosztást betöltő katonák rövid, tömör formában kapják a feladatuk ellátásához szükséges információkat. A teszt egy műveleti feladattal kapcsolatos parancs írásos formában. Ennek megjegyzésére 10 perc áll rendelkezésre, parancshoz kapcsolódó információkat meg kell jegyezni az értékeltnek (szakértők megítélése alapján 10 releváns információt tartalmaz). A memorizált adatokról másnap kell írásban beszámolniuk. A visszaidézett pontos adatok pontokat érnek. A tesztet és megoldó kulcsot a 10. sz. melléklet tartalmazza.

i) *Belbin csapattag kérdőív*

A kérdőív a csoportban (csapatban) végzett tevékenység során alkalmazott csapattag típusok beazonosítására szolgál. Hét megkezdett mondat található a kérdőívben. Egy megkezdett mondatot nyolc különböző módon lehet befejezni. Az így lehetséges nyolc mondatok között 10 pontot kell elosztani annak függvényében, hogy melyik írja le legtalálósabban a kitöltő viselkedését. Lehet egy mondat mellé 10 pontot írni, vagy eloszthatja a kitöltő az összes mondat között is. A kérdőív a következő csapattag típusokat tárja fel: vállalatépítő, elnök, serkentő, palánta (ötletgyártó), forrásfeltáró, helyzetértékelő, csapatjátékos, megvalósító.

j) *Szociometria.*

Egy szociális közösségi hálózat vizsgálatának legelterjedtebb módszere a Moreno által kidolgozott szociometria, mely adaptációja és továbbfejlesztése Magyarországon Mérei Ferenc munkásságának köszönhető. Továbbfejlesztette a szociometria módszerét, és a csak érzelmi viszonyulásokat feltérképező eredeti változat helyett kidolgozta a többszemponos szociometriát, mely fontosságot tulajdonít a csoportban betöltött funkcióknak és állandósult szerepeknek is. Ily módon a többszemponos szociometria a csoport, mint szociálpszichológiai egység jellemzésére alkalmasabb. Jelen közösségben a feltáráshoz 6 kérdésből álló kérdőívet alkalmaztam. A válaszoknál kötött választás lehetőségét biztosítottam, így a kiválasztáson résztvevők neveit és a hozzárendelt sorszámok listáját kapták meg a résztvevők. A kérdések szerkesztésekor a rokonszenvi, bizalmi és szakmai választások feltárását helyeztem előtérbe. Mindhárom érték jellemezte az egyént, de fontosnak tartottam az összes választások számát is figyelembe venni. Mivel nem a közösség működése volt előtérben, hanem az egyénre jellemző paraméterek, így az egyirányú

választások számát vettem figyelembe. A Mérei által kidolgozott mutatók nem kerültek felhasználásra.

9.2.10 Az Értékelő Központ programjának kipróbálása, az értékelők kiválasztása és képzése.

Nagy jelentősége van az értékelést végző állománynak, főként, ha azokat a szervezet delegálja. Jelen esetben kettős jellegű volt a kiképzők szerepe, mivel a foglalkozások és más jellegű felmérések végzése mellett az értékelő szerepnek is meg kellett felelniük. Szükséges volt a delegált szakállomány képzése, mely egyben jó lehetőséget nyújtott egyes gyakorlatok kipróbálására is. A gyakorlatok kipróbálása során azon gyakorlatok kipróbálására kellett törekedni, amely az értékelők számára idegen volt. A szituációk, melyek különböző helyszíneken kerültek végrehajtásra, részét képezték a korábbi képzési tematikáknak, így azokat nem tartottam szükségesnek kipróbálni. 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. Annak ellenére, hogy a kiképzők kiválasztására kicsi mozgástér állt rendelkezésre (tekintve az alakulat specifikus jellegét), jól felkészült tiszti és tiszthelyettesi állomány vett részt a kiválasztásban. Az értékelést végző tisztek és tiszthelyettesek a hazai képzésen túl az Amerikai Haderő „Ranger” vagy „Special force” kiképzését kapták az Egyesült Államokban. A felkészítés tematikáját foglalkozási jegy formájában a 11. sz. melléklet tartalmazza, lebonyolítására pedig 2006. március 13.-án és 14.-én került sor, melyről jegyzőkönyv készült (12. sz. melléklet).

9.2.11 Az Értékelő Központ lebonyolítása.

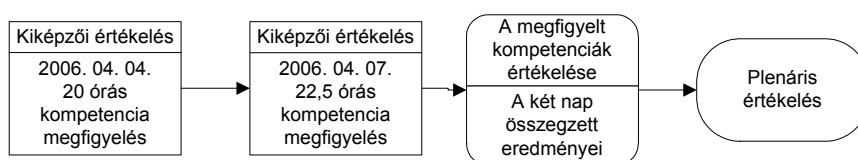
A kiképzési tematikában tervezett időpontban került végrehajtásra az Értékelő Központ, mely során a szükséges kiképzői értékelői állomány rendelkezésre állt. A korábban tervezett létszám a kiválasztás során csökkent. A 42 fő jelölből 25 fő fejezte be a kiválasztást. A lemorzsolódás oka elsősorban egészségügyi jellegű volt, de két esetben a résztvevők feladták a kiválasztást. Az orvosi problémák során szabály volt, hogy pihenő (orvosi javaslatra) után folytathatták a kiválasztást. Ez látható lesz a későbbiekben is, mivel április 1.-i tesztek kitöltői között is látható, hogy míg reggel nem volt hiányzó, estére 5 fő nem volt jelen orvosi problémák miatt. Ebből három fő másnap reggel visszatért a kiválasztásba, a másik két résztvevő később került vissza a folyamatba, őket kórházban kellett ellátni.

9.3 A kompetenciák értékelésének tervezett folyamata

A következőkben bemutatom, milyen folyamat szerint került sor a kompetenciák feltárására. A korábbiakban említésre került kiválasztási eszközök alkalmazása kompetenciánként eltérő képet mutat. A kiválasztás során megfigyelt 11 kompetenciával kapcsolatos értékelés a következőkben mutatom be.

1. Motiváció

E kompetencia nehezen tárható fel kérdőívek és tesztek segítségével, továbbá rövid időtartamú (1-2 órás) szituációs gyakorlatok alkalmazása sem célszerű, mivel a szimuláció jelenségével kell számolnunk. Ezt kívántam kikerülni a kiképző-értékelők bevonásával. Az ő feladatuk volt, hogy két kiképzési napon keresztül kiképzői szerepükből adódóan megfigyeljék a feladatok végrehajtását, a kompetencia-szótárnak megfelelően értékeljék a résztvevőket. A kiválasztáson résztvevő állományt gyakorlatilag 42, 5 (20 + 22, 5) órán keresztül figyelték meg feladatvégzés közben. A kompetenciákat három kiképző értékelte, mindhárom értékelési eredmény külön szerepelt a plenáris értékelésen. A kompetencia értékelésénél nem volt szükség a konszenzusos döntésre. A plenáris értékelésen a három értékelő feltárta az eredményeit, a hozzá tartozó bizonyítékokat, majd az értékelést végző csoport konszenzusa határozza meg minden értékelt esetben a végső döntést.



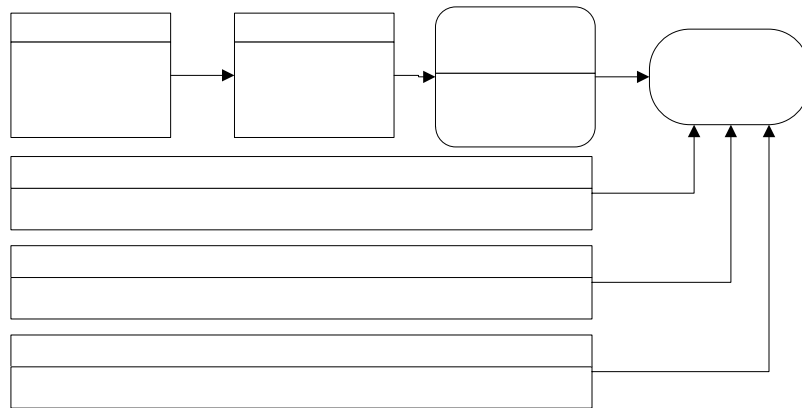
8. ábra: A motiváció kompetencia értékelésének folyamata

2. Csapatmunka

A kompetencia döntésekor a kiképzői megfigyelés, a csoportban végzett feladatellátás és a tantermi csoportban történő feladatvégzés eredményét vette alapul a plenáris döntést meghozó csoport. Az itt alkalmazott módszerek a következők voltak:

- a) Kiképzői megfigyelés: hasonlóan a motiváció értékeléséhez, három értékelő-kiképző végezte az adott kompetencia megfigyelését 42, 5 (20 + 22, 5) órán keresztül. Az ő értékelésük nem tartalmaz konszenzusos döntést, közvetlenül kerültek felhasználásra a plenáris döntések meghozatalakor.

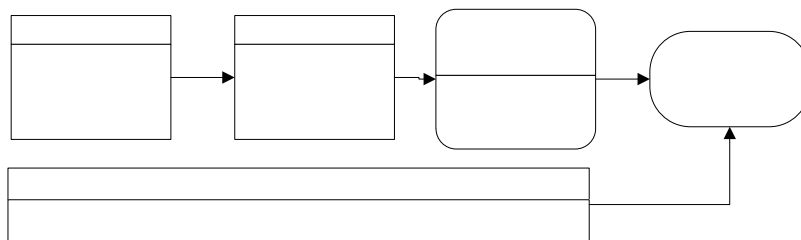
- b) Csoport: az értékelők (2-4 fő) egy embert értékelnek egyszerre. A szituációban mutatott kompetenciák egyéni értékelése után minden résztvevő esetében konszenzusos döntést hoznak. Az értékelők konszenzusos döntéshozása után kerül sor a következő jelölt értékelésére. A plenáris értékelésen a konszenzusos döntés eredménye kerül felhasználásra.
- c) Tantermi csoport: 1 értékelő értékelt egy vagy két jelöltet. Ennél a szituációnál a feladat jellegéből adódóan a feltárt pozitív és negatív bizonyítékok alapján a konszenzusos döntésre a gyakorlat végrehajtás után került sor. A megfigyelők konszenzusos értéke került felhasználásra a plenáris értékelés során.
- d) Belbin kérdőív: használatával a pontosabb plenáris értékelést terveztem megvalósítani. Célom volt, hogy azonosítsam a csapatszerepeket.



9. ábra: A csapatmunka kompetencia értékelésének folyamata

3. Minőségi feladatvégzés

Elsősorban a kiképzői értékelés került előtérbe, mivel a hosszabb idő alatti megfigyelés e kompetencia esetében célszerű. Az értékelés során a Super-féle munkaérték kérdőív felvétele is megtörtént, ennek eredményét, mint kiegészítő információt vette figyelembe a plenáris értékelő csoport.

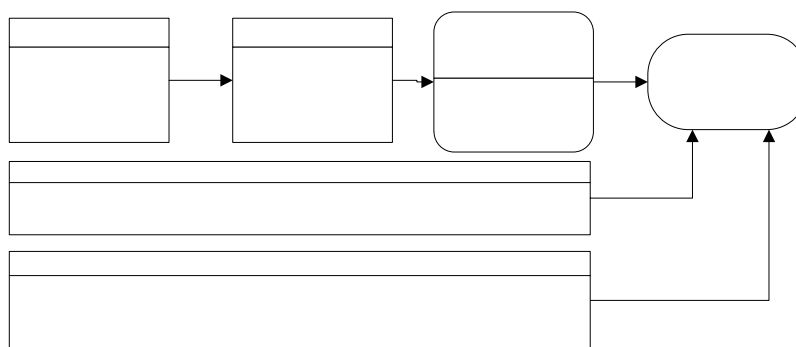


10. ábra: A minőségi feladatvégzés kompetencia értékelésének folyamata

4. Tanulékonyság

A kompetencia feltárásához kiképzői értékelés, Révész-Nagy figyelemvizsgáló eljárás illetve harcparancs teszt módszerét alkalmaztam. A Révész-Nagy eljárás kiegészítő információkat biztosított. Három értékelő megfigyelése és egy teszt eredmény szolgálta a döntést a plenáris értékelésen.

Kiképzői é
2006. 0
20 ó
kompet
megfig



11. ábra: Tanulékonyság kompetencia értékelésének folyamata

5. Kommunikáció

Az értékelés tervezése során figyelembe vettem, hogy e kompetencia kevésbé mérhető kérdőívvel és tesztekkel, így került sor a tűzcsoportban és a tantermi csoportban történő értékelésre a következő módon:

- Tűzcsoport: az értékelők (3-4 fő értékelő) egy embert értékelnek egyszerre. A szituációban mutatott kompetenciák egyéni értékelése után minden résztvevő esetében konszenzusos döntést hoznak. A döntéshozás után kerül sor a következő jelölt értékelésére. A plenáris értékelésen a konszenzusos döntés eredménye kerül felhasználásra.
- Tantermi csoport: egy értékelő értékelt egy vagy kettő jelöltet. Ennél a szituációnál a feladat jellegéből adódóan a feltárt pozitív és negatív bizonyítékok alapján a konszenzusos döntésre a gyakorlat végrehajtás után

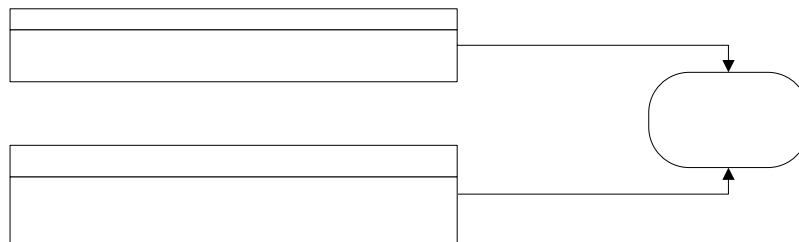
került sor. A megfigyelők konszenzusos értéke került felhasználásra a plenáris értékelés során.



12. ábra: Kommunikáció kompetencia értékelésének folyamata

6. Kreativitás

A kompetenciát a tantermi szituáció során és a Torrance kreativitás teszttel terveztem feltárni. A tantermi szituációban 8 értékelő konszenzusos értékelése került felhasználásra a plenáris értékelés során, melyhez kiegészítő információt biztosított a kreativitás teszt eredménye. E kompetencia nem kizáró jellegű, tehát nem képezi az alkalmassági döntés alapját.



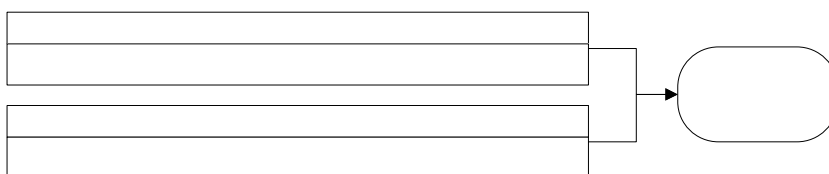
13. ábra: Kreativitás kompetencia értékelésének folyamata

7. Feladatorientáció

A kompetencia feltárását a harci feladatokkal összefüggő szituációkon keresztül tartottam célszerűnek felmérni. Jelen kompetencia nem kizáró jellegű, tehát nem képezi az alkalmassági döntés alapját.

- a) Tűzcsoport: az értékelők (3-4 fő értékelő) egy embert értékelnek egyszerre. A szituációban mutatott kompetenciák egyéni értékelése után minden résztvevő esetében konszenzusos döntést hoznak. A döntéshozás után kerül sor a következő jelölt értékelésére. A plenáris értékelésen a konszenzusos döntés eredménye kerül felhasználásra.

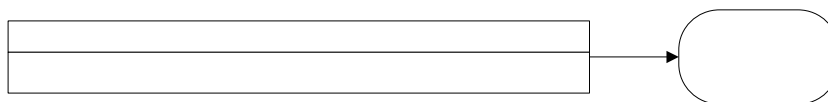
- b) Tantermi csoport: egy értékelő értékelt egy illetve kettő jelöltet. Ennél a szituációnál a feladat jellegéből adódóan a feltárt pozitív és negatív bizonyítékok alapján a konszenzusos döntésre a gyakorlat végrehajtás után került sor. A megfigyelők konszenzusos értéke került felhasználásra a plenáris értékelés során.



14. ábra: A feladatorientáció kompetencia értékelésének folyamata

8. Lélekjelenlét

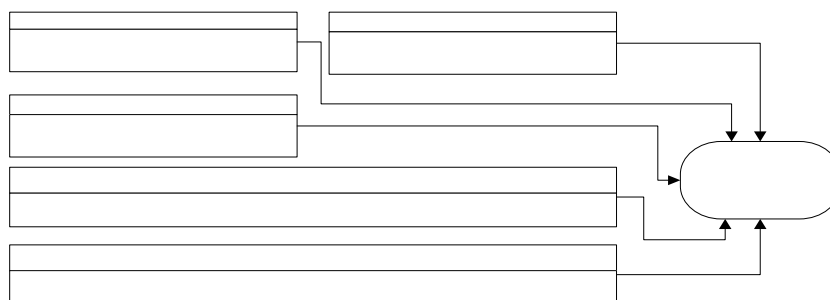
E kompetenciánál egyetlen szituációs gyakorlat során került értékelésre a lélekjelenlét kompetencia. A tűzcsoport során harchelyzet szimulációja során hirtelen fellépő stressz helyzetben tanúsított viselkedési reakció volt az értékelés alapja. A megfigyelt pozitív és negatív bizonyítékok alapján a szituáció után közvetlenül történt a jelöltek értékelése.



15. ábra: A lélekjelenlét kompetencia értékelésének folyamata

9. Stressz-tolerancia

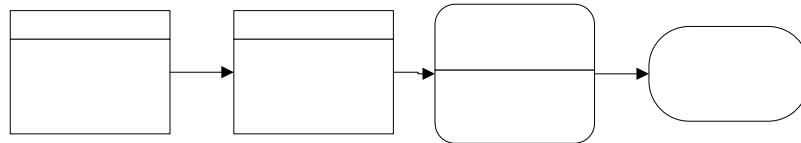
A kompetencia értékelésénél Rosenberg önértékelési kérdőív, STAI kérdőív (3 alkalom), Coping kérdőív, tűzcsoportos és tantermi csoportos szituációkban történő megfigyelés eredménye képezte a döntés alapját a plenáris értékelésen.



16. ábra: A stressz-tolerancia kompetencia értékelésének folyamata

10. Önálló feladat-végrehajtás

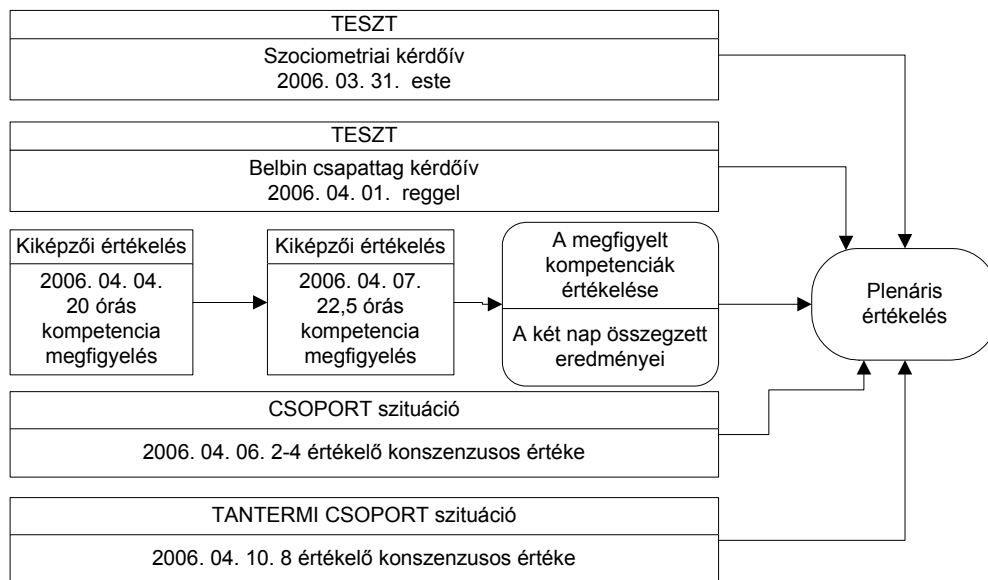
Itt meghatározó volt a kiképzői értékelés eredménye. A döntési folyamatot a 17. sz. ábra mutatja. A két nap során végrehajtott önálló feladat-végrehajtást igénylő feladatok alkalmával kerül a kompetencia értékelésre.



17. ábra: Az önálló feladat-végrehajtás kompetencia értékelésének folyamata

11. Vezetői hatékonyság

Ennél a kompetenciánál nem elsősorban az alkalmasság feltárása volt a cél, inkább a jövőbeni lehetséges vezetők (tűzcsoport, csoport parancsnokok) kiválasztásához szükséges információs háttér biztosítása. Sokrétű volt a módszerek alkalmazása: kérdőív (Belbin csapattag típus, szociometria), kiképzői értékelés, tűzcsoport és tantermi csoport szituációk megfigyelése. E kompetencia nem kizáró jellegű, nem képezi az alkalmassági döntés alapját.



18. ábra: A vezetői hatékonyság kompetencia értékelésének folyamata

9.4 *Az Értékelő Központ gyakorlati megvalósítása*

A kiválasztás során a fizikai képességeket is próbára teszik az alakulat kiképzői, így a korábban említetteknek megfelelően számolni lehetett a kezdő létszámhoz mért létszámbeli csökkenéssel. A 2. sz. grafikon mutatja a vizsgálati létszám alakulását az Értékelő Központ időpontjaiban. A létszám csökkenésének jelensége nem minden esetben befolyásolta a vizsgálatok lefolytatását. A tesztek és kérdőívek, továbbá a kiképzői értékelés tervezett menetét nem befolyásolta a létszám megváltozása. Más helyzet jelent meg a tűzcsoportos, csoportos és tantermi csoportos feladatok esetében. Itt a kisebb létszám a hosszabb megfigyelési és/vagy értékelési idő felhasználását biztosítja, mely a feladatok végrehajtását a következő módon befolyásolta.

9.4.1 *Tesztek, kérdőívek:*

Az alkalmazásra tervezett tesztek a tervezett időpontban kerültek felvételre. A korábban tervezett 42 fős vizsgálati létszám már a tesztek és kérdőívek felvételének időpontjában változott, ez gyakorlatilag a felvett kérdőívek számára volt hatással, a teszt felvételének időpontjára nem. Négy alkalommal történt tesztfelvétel, melyet 1 fő pszichológus végzett (1, 5 ó., 39 fő; 1,5 ó., 39 fő; 1 ó., 39 fő; 0,5 ó., 34 fő).

9.4.2 *Tűzcsoport:*

31 fő vett rész ebben a feladatban. Az értékelést 2 pszichológus és 6 fő kiképző-értékelő végezte. Egyszerre 2 illetve 3 értékelő figyel meg egy jelöltet, és az értékelés a korábbiaknak megfelelően két helyszínen zajlott. A kiképző értékelők esetenként egymást cserélve vettek részt az értékelésben, mivel a szituáció során szervezési és irányítási feladatokat láttak el. A csoportok beosztásának megváltoztatására volt szükség, így a tervezett kétszer 6 csoport helyett a felmérés helyszínén a 4+4+4+4 és 4+4+4+3 fős csoportok bontását alkalmaztam. Ennek megfelelően az egy főre jutó értékelési idő (megfigyelésre és a konszenzusos értékelésre) a korábbi 33, 57 percről 45, 9 percre növekedett átlagosan. Ez az értékelés pontosságát szolgálta. Az így megjelenő plusz időt az értékelők a konszenzusos értékelési idő meghosszabbítására fordították. Az Értékelő Központ szituációs gyakorlat a tervezett időben történt, pontos kezdéssel. Csapadékmentes és nagy sebességű szeles időben történtek a feladatok. Az értékelések végén, az egyik helyszínen a száraz aljnövényzet kigyulladt a gyakorlathoz felhasznált füstgránáttól. A nagy szélben a tűz gyorsan terjedt, és

annak ellenére, hogy közel 30 perc alatt sikerült eloltani a tüzet, a következő nap helyszíne gyakorlatilag megsemmisült.



1. kép: Tűzcsoport gyakorlatok közötti szünet

9.4.3 Csoport

Erősen csapadékos, szélcsendes időben került végrehajtásra a szituációs gyakorlat, ami a végrehajtást és az értékelést egyaránt nehezítette. Az előző naphoz hasonlóan alakult az időkeretek változása e feladat során. A korábban tervezett 2 X 3 csoport helyett a 28 fős bent maradó állomány létszámához igazodva csak 4 csoport került kialakításra (8+8+8+4 fő). Mivel az értékelők létszáma nem változott, így lehetőség volt az értékelésre tervezett csoportok váltására a csoportok közötti szünetekben. Ennek megfelelően az értékelők cseréjére nem volt szükség, tehát mindkét négy főből álló értékelő csoport összetétele változatlan maradt. Minden szituációban két jelöltet figyeltek meg. Két értékelő a „vezetői hatékonyság” kompetenciát, a másik két értékelő pedig a „csapatjáték” kompetenciát értékelte. A két megfigyelő a szituációk végén konszenzussal hoztak döntést a jelölt kompetencia szintjéről. Az egy főre jutó megfigyelési és értékelési idő 34, 28 percre változott a korábbi átlagos 37, 5 perchez képest. A kialakult helyzet előnye volt, hogy a meghatározott szituációk végrehajtására megjelölt helyszín ugyanaz volt. A döntés másik oka az előző nap végén leégett terep volt.

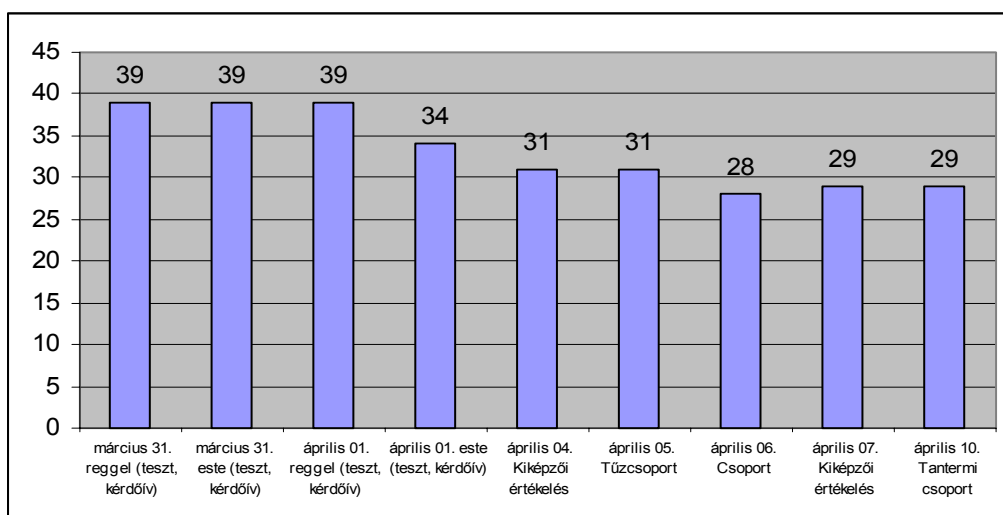
9.4.4 Tantermi csoport

A tantermi csoport esetében a csökkent létszám nem módosította a felhasználásra tervezett egy főre jutó megfigyelési időt, azonban mivel csökkent a jelöltek létszáma, a megfigyelők száma konstans maradt, így lehetőség nyílt arra, hogy egy megfigyelő egy illetve két fő értékelését végezze. A gyakorlat végén a megfigyelt pozitív és negatív bizonyítékok alapján a megfigyelő értékelte a jelöltet, majd minden értékelő közös, egybehangzó döntésével született eredmény a szituációval kapcsolatban.



2. kép: Tantermi csoportos feladat

Összegezve: a létszám csökkenéséből eredő változásokat, egyértelműen látható, hogy az Értékelő Központ módszertana rugalmasan alakítható, még a nem várt változások esetében is. A létszám csökkenés itt az egy főre jutó megfigyelési időt növelte.



2. grafikon: A létszám változása a kompetencia feltárásának időpontjaiban

9.5 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 (7 beosztott, 1 fő parancsnok), 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 az értékelő lapon rögzítésre kerültek) kellett érvelni. Kiemelt figyelmet érdemelt, hogy kizárólag az értékelő lapon szereplő adatok alapján történjen a döntés, ily módon biztosítható volt objektivitásának fenntartása. Másrészt az értékelés tapasztalatai is alátámasztják a pszichológus jelenlétének fontosságát, hiszen szakértelménél fogva képes felismerni azon szociálpszichológiai csoportfolyamatokat (csoportnyomás, hatalmi nyomás), melyek csökkenthetik a döntés objektivitását. Ennek megfelelően szükséges volt az „ördög ügyvédje” szerep felvállalása is, amennyiben nem volt jelen egyértelmű racionális magyarázat.

Átlagosan 3, 05 perc jutott egy jelentkező egyetlen kompetenciájának megtárgyalására. Az értékelés során voltak olyan kompetenciák, melyeket az értékelők rövid időn belül elfogadtak, és voltak olyanok, melyek alapján viták keletkeztek. Amennyiben a kompetencia értékelésében már jelen van legalább egy konszenzuson alapuló közös értékelés,

az egybehangzó döntések könnyebben születtek meg. Tapasztalatként mutatkozott, hogy a kizáró érvényességű kompetenciák esetében több időt igényelt a döntések meghozatala, ami a kompetenciák megítélésének megfontoltságát igazolja. Az értékelés további általános tapasztalata volt, hogy a legnehezebb feladat a konszenzusos döntés meghozatala volt. Az eredmények akkor kerülhettek rögzítésre, amennyiben minden értékelő konszenzusra jutott a végső eredményt illetően. A plenáris értékelésen olyan értékelők vettek részt, akik a korábbiak során az egyes részfázisok értékelésében is részt vettek. Szubjektív beszámolóik alapján a korábbi mozgalmas feladatokat nagy lelkesedéssel végezték, ám a plenáris értékelés fázisát minősítették az Értékelő Központ legunalmasabb részének. 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 volt.

9.6 *Visszajelzés.*

A visszajelzés során 25 fő vett részt. Az értékelt az éjszakai menetgyakorlatról időben beérkeztek a Szandaszőlősen található objektumba. A beérkezés után karbantartást hajtott végre az értékelt állomány. Ez idő alatt került sor a visszajelző értékelésre a Különleges Műveleti Zászlóalj legénységi épületének 1. szd. klubhelyiségében 06. 30 és 11. 00 között (4, 5 óra), melyen a Zászlóalj parancsnok helyettese, a kiképző csoport parancsnoka, egy fő pszichológus vett részt. A jelentkezők egyenként jelentek meg. A visszajelzés során átlagosan 10, 8 perc jutott egy jelentkezőre. Az értékelésben résztvevő pszichológus ismertette azon kompetenciákat, melyek kiemelkedő szintűek voltak a kiválasztás során, továbbá visszajelzésre kerültek fejlesztésre szoruló kompetenciák is. A lehetőségekhez mérten a kérdésekkel élhettek és éltek a jelöltek, főként a fejlesztésre szoruló kompetenciákkal kapcsolatban.

A visszajelzés után a 25 fős értékelt állományból 21 fő strukturált interjún vett részt, mely során a jelöltek véleményt formálhattak a kiválasztás eredményével kapcsolatban. A válaszok alapján 18 fő reálisnak és saját szempontjai alapján tekintve hasznosnak, egy fő irreálisnak tartotta a feltárt eredményeket. Kettő fő semleges válaszokat adott a kiválasztás eredményéről. A kiválasztás hasznosságát igazolta, hogy a plenáris értékelési eredményeit, illetve az azon alapuló javaslatokat az alakulat parancsnoka figyelembe vette a végleges döntései meghozásakor.

9.7 A vizsgálat eredményeinek statisztikai elemzése

Az értékelések eredményeinek elemzése fontos tanulságként szolgálhat a jövőben megszervezésre kerülő Értékelő Központ esetén. Minthogy minden kompetencia értékelésének folyamata különbözik, így érdemes minden kompetenciát külön megvizsgálni. Felmerül a kérdés, melyik kiválasztási módszer határozta meg az adott kompetencia plenáris értékelésének eredményét. Ebből következtethető a kiválasztásban alkalmazott eszköz gyakorlati hasznossága, vagyis a következő Értékelő Központ alkalmával melyik fázis vagy vizsgálati eszköz megtartásával tehető a kiválasztás rendszere takarékosabbá, oly módon, hogy nem befolyásolja a végső eredményt. Ezzel az eljárással gyakorlatilag a ráfordított idő/eredmény viszonylatában takarékosabbá tehető a kiválasztás folyamata. Másrészt információt nyerhetünk az adott vizsgálati módszer elfogadottságáról az értékelők részéről.

A jelöltek értékelése kompetenciánként egy 5 fokozatból álló skálán történt. A skála által alkalmazott értékek szerint a változók sorba rendezhetők, vagyis két különböző szám esetén mindig tudjuk, melyik a nagyobb. A számok különbsége azonban már nem értelmezhető, így nem tudjuk kifejezni a következő viszonyt: $2-1 = 3-2 = 4-3 = 5-4=1$. Mindezek alapján meg kell állapítani, hogy a plenáris eredmény és a vonatkozó részeredmények vizsgálatánál ordinális változók statisztikai eljárásával vizsgálhatjuk az eredményt. A statisztikai elemzés során Non-paraméteres Spearman - rho korrelációs eljárást¹¹¹ alkalmaztam, melyhez 0, 05 szignifikancia szintet használtam. Az adatok statisztikai elemzéséhez SPSS 13. 0 verziót használtam. A próba eredménye a következő módon alakul a különböző kompetenciák alapján.

a) Motiváció

Ennél a kompetenciánál kizárólag a kiképzői megfigyelés eredményein alapulnak. A kiképzői értékelés eredményei minden esetben szignifikáns korrelációt mutatnak a plenáris eredménnyel. 1. sz. értékelő ($r=0,828$; $p<0,001$), 2. sz. értékelő ($r=0,834$; $p<0,001$), 3. sz. értékelő ($r=0,816$; $p<0,001$).

¹¹¹
$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, z = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1}{n-1}}}$$

b) Csapatmunka

Itt a kiképzői megfigyelés eredménye kiegészül a csoport tevékenysége alatt és tantermi szituációban megfigyelttekkel, továbbá Belbin csapattag típus kérdőíve is alkalmazásra került. A kiképzői értékelések erős korrelációs értéket mutatnak a plenáris eredménnyel: 1. sz. értékelő ($r = 0,792$; $p < 0,001$), 2. sz. értékelő ($r = 0,745$; $p < 0,001$), 3. sz. értékelő ($r = 0,650$; $p < 0,001$). A csoport feladatban kapott értékek szintén együtt járnak a plenáris értékelés eredményeivel ($r = 0,678$; $p < 0,001$). Ezzel ellentétben viszont a tantermi megfigyelés eredményei és a Belbin csapattag kérdőív értékei nem mutatnak szignifikáns korrelációs kapcsolatot a végleges eredménnyel.

c) Minőségi feladatvégzés

A kompetencia értékelésének alapját a kiképzői megfigyelések alkották, de alkalmazásra került a Super-féle munkaérték kérdőív. A kiképző-értékelők értékeinek szignifikáns korrelációs kapcsolatát mutatják az értékek 1. sz. értékelő ($r = 0,826$; $p < 0,001$), 2. sz. értékelő ($r = 0,496$; $p = 0,12$), 3. sz. értékelő ($r = 0,779$; $p < 0,001$). A Super-féle kérdőív által vizsgált dimenziók közül csak kettő értéke mutatott szignifikáns korrelációt. A „változatosság” dimenzió egyenes irányú kapcsolatot mutat ($r = 0,418$; $p < 0,05$), az „esztétikum” dimenzió viszont fordított irányú kapcsolatot mutat ($r = -0,462$; $p < 0,05$).

d) Tanulékonyság

E kompetencia plenáris döntéséhez meghatározó mértékben kerültek tesztek alkalmazásra, ezen túlmenően a kiképző-értékelői eredmények is a döntés alapját képezték. A Révész - Nagy figyelem vizsgálatot két alkalommal alkalmaztam (2006. 03. 31. reggel és este), a „harcparancs teszt” pedig 2006. 03. 31. este került kiadásra, ahol minden résztvevőnek meg kellett jegyezni a papíron található információkat, majd az eltárolt információkat másnap este kellett papírra jegyezni. 2006. 03. 31.-én a kiválasztáson résztvevő állomány kétszer hajtott végre „azimut menetet”. A kompetencia vizsgálatára használt módszerek és a plenáris eredmény között a következő eredmények mutatkoztak. A „harcparancs teszt” eredménye erős együtt járást mutatott a plenáris eredményekkel ($r = 0,723$; $p < 0,001$), továbbá az 1. sz. értékelő ($r = 0,579$; $p = 0,002$) és a 3. sz. értékelő ($r = 0,683$; $p < 0,001$). A 2. sz. értékelő eredménye nem mutat szignifikáns kapcsolatot. A Révész – Nagy figyelemvizsgálat eredménye sem mutat értelmezhető kapcsolatot. Megvizsgáltam a reggel és este felvett teszt teljesített darabszám, hibadarab és teljesítményszázalék közötti különbségeket, melyek

jellemezhetik a javulást/romlást. Az így kapott eredmények sem mutattak szignifikáns korrelációs kapcsolatot.

e) Kommunikáció

A kompetencia értékelésekor a kompetencia jellegéből eredően kizárólag szituációban történő megfigyelés eredményei képezték a döntés alapját. Itt mindkét szituáció után konszenzusos döntés született. A tűzcsoportban értékelt eredmény és a plenáris döntés eredménye szoros kapcsolatot mutatott ($r = 0,796$; $p < 0,001$). A tantermi csoport eredménye viszont meglepő módon nem mutatott szignifikáns kapcsolatot.

f) Kreativitás

A feltárásban a tantermi szituáció és egy kreativitás teszt szerepelt. Mindkét esetben szignifikáns kapcsolat volt jelen a plenáris értékelés eredményével. A tantermi értékelés ($r = 0,698$; $p < 0,001$) kapcsolata szorosabb volt a teszt eredményénél ($r = 0,478$; $p = 0,016$).

g) Feladatorientáció

E kompetencia megfigyelése tantermi csoportban és tűzcsoportban történt. A tűzcsoport eredménye és a plenáris eredmény szoros kapcsolatot mutat ($r = 0,572$; $p = 0,003$). A tantermi csoportban fellelt eredmények nem mutatnak szignifikáns korrelációs kapcsolatot.

h) Lélekjelenlét

A kompetencia felmérésére egy alkalommal volt lehetőség. A tűzcsoport szituációban fellelt eredmények határozták meg a plenáris értékelés eredményét ($r = 0,978$; $p < 0,001$).

i) Stressz-tolerancia

Itt javarészt tesztek és kérdőívek kerültek alkalmazásra, de sor került tűzcsoport és tantermi csoport szituációkban történő megfigyelésre is. A plenáris eredmény összesen egy kiválasztási fázis eredményével mutatott korrelációs kapcsolatot, ez a tűzcsoport szituáció volt ($r = 0,883$; $p < 0,001$). A többi vizsgálóeszköz esetében nem mutatkozott szignifikáns kapcsolat.

j) Önálló feladatvégzés

Kizárólag a kiképzők értékelése volt a meghatározó e kompetencia értékelésekor. 1 sz. értékelő ($r=0,730$; $p<0,001$), 2. sz. értékelő ($r=0,634$; $p=0,001$), 3. sz. értékelő ($r=0,646$; $p<0,001$).

k) Vezetői hatékonyság

Annak ellenére, hogy a kompetencia nem tekinthető kizáró jellegűnek, a későbbi vezetői kiválasztás érdekében törekedtem minél több információt feltárni a jelentkezőkről. A Plenáris eredménnyel szoros kapcsolatot mutatott a csoportos szituáció eredménye ($r=0,804$; $p<0,001$). Az értékelők eredményei is hasonló módon alakultak: 1 sz. értékelő ($r=0,691$; $p<0,001$), 2. sz. értékelő ($r=0,805$; $p=0,001$), 3. sz. értékelő ($r=0,713$; $p<0,001$). A tantermi csoportos szituáció viszonylag gyenge kapcsolatot mutat ($r=0,429$; $p=0,033$). Jó kapcsolat mutatkozott a szociometria egyes mérőszámai között: egyirányú rokonszenvi választások ($r=0,736$; $p<0,001$), egyirányú bizalmi választások ($r=0,570$; $p=0,003$) és így ennek megfelelően az összes egyirányú választások száma ($r=0,629$; $p=0,001$). A Belbin kérdőív eredmény a későbbi esetleges kiválasztást fogja segíteni, itt nem mutatkozott szignifikáns kapcsolat.

9.8 Összegzés

A korrelációs értékek alapján minden kompetencia plenáris értékelése során azon kiválasztási módszerek eredményei voltak meghatározóak, melyek a kiképzői-értékelők bevonásával születtek. Mindezek közül kiemelkedő figyelmet érdemel a tűzcsoporthoz és a csoport szituációk értékelési eredménye, mivel azok a plenáris értékelés végeredményeit döntő módon befolyásolták. A szituációk kizárólag olyan kompetenciák megfigyelését célozták, ahol a szimulált harci környezetben szakmai feladatot kellett végrehajtani. E feladatokban viselkedéses kompetenciák megfigyelése történt. Hasonlóan a viselkedés megfigyelése történt a kiképzői értékelésben, mely egy esettől eltekintve (tanulmányos kompetencia) minden alkalommal szoros kapcsolatban volt a plenáris eredményekkel. Meglepő volt, hogy a tantermi csoport együtt járása más képet mutatott. A vezetői hatékonyság és a kreativitás kompetenciák végső értékelésének eredményével mutatott kapcsolatot, ám a csapatmunka, kommunikációs képesség, feladatorientáció és stressztolerancia kompetenciákban nem mutatható korreláció. A kreativitás és a harcparancs teszt eredményei, illetve a szociometriai egyirányú választások (egyirányú bizalmi, rokonszenvi és összes) kapcsolatot jeleznek plenáris értékeléssel, hasonlóan alakult a Super – féle

munkaérték kérdőív „változatosság” és „esztétikum” faktorok értéke is. A STAI, COPING, Belbin csapattag kérdőív, Révész-Nagy figyelemvizsgáló teszt, Rosenberg önértékelés és a Thomas-Kilman eredményei nem mutattak korrelációs kapcsolatot. A viselkedéses kompetenciák megfigyelésekor kapott értékek minden esetben magasabb együtt járást mutattak a végső eredménnyel. A kiválasztást nem követte bevérvizsgálat, így inkább az adott módszer elfogadásáról – a végső döntést meghozók szerinti hitelességről – van szó. Nagyobb elfogadásnak örvend a látott viselkedés megfigyelésén alapuló megfigyelések eredménye, mint a tesztek által következtethető információ.

10 Összefoglalás

10.1 Összegzett következtetések, hipotézisek igazolása:

A Különleges Műveleti Zászlóaljnál lebonyolított három hetes kiválogatásába integrált Értékelő Központ első alkalommal került bemutatásra a Magyar Honvédségen belül. A kiválasztás előkészítésében és folyamatában látható, az Értékelő Központ kiválasztási módszertan alkalmazása beleilleszthető az alakulat kiképzési tervébe, hatékony szervezéssel a szakmai feladatok végrehajtás mellett nyílt lehetőség a meghatározott kompetenciák megfigyelésére és értékelésére. Az Értékelő Központ alkalmazása ellen leggyakrabban felhozott ellenérv annak költségessége, a végrehajtáshoz szükséges magas óraszám és a kiválasztási szakemberek biztosítása.

A civil területen megvalósított Értékelő Központ lebonyolításához a kidolgozás fázisától egészen a visszajelzésig kiválasztási tanácsadók kerülnek alkalmazásra. A tanácsadó cégek átlagos óradíja húszezer forintos nagyságrendet képvisel 2006-ban. A bemutatott kiválasztás időigénye az előkészítő fázisban 211 óra, a végrehajtás fázisában pedig 136, 5 óra, így mindösszesen 347, 5 szakértői munkaóra igény jelentkezett. Ennek költsége 20. 000.- Ft. óradíjnak megfelelően **6. 950. 000.-Ft** összeg felhasználását igényelné, amennyiben ez civil szakértők bevonásával történik. Ezzel szemben a bemutatott kiválasztás végrehajtása során jelentkező költségek gyakorlatilag elhanyagolható mértékben mutatkoznak: a végrehajtó pszichológus állomány utaztatása (1692 km X 9 Ft.= 15 228.- Ft.), a végrehajtási fázisban a munkaidőn túl jelentkező munkavégzés (54 óra túlóra = a kiválasztást végrehajtó csoport átlagos túlórájának díjazása / fő X 54 óra = 1200 Ft. X 54 óra = 64 800.-Ft) költségei. A szállást az alakulat térítésmentesen biztosított, az étellemezést pedig szintén az alakulat biztosította (étellemezési átjelentővel). Az egyéb logisztikai biztosítás (fénymásolás, nyomtató

használat) a kiválasztást végző MH EVI Egészségpszichológiai osztály napi tevékenysége során jelentkező napi költségekkel megegyezők. **Mindezeknek megfelelően mindösszesen: 80 028.- Ft.** volt a végrehajtás költségigénye, mely a civil területen végrehajtott alkalmazás összegének **0, 011%-a**. Mindezek alapján megállapítható, a katonai beosztásokra történő kiválasztás esetében a módszer alkalmazása minimális költséggel valósítható meg. Az **Értékelő Központ katonai célú személyzeti kiválasztás** feladatára ellentétben a civil területen történő alkalmazással, **alacsony költségfelhasználás mellett üzemeltethető**.

A kiválasztás hatékony tervezéssel és időgazdálkodással minimális időterhelést jelent a végrehajtó alakulat számára. Az elvégzett empirikus vizsgálat során az alakulat kiképzési idején felül csupán a tesztek és kérdőívek kitöltésének idejét (4, 5 óra), illetve a tantermi feladatok (~3 óra) időigénye jelentkezett. Az Értékelő Központ szituációkon alapuló gyakorlatai teljes mértékben integrálhatók a kiképzési feladatok rendszerébe, így azok a kiválasztás célján túl kiképzési céloknak is megfelel. A bemutatott kiválasztási eljárás **beilleszthető az alakulatok kiképzési tervébe**, mely minimális kiképzési időn túli időfelhasználást igényel a kiválasztást végző alakulat részéről.

A vizsgálat során közreműködő pszichológusok a MH Egészségvédelmi Intézet Egészségpszichológiai osztályának munkatársai. Az osztály alaprendeltetése a külszolgálati missziós feladatokat ellátó állomány pszichológiai képességfejlesztő tréningjeinek végrehajtása. Tekintettel, hogy a missziós kontingensek váltásai 6 hónapos ciklusban kerülnek váltásra, így az Értékelő Központok végrehajtásához szükséges pszichológusi állomány hatékony szervezés mellett biztosítható a váltási ciklusok közötti időben. Ennek alapján kijelenthető, hogy a Magyar Honvédség rendelkezik a **kiválasztás végrehajtását ellátó pszichológus állománnyal**, így a szakmai feladat végrehajtása **vezényléssel**, újabb pszichológusok felvétele nélkül biztosítható.

A bemutatott vizsgálat eredményei alapján bizonyítottá vált, hogy a Magyar Honvédségen belüli Értékelő Központ megvalósítása minimális költséggel és kiképzési időigénnyel jár, a végrehajtáshoz szükséges pszichológus szakértői állomány vezényléssel biztosítható. A napjainkban alkalmazott kiválasztásban módszerek elméleti prediktív validitási értékeit figyelembe véve, Értékelő Központ alkalmazásával optimális esetben 53%-al növelhető a kiválasztott jelöltek beválási aránya (22. oldal). A fentiek alapján megállapítható, hogy napjaink katonai alkalmasságvizsgálatban használt kiválasztási eszközökhöz viszonyítva az Értékelő Központ alkalmazása **kedvezőbb anyagi ráfordítás/beválási arányt** és **kiképzési időigény/beválási arányt** biztosít. Mindennek következtében a módszer alkalmazása meghatározó mértékben **növeli az alkalmasság**

pontosabb megállapítást, csökkenti a létszámbeli lemorzsolódásból eredő veszteségeket, tehát alkalmazása nagyobb hatékonyságot garantál a jelenleg alkalmazott eljárásokhoz viszonyítva. Mindezek alapján dolgozatom **első hipotézise, mely szerint a Magyar Honvédség keretein belül a személyzeti kiválasztásra tervezett Értékelő Központ alkalmazása hatékonyabb a jelenleg alkalmazott eljárásokhoz képest, igazolást nyert.**

A végrehajtott Értékelő Központ alkalmazásának alapját képezte a kompetenciák használata. A kompetenciák feltárása a felderítő beosztást ellátó állomány bevonásával történt. Ezen eredményeket alapul véve a szervezeti értékeket képviselő vezetői állomány meghatározta az alakulat tevékenységének megfelelő alapvetően meghatározó kompetenciák körét és azok specifikumait. A kiválasztás szempontjai a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj speciális szervezeti igényeinek megfelelően fogalmazódtak meg, melyek egy kompetencia-szótár formájában kerültek rögzítésre. A dokumentum a további kiválasztás alapját szolgálja az alakulatnál. Egyértelművé teszi az adott képesség értelmezését, ötfokozatú skálán határozza meg a meghatározott képesség szintjét, továbbá definiálja a szervezeti értékeknek megfelelő kritérium szinteket. A kompetenciák a Magyar Honvédségen belüli alakulatok körében bármely beosztására kidolgozhatók a bemutatott folyamathoz hasonlóan. Felhasználása az Értékelő Központ módszerrel történő együttes alkalmazásával bemutatta a kompetenciák speciális feltárásának hatékony módszerét, melyek értékelése alapvetően viselkedéses és társas környezetben – harci szituációkban – valósultak meg (lélekjelenlét, csapatjáték, motiváltság, stressz-tolerancia kompetenciák).

A kompetenciák megfigyeléséhez és értékeléséhez rugalmasan illeszkedve kerültek kialakításra a gyakorlatok. Mindez lehetővé tette hogy az alkalmasságvizsgálatokat szabályzó rendelkezésekben meghatározott képességekhez és kompetenciákhoz mérten pontosabb, a mindennapi feladatvégzést reálisabban reprezentáló, a rendelkezésekben meghatározott képességeken túlmenően definiált kompetenciák vizsgálata is megvalósuljon a meghatározott beosztást illetően, mely alapját képezi nagyobb arányú a beválásnak.

A pontosan kidolgozott kompetenciák alapját képezték a kiképzői megfigyelői értékeléseknek, kizárva a nem pszichológus végzettséggel rendelkező értékelők eltérő szemantikai értelmezésből eredő hibákat.

Az így kidolgozott kompetenciák alkalmazása biztosította a dinamikus kapcsolatot a jelölt és a munkakör között. Az Értékelő Központ visszajelzés fázisa során a résztvevők értékelést kaptak a kiemelkedő, illetve fejlesztést igénylő kompetenciáikról. Mindez a jelenleg központilag megvalósuló kiválasztás visszajelzésétől informatívabb, továbbá rövid

konzultációra is lehetőséget adott, továbbá alapját képezi a szervezet iránti lojalitás alapjának megteremtésének, fokozza a munkahelyi elégedettséget, nő az állomány motiválhatósága, melyek végeredményben a szervezetbe kerülés után a szervezetben való hosszú távú és hatékonyabb szolgálatellátást segíti.

Az alakulat **szervezeti érdekeinek megfelelően kialakított kompetenciák (ezen belül is a viselkedéses kompetenciák) alkalmazása a napjainkban alkalmazott alkalmasságvizsgálati eljárásokhoz mérten szélesebb spektrumon teszi lehetővé a képességek vizsgálatát nagyobb arányú beválást biztosítva.** Ezen túlmenően alkalmazásuk hatékony eszköze személy és a munkakör összeillesztésének megvalósításának, az alkalmasságvizsgálat során megjelenő hibák számának csökkentésének. Mindez **alátámasztja második hipotézisem: a megfelelő módon kialakított kompetenciák használata jobban illeszkedik az alakulatok kompetencia alapú személyzeti kiválasztási rendszeréhez.**

A kiválasztás végrehajtását megelőzően az alakulat kiképző állománya két napos értékelői felkészítő foglalkozáson vett részt, mely során kiválasztás a szükséges ismeretek átadása megtörtént, továbbá sor került a szükséges készségek fejlesztésére is. Az így felkészített kiképző-értékelők mindegyike részt vett a kiválasztás folyamatában, bevonásuk az alkalmasságvizsgálat folyamatába biztosította az adott kompetenciák hosszabb idejű és részletesebb megfigyelését. A kiválasztás során az értékelők pszichológussal együtt vagy annak szupervíziója mellett végezték az értékelés feladatát, mely a pszichológiai kiválasztás szakmai elvek érvényesülését biztosította. Másrészt az értékelésbe bevont szakemberek pontosan ismerték az adott harci szituáció dinamikáját, így nagyobb érzékenységgel tudták a megfigyelt kompetenciák pozitív és negatív bizonyítékait jelenlétét megfigyelni, pontosabb kompetenciaszint értékelést lehetővé téve. A kiképző értékelők értékelési eredményei meghatározóak voltak a plenáris értékelés során. A kiválasztási eszközök és a kompetenciák végső eredményének kapcsolatát jellemző Spearman rho korrelációs együttható jellemzi. 11 megfigyelt kompetenciából 10 kompetencia értékelésében jelentkezett szignifikáns kapcsolat, (lásd 110.-113. oldal) a kiképző-értékelők értékelési eredményeivel.

A kiválasztás eredményeinek visszajelzése után az értékelt személyek 18 fő (a kiválasztás utáni válaszadók közel 86%-a) reálisnak és a további személyes fejlődése szempontjából hasznosnak ítélte meg a kiválasztási eredményeket, hitelesnek és elfogadhatónak ítélték meg a feltárt kompetenciák szintjeit. Az eredmények elfogadásában és hitelességének megítélésében szerepet játszott, hogy a róla kialakult kompetencia profil a

számára is elfogadott, az alakulatnál szolgálatot teljesítő szakemberek és pszichológus összegzett véleményét tükrözi. E tekintetben a módszer a fejlesztés célját is megvalósítja.

A kiképző-értékelők alkalmazásának további előnye a szervezet szempontjából, hogy a jelölt munkahelyi szocializációs folyamata már a kiválasztás során megkezdődik. Az alakulat formális és informális szabályrendszeréhez adaptálódhat és társas kapcsolatok kialakítására nyílik mód, hiszen a kiválasztás során az alakulat szakembereivel kerülnek napi kontaktusba. Mindezek bizonyítják **harmadik hipotézisem, mely alapján az Értékelő Központ működtetése delegálható az adott alakulathoz a megfelelően kiképzett helyi katona állomány bevonásával pszichológusi kontroll segítségével.**

10.2 Javasolt további lépések az Értékelő Központ fejlesztése érdekében

Az általam bemutatott kiválasztási módszer folyamatos fejlesztése elengedhetetlen, szükség van az Értékelő Központ további folyamatos „minőségellenőrzésére”, mivel ez nyújt lehetőséget a szükséges változtatási irányok meghatározásával a hatékonyság növelésére. Jelen vizsgálat során mutatkozó plenáris eredmények és az alkalmazott eljárások Spearman rho korrelációs értékeinek elemzése további irányadóként szolgálhat. A korrelációs kapcsolatot nem mutató tesztek és eljárások és szituációk elhagyhatók, így az időszükséglet/kiválasztási arány hatékonysága növelhető. Mindezeket túl a következő minőségellenőrzési lépések elvégzését javaslom az első 100 fő kiválasztása után, Értékelő Központ módszerével kiválasztott résztvevő esetében:

- Tartalmi elemzés végrehajtása, mely a hatékonyság növelését szolgálja: meg kell állapítani, milyen mértékben meghatározóak ahhoz a kritériumhoz, amihez használták. Az Értékelő Központ hatékonyságának kulcsa, hogy az értékelő milyen hatékonysággal képes dekódolni a jelölt viselkedését.
- További statisztikai elemzés annak érdekében, hogy az értékelők milyen jól használták a kompetencia skálák egyes fokozatait, továbbá az értékelők hány kritérium faktort alkalmaztak ténylegesen. A lefolytatott statisztikai vizsgálatok lefolytatása a kritériumok finomításához vezetnek.
- A korábbiakban megfogalmazott lépéseken túl célszerűnek tartom a módszerrel kiválasztott állomány bevérvizsgálatát, azaz a feltárt eredmények és a fegyveres szolgálati tevékenység alatt teljesítmény összehasonlítását.

10.3 Ajánlások az Értékelő Központ alkalmazására

Az alkalmasságvizsgálat bemutatott módszere hatékony eszköze a kiválasztásnak és a fejlesztésnek. Tekintettel, hogy kompetenciák használatával végezhető e kiválasztási metódus, lehetőség nyílik az alkalmasságvizsgálat korszerűbb, két lépcsőből álló folyamatának megvalósítására. Az első szinten megvalósuló meghatározott beosztásra jelentkező alkalmasságának vagy alkalmatlanságának elbírálásának feladatait továbbra is a Magyar Honvédség központi alkalmasságvizsgálatának funkcióját ellátó szerv végezheti. E szinten kizáró kompetenciák alkalmazására kerülhet sor. A második szintű kiválasztásának végrehajtását a csapatok szintjén javasolom megvalósítani. Az első fázis a Magyar Honvédség egységes személyzeti értékeit tükrözi, a második fázisban ellenben lehetőség nyílik az alakulat értékeinek és munkaköri specifikációjából eredő igények érvényesítésére.

Javasolom, hogy az első szinten alkalmasnak minősített katonák az Értékelő Központ módszerével feltárt kompetencia profiljának és szakmai ismereteinek figyelembe vétele mellett kerüljön sor a személy és a munka leghatékonyabb összeállításának megvalósításához, mely a korábbiakban megfogalmazott szervezeti előnyökkel jár. Mindezek előfeltétele, hogy kidolgozásra kerüljenek az első szinten alkalmazott alapkompentenciák (kizáró jellegű), illetve második szinten a beosztásokhoz szükséges kiegészítő kompetenciák (nem kizáró jellegű), továbbá azok kritériumszintjei.

Az így kialakított rendszer használatával az alkalmasságvizsgálatot végző központi szerv szűkebb spektrumon (kevesebb kompetencia vizsgálatával) képes végrehajtani a kiválasztást, így a vizsgálaton résztvevő állomány vizsgálatára több idő jut, így a pontosabb vizsgálatokkal nagyobb arányú beválás érhető el, továbbá csökken a vizsgálatot ellátó szakember állomány leterheltsége. A második lépcső pszichológiai szakfeladatainak alakulatok felé történő delegálásával hatékonyabb személy-munka összeállítás érhető el. A felvázolt mindkét lépcső alkalmazása a Magyar Honvédséghez felvételre jelentkező állomány esetében javasolt.

Számos esetben kerül sor alkalmassági vizsgálatra, ahol a Magyar Honvédségnél szolgáltot teljesítők alkalmassága történik, elsősorban a külszolgálati feladatokat ellátó kontingensek (NATO és ENSZ missziók) személyi állományának alkalmasságvizsgálata sorolható ide. Ezekben az esetekben kizárólag a kiválasztás második fázisának végrehajtása javasolt, mely során az alakulatok alkalmas minősítésével rendelkező állományából a missziók specifikumainak megfelelő kompetenciák szintjeinek feltárására kerülhet sor. A misszióspecifikusan meghatározott kompetenciaprofilnak megfelelően nyílhat mód az

állománytábla feltöltése, elsősorban a személy és a munka megfelelő összeillesztését és nagyobb beválást szolgálva.

A bemutatott vizsgálat példáján tehát kiemelt jelentősége van a csapatoknál szolgálatot teljesítő pszichológusoknak, akik megfelelő szakmai felkészítés után képesek az alakulat személyzeti kiválasztásában és képességfejlesztésében meghatározó részt vállalni.

A MH EVI Egészségpszichológiai osztálya rendelkezik azon szakmai kompetenciákkal, melyek alapján képes megvalósítani a csapatpszichológusok szervezett szakmai felkészítését, szakmai felügyeletet tudnak gyakorolni a kiválasztás folyamata felett, továbbá részt tudnak vállalni az Értékelő Központok fejlesztésében és karbantartásában.

A fentiekben felvázolt hazai alkalmazási lehetőségen túlmenően az Értékelő Központ számos olyan területen is alkalmazható, mely egy alapszintű kiválasztáson túlmenő specifikus kiválasztási igényekkel támaszt a beosztásra jelentkezőkkel szemben. Mindezek alapján a következő területeken javaslom az általam bemutatott módszert alkalmazni:

1. NATO és ENSZ missziókat teljesítő kontingensek állományának személyzeti kiválasztása vezetői szinten
2. Különleges műveleti katonák kiválasztása vezetői és beosztott szinten
3. Katonai főiskolai hallgatók beiskolázását megelőző alkalmasságvizsgálat
4. Egyéni NATO beosztást betöltők alkalmassági vizsgálata
5. Tűzszerészek kiválasztására
6. Szerződéses tiszti állomány kiválasztására
7. Katonai attasék és helyetteseik kiválasztására
8. 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.**

Budapest, 2007. március - n.

(Tarnóczi Richárd alezredes)

Köszönetnyilvánítás:

Szeretnék köszönetet mondani a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj parancsnokának és helyettesének, **Simon Attila ezredes** és **Sándor Tamás alezredes** uraknak, hogy segítségükkel és támogatásukkal lehetővé tették az Értékelő Központ empirikus vizsgálatának végrehajtását.

Köszönettel tartozom a pszichológus kollégáimnak, **Völgyi Zoltán százados** és **Decsov Zoltán százados** uraknak, **Barta Boglárka hadnagy asszonynak** és **Juhász Andrásnak**, akik áldozatos részt vállaltak a kiválasztás első lépésétől egészen az adatok feldolgozásáig.

Köszönöm a **Gerőcs Imre százados** úrnak és a **MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj kiképző állományának** a módszer alkalmazása során végzett magas színvonalú és összehangolt munkáját.

Végül szeretném megköszönni **családomnak** azt a türelmet és támogatást, mely segítette dolgozatom elkészítését.

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

Felhasznált irodalom:

1. Andó Sándor: A pszichológia érvényesülése a katonai alkalmasságvizsgálatok kezdetétől 1945-ig. Szakdolgozat, KLTE, 1998
2. Andó Sándor: Katonai alkalmasságvizsgálatok a kezdetektől 1945-ig, A segítő kapcsolatok szerepe a fegyveres testületek szervezeteiben – absztrakt kötet, Budapest, 2003 május 6.-7. p. 2.
3. Annen, H: ACABO – The Assessment Center for the Future Professional Officers in the Swiss Army, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000., pp. 2.-4.
4. Anstey, E.: A 30-year follow-up of the CSB procedure, with lessons for the future. Journal of Occupational Psychology. Vol 50., 1977., pp. 149.-159.
5. Arabian, J.: Current Practice of Officer Selection in the United States, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 34.-39.
6. Assuline, M., & Meir, E.: Meta-analysis of the relationship between congruence and well being measures. Journal of vocational Behaviour. Vol.:31, 1987. pp. 319.-332.
7. Bakacsi, Gy. et al.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2000.
8. Baltay K., Tomcsányi P.: Az interjútechnikával történő kiválasztás metodikája a gyakorlatban. Munkaügyi Szemle, 1998, június, pp. 13.-17.
9. Belbin, M.: A Team, avagy az együttműködő csoport, SHL Hungary, Budapest, 2000.
10. Birke, W.: Current Practice of Officer Selection in Germany in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001., pp. 19.-22.
11. Bray, D.W., Campbell, R.J., Grant D.L.: Formative years in business: A long term AT&T study of managerial lives. Wiley, New York, 1974.

12. Bray, D.W., Grant, D.L.: The Assessment Center in the measurement of potential for business management, Psychological Monographs, Vol 80., 1966. pp. 1.-27.
13. Carlstedt, L., Widén, W.: Officer Selection in the Swedish Armed Forces, Försvarshögskolan, LI Serie R:2, 1997.
14. Carlstedt, L., Widén, W.: Swedish Officer Selection, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000., pp. 2- 61.-2-66.
15. Charles, E. Bethell-Fox: Psychological testing In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994. pp. 307.-329.
16. Crooks, L.A.: The selection and development of assesment center techniques, in: Moses, J.L., Byham, W.C.: Applying Assessment Center Method. Pergamon Press, New York, 1977., pp. 69.-87.
17. Csirszka, J. : A személyiség munkatevékenységének pszichológiája, Akadémiai kiadó, Budapest, 1985.
18. Devriendt, Y.A.: The Officer Selection in the Belgian Armed Forces, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000., pp. 16- 1.-16-4.
19. Dobson, P.: Reference Reports. In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994, pp. 456.-468.
20. Dobson, Paul & Williams, Allan: The validation of the selection of male British Army Officers, Journal of Occupational Psychology, 1989, No.: 62, part 4., December 1989. pp. 313-325.
21. Downs, S.: Job Sample and trainability tests, in.: Herriot, P.: Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. JOHN WILEY & SONS Ltd., Chichester, 1989.
22. Downs, S.: Job Sample and Trainability Tests. in.: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994., p. 391.-399.
23. Drakeley, R.J.: Biographical data. In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994,

24. Drenth, Pieter J.R.: Psychological testing and discrimination. In.: Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994, pp. 71.-80.
25. Du Bois, P.H.: A history of Psychological Testing. Allyn & Bacon, Boston, 1970.
26. Dulewicz, V., Fletcher, C., Wood, P.: A study of the internal validity of an assessment centre and of participants' background characteristics and attitudes: a comparison between British and American findings, Journal of Assessment Center Technology. Vol 6., 1983., p. 15.-24.
27. Edwards, I. R., "Person-Job Fit: Literature Review, and Methodological Critique," in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, edited by C. L. Cooper and I. T. Robertson, John Wiley & Sons Ltd., 1991.
28. Elbert, F. N. et al.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.
29. Feltham, Rob T.: Assessment Centres, in.: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994, pp. 401.-419.
30. Feltham, Rob T.: Validity of a police assessment centre: A 1-19-year follow-up, Journal of Occupational Psychology, 1988, Vol.61, Part 2. pp. 129.-144.
31. Fiske, Donald W. et al.: SELECTION OF PERSONNEL FOR CLANDESTINE OPERATIONS, Assessment of Men, (Intelligence Series , No 9) Aegean Park Press, Walnut Creek, 1996.
32. Fleishman, E.A., Quaintance, M.K.: Taxonomies of Human Performance: the description of human tasks. Academic Press, New York, 1984.
33. Frise, E.: The Psychological Selection of Officer Candidates in Austria, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 4-1.- 4.3.
34. Furnham, A.: Vocational Preference and P-O Fit: Reflections on Holland's Theory of vocational Choice, in: Applied Psychology: An International Review, 2001., pp. 5.-29.
35. Garret, Henry: The Army Tests: Alpha, Beta and AGCT, in.: Great experiments in psychology (third edition), Appleton-Century-Crofts Inc., New York, 1958. pp. 244-263.

36. Gaugler, B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., Bentson, C.: Meta-Analysis of Assessment Center Validity, in.:Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 3, 1987. pp. 493-511.
37. Gaugler, B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C.: Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy, in.:Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 4, 1989. pp. 611-618.
38. Geutner, Ulfried: Militärpsychologie, in.:Lück, H.E., Miller, R.(Hg.): Illustrierte Geschichte der Psychologie, Quintessenz, München, 1993. pp. 279-283.
39. Ghiselli, E. E., The validity of aptitude tests in personnel selection. in.: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1986.
40. Gould, S.J.: A Nation of morons. New Scientist, 6 may 1982., pp. 349-352.
41. Handyside, J., Duncan, C.:Four years later: a follow-up o fan experiment is selecting supervisors, Occupational Psychology, Vol 28., 1954., pp.9.-23.
42. Harkai Schiller Pál: Pszichológia és emberismeret. Bevezetés a pszichológiába és a pszichotechnikába, Pantheon, Budapest, 1935.
43. Harris, H.: The group approach to leadership testing. Routledge and Kegan Paul, London, 1949.
44. Hollander, E.P.:Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion. Journal of Applied Psychology. Vol.:49, 1965., pp. 434.-438.
45. Honvédelmi Minisztérium: Betegségek színlelésének kérdése, különös tekintettel a honvéd egészségügyi szolgálatra – segédlet, Budapest, 1951. október 6.
46. Hunter, J.E., Hunter, R.F.: Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin. Vol. 96., 1984. pp. 72.-98.
47. Jones, A.:The contribution of Psychologists to Officer Selection, in.:Gal, R.&Mangelsdorff, A.D.: Handbook of Military Psychology, John Wiley & Sons, 1991.
48. József, I.: Szerződéses katonák alkalmasságvizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben, Phd. értekezés, ZMNE, Budapest, 2003.
49. Juhász, M. :The analysis of person-job fit in the public inquiry service at the Hungarian Telecom Organization experiences of a validation process, Periodica Politechnica Ser. Soc. Man. Sci. Vol.:7 no.:2., pp. 151-163.

50. Juhász, M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében, PhD. disszertáció, ELTE Pszichológiai Doktori Iskola, 2002.
51. Juhász, M.: Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás. http://www.erg.bme.hu/oktatas/tleir/PSkD9/kivalasztas_screen.pdf, 2005, (2005. október 12.)
52. Kiss, Gy.: A munkalélektan története, Távközlési Munkalélektani és Üzemegészségügy Egyesülés, 1998.
53. Klein, S. Értékelő Központok tervezése. Kézirat. SHL Hungary, Budapest, 2001.
54. Klein, S.: Munkapszichológia, SHL Hungary Kft., Budapest, 1998.
55. Kovács, J. E.: Az alkalmazottak kiválasztásának alapelvei és módszerei a munkalélektanban, in: Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből. Szöveggyűjtemény. KLTE Pszichológiai Intézet, Debrecen, 1996.
56. Körösi, K.: A kiválasztásról I., in.: Humánpolitikai Szemle, 1998, No. 9. pp. 3.-12.
57. Kun M., Szegedi M.: Az intelligencia mérése, 6., átdolgozott, III. részben új kiadás, Akadémia Kiadó, Budapest, 1996.
58. Lagache, S.: Current Practice of Officer Selection in France, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 17.-18.
59. Lagache, S.: Recruiting and Selection in the French Army, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp.29-5.-29-7.
60. Lamerson, C. D.: Psychology in the Canadian Forces. Canadian Journal of Behavioural Science, 2002. april, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3717/is_200204/ai_n9033152, letöltve 2004. május 15.-én
61. Latham, G. P., Saari, L. M.: Do people do what they say? Further studies on the situational interview. Journal of Applied Psychology, Vol.:65, 1984., pp. 422.-427.
62. Lescreve, F.: Current Practice of Officer Selection in Belgium, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 4.-7.
63. Mabe, P.A.III, West, S.G.: Validity of self evaluation of ability: a review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology. Vol.:67., no. 3. 1982., pp. 280.-296.

64. Maesen de Sombreff and Hofstee, in: Assessment and selection in organizations, John Wiley & Sons Ltd., New York, 1994
65. Meincke, S.: Current Practice of Officer Selection in Denmark, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 13.-16.
66. Meincke, S.: Officer Selection in the Danish Armad Force. in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION,NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 3-1.-3-4.
67. Mosel, J. N., Goheen, H.W.:Agreement amongst replies to an employment recommendation questionnaire. American Psychology, Vol.:7, 1982., pp. 365.-366.
68. Moser, K., Schuler, H.: The nature of psychologocal Measurement In.:Assessment and selection in organizations. Methods and practice for recruitment and appraisal. Edited by Peter Herriot, John Wiley & Sons, New York, 1994.
69. Nemeskéri, Gy.,; Fruttus, I.: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest, 2001.
70. P&BERT Management Consultation Group: Assessment Center-csoportos kiválasztási módszer. In.:Munkaügyi Szemle, XLV.2. szám, 2001. pp. 9.-42.
71. Pléh Csaba: Az új pszichológia terjedése és megoszlása Európában, In: Pszichológiatörténet, 2. kiadás, Gondolat, Budapest., 1992,
72. Pléh. Cs.: Pszichológiatörténet, Gondolat, Budapest, 1992.
73. Prociuk, T.J.: Applied psychology in the Canadian Forces: An overview of current research. Canadian Psychology, 29, 1988, pp. 94-102.
74. Pynes, Joan E. , Bernardin, H.J.: Predictive Validity o fan Entry-Level Police Officer Assessment Center, Journal of Applied Psychology, 1989, Vol.:74, No.:5. October 1989. pp. 831-833
75. Randhofer, T.: The Social Acceptance of the Assessment Center Technique – An Empirical Analysis - presentation. Seventh EAWOP – Congress, Győr, 1995. április 19-22.
76. Reilly, R.R., Chao, G.T.:Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. Personnel Psychology. Vol.:35, 1982. pp., 1-62.
77. Robbins, Stephen P.: Organizational Behavior, Ninth Edition,<http://www.prenhall.com/managementzone/robbinsob9/main.html>, (2005. szeptember 05.)

78. Robertson, I. T. et al: Personnel selection methods, in: *Advances in Selection and Assessment*. Edited by Smith, M. et al., John Wiley & Sons Ltd., 1989
79. Robertson, I., Downs, S.: Learning and the prediction of performance: the development of trainability testing in the United Kingdom. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 (1), 1979. pp. 42.-50.
80. Robertson, I.T., Downs, S.: Work sample tests of trainability: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74. pp. 402.-140.
81. Russel, Craig J.: Individual decision Process in an Assessment Center, *Journal of Applied Psychology*, 1985, Vol.:70, No. 4. pp. 737-746.
82. Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A., Kirsch, M.: Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, Vol. 37., 1984. pp. 407-422.
83. Sharon, A.T.: An investigation of reference Rating for Applicants for Administrative Law Judge. *Personnel Research Report 80-6 US Office of Personnel Management, Washington, D.C.* 1980.
84. Sternberg, R.J., Conway, B.E., Ketron, J.L., Bernstein, M.: People's conceptions of intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 41., 1981. pp. 37-55.
85. Stewart C.J et al.: *Interviewing Principles and Practices*, Wm. C. Rown Communication Inc., 1994.
86. Szalafiné dr. Klementz Anna Mária, Dr. Gubán Gyula, Dr. Simon Péter: Kompetenciától a minősítésig. *Humánpolitikai Szemle* 2002/5 pp. 3-17.
87. Székely, V.: A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata, in: *Ipargazdaság*, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám, pp. 35.-48.
88. Tarnóczy, R.: Az Assessment Centre technika alkalmazásának lehetséges aspektusai az ENSZ és NATO missziók személyzetének kiválasztása során. *Honvéderő*, LVII. évfolyam, 2004/1 szám. pp. 44-73.
89. Thompson, R.W., Bailey, M., McFarlane, L.: Current Practice of Officer selection in the United Kingdom, in: *Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26*, Cedex, 2001, pp. 26-33.
90. Thornton, G. C.; Byham, W.C.: *Assessment Centers and Managerial Performance*, Academic Press Inc., Orlando, 1982.

91. Truszczynski, O.E., Terelak, .F.: The Conceptual System of Officer Applicants to Military High Schools from the Air Force, the Navy and the Army in Poland in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323(HFM)TP/27, Cedex, 2000, pp. 32-1.- 32-4.
92. Vernon, P.E., and Parry, J.B.: Personnel selection in the British Forces, University of London Press, London, 1949.
93. Vernon, P.E.: The validation of Civil Service Selection Board procedures. Occupational Psychology. Vol. 24, 1950. pp. 75.-95.
94. Vianen, Annelies E. M.: Person –Organisation Fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue, in: Applied Psychology – An international review, Vol. 50. No. 1, 2001., pp. 1.-4.
95. Visser, H. M.: Current Practice of Officer Selection in The Netherlands, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 23.-25.
96. Visser, W.H.M.: Can Psychological Selection be the Same for All Dutch Officers? in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION, NATO RTO-MP-55 AC/323 (HFM) TP/27, Cedex, 2000, pp. 31-1.- 31-3.
97. Völgyesy Pál: A pályaválasztási tanácsadás történetének áttekintése hazánkban, In: Kiss Gy. (szerk.): Pszichológia Magyarországon, OPKM., Budapest, 1995., pp. 73-97.
98. Weelkey, J. A., Gier J.A.: Reliability and validity of situational interview for sales position. Journal of Applied Psychology, Vol.:72, 1987, pp. 484.-487.
99. Williams, A.P.O: The neglected process of self-selection. Paper given to the 26th Conference of the Military Testing Association, Munich, 1984.
100. Woodruffe, Charles: Assessment Centres. Institute of Personnel and Development, London, 1998.
101. Woycheshin, D. E.: Current Practice of Officer Selection in Canada, in: Officer Selection NATO RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANIZATION NATO RTO-TR-034 AC/323(HFM-023)TP/26, Cedex, 2001, pp. 8.-12.

1. számú melléklet

		Képesítési és egyéb követelmények								
Rendszeresített rendfokozat		iskolai végzettség	szakképzettségi szint	Előmeneteli tanfolyam	Egészségi		pszichikai	fizikai		
					kategória	kizáró korlátozások				
14	alezredes	ZMNE	SZFF		A1	K1, 3, 5, 6, 11, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 24	Pa/IV, Pk/IV, Pv/IV	T2		
13	őrnagy	ZMNEF		ET						
12	százados	ZMNEF, PF	FF	ET				Pa/IV, Pk/IV	T4	
11	főhadnagy			ET						
10	hadnagy									
09	főtörzszászlós	KÉ, SZPF, ZMNEF	SZFF55, SZFF							
08	törzszászlós	KÉ	SZKF54	ET						
07	zászlós									
06	főtörzsőrmester		SZKF52				ET			
05	törzsőrmester			ET						
04	őrmester									
03	szakaszvezető		ÁI	AK, KK			ET			
02	tizedes	ET								
01	őrvezető									

Beosztás megnevezése:

Alegység megnevezése:

Ön egy kérdőívet tart a kezében, melyben a beosztásával kapcsolatos egyéni véleményére vagyunk kíváncsiak. A kérdőívet név nélkül fogjuk felhasználni egy hatékonyabb és eredményesebb kiválasztási rendszer kidolgozására. A rendszer felállításához nélkülözhetetlen az Ön által adott információ, mivel Ön az, aki a saját feladatait és az ehhez kapcsolódó jellegzetességeket leginkább ismeri. A begyűjtött információkat csoportos elemzésnek vetjük alá, amiből adódik, hogy nem létezik jó, vagy rossz válasz, ezért kérem, írja le ami eszébe jut. Az egyéni kérdőíveket csak a MH EVI Egészségpszichológiai osztályán dolgozó munkatársak ismerik meg, ezért kérem, őszintén válaszoljon!

Kérem, olvassa el figyelmesen a következő kérdéseket, és megfontolt válaszaival segítse a közös érdekeket szolgáló munkánkat!

- I. A kérdőív első részében az Ön feladatvégzésének jellegére vonatkozó kérdések szerepelnek.
 1. Fogalmazza meg a szervezetben történő feladatvégzésének célját (miért fontos az Ön beosztása)!
.....
.....
.....
 2. Mi a közvetlen felettesének beosztása?
.....
 3. a.) Ön milyen beosztású embereket felügyel, irányít?
.....
.....
.....
b.) Milyen feladatai vannak a felügyelet, irányítás során?
.....
.....
.....
 4. a.) Kitől kapja a parancsot?
.....
.....
b.) Kinek kell jelentenie?
.....
.....
.....
c.) Ki ellenőrzi a feladat végrehajtást?
.....
.....
.....

5. A szervezetben milyen csoportokkal, milyen beosztású személyekkel tud könnyen együttműködni, kikkel vannak összeütközések?

Együttműködés	Összetűzések

6. Ön honnan szerzi be legszívesebben a feladatvégzéséhez szükséges információkat, ha a parancs nem egyértelmű (kitől kérdez legszívesebben)?

.....

.....

.....

7. Gondolja át, hogy Ön milyen képzéseken vett részt!

a.) A jelenlegi képzések közül melyek azok, amelyek mindenképpen szükségesek?

.....

.....

.....

b.) Mi az, amit még ezeken kívül is fontosnak tartana?

.....

.....

.....

II.

A kérdőív második részében a feladatok megfelelő elvégzéséhez szükséges tulajdonságokra, készségekre vonatkozó kérdések szerepelnek.

1. Nevezzen meg 3 Önre jellemző olyan tulajdonságot, melyeket jelenlegi beosztásában feltétlenül szükségesnek tart!

.....

.....

.....

2. Ha Ön vezető beosztású lenne és a saját beosztásának megfelelő szolgálatteljesítőket kellene értékelnie, akkor mik lennének azok a jellemzők, amiket a jutalmazásuknál figyelembe venne?

.....

.....

.....

3. Sorolja fel azokat a feladatokat, amelyeket a napi szolgálatteljesítése során végez, majd gondoljon egy olyan személyre, aki az adott feladatot maximálisan jól végzi el. Írjon le legalább 3 tulajdonságot, ami miatt ez megvalósulhat!

Feladatok	Tulajdonságok, képességek
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....

4. Sorolja fel azokat a feladatokat, amelyeket a harci helyzetekben végez, majd gondoljon egy olyan személyre, aki az adott feladatot maximálisan jól végzi el. Írja le legalább 3 tulajdonságát a munkavégzőnek, ami miatt ez megvalósulhat!

Feladatok	Tulajdonságok, képességek
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....
	1.....4..... 2.....5..... 3.....6.....

5. Képzelve el, hogy Ön végzi a kiválasztást!

a.) Melyek azok a jellemzők, amelyek miatt elutasítana egy katonát?

.....

b.)Egészítse ki az előző kérdést úgy, hogy a saját beosztására gondol!

.....

3. számú melléklet

Sorszám	Kompetencia	Definíció	Szint	Szint leírása
1.	Kommunikációs képesség	Információátadás és megértés képessége (verbális és nem verbális).	5	Parancsai, utasításai jól értelmezhetők és érthetők. Visszajelzései szabályszerűek, jól érthetők.
			4	Utasításai, parancsai jól értelmezhetők. Több információt ad, mint amennyire szükség van. Visszajelzései szabályosak, jól értelmezhetők.
			3	Utasításait, parancsai jól értelmezhetők. Kevésbé lényeges információkat elhagy vagy túl sok felesleges információval egészíti ki mondanivalóját. Visszajelzései jól értelmezhetők, de nem szabályszerűek.
			2	Parancsnokaival, társaival csak nehezen érteti meg magát. Szakmai szókincse hiányos, a kapott utasításokat nehezen érti meg.
			1	Akaratát nem képes kifejezni, a kapott utasításokat nem érti.
2.	Feladatorientáció	Feladat sikeres végrehajtására való törekvés minden körülmények között.	5	A kapott feladat sikeres végrehajtásáért mindent elkövet, ha szükséges a személyes kapcsolatok rovására is végrehajtja a feladatot. Feladatát végrehajtja mindenáron.
			4	feladatorientált, képes a legtöbbet megtenni a feladat sikeres megoldása érdekében.
			3	A feladat sikeres megoldását fontosnak tartja, azonban a társas kapcsolatok fontosak, befolyásolja döntéseit.
			2	Kevésbé feladatorientált, a kapott feladatok nagy részét koncentráltan hajtja végre, de lényeges elemek kivitelezése elmarad, mely a tevékenység során negatívan befolyásolja a végeredményt.
			1	Nem képes a feladat megoldására koncentrálni, nehéz helyzetekben háttérbe szorítja a feladatot, a társait, beosztottait nem tudja a feladat megoldására összefogni.
3.	Lélekjelenlét	A váratlanul fellépő, bizonytalanságot okozó helyzetek kezelésének képessége.	5	A bejósolhatatlan, bizonytalanságot jelentő szituációkban is kiválóan hajtja végre a feladatot, váratlan probléma felbukkanása facilitáló hatással van rá. Problémamegoldása és feladat végrehajtása hatékonyan, idővesztés nélkül történik.
			4	A váratlanul megjelenő, bizonytalanságot keltő helyzetekben jól funkcionál, a feladatot jól és hatékonyan hajtja végre. Facilitáló szorongás jellemzi. Kisebb hibákat vét, ami nem befolyásolja a feladatvégzést.
			3	A váratlan, bizonytalan helyzeteket megfelelően kezeli, a feladatot képes végrehajtani. A hatékony feladatvégzés alatt hibákat vét, mely lényegesen nem befolyásolja a feladat végeredményét. Optimális feszültség jellemzi.
			2	A bizonytalanságot okozó, váratlanul megjelenő probléma esetében nyugalmtól rövid ideig képes megőrizni, de hosszabb távon nem tudja megfelelően kezelni a helyzetet, a feladatot végrehajtja, de kis hatékonysággal. Stressz helyzetben viselkedése a feladat kimenetelét negatívan befolyásolja.
			1	A váratlanul fellépő, bizonytalanságot keltő helyzetben inadekvát viselkedési formák jelennek meg, a feladatot nem képes teljesen végrehajtani. Nagy mértékű feszültség jellemzi, debilizáló szorongás van jelen.
4.	Stressz-tolerancia	A munkavégzés során felmerülő, valamint a személyközi interakciókból eredő konfliktusok okozta feszültség, többletterhelés elviselése és kezelésének képessége	5	Mind a munkából, mind a magánéletből eredő stressz enyhítésére megfelelő megküzdési stratégiákkal bír, a feszültség egészségkárosító hatása nem várható; munkájának határfoka kiváló. Hatékonysága fenntartható hosszútávon.
			4	Képes a konfliktusok elviselésére és hosszú távú kezelésére a munka hatékonyságának megőrzése mellett. Jól viseli a folyamatos pszichés terhelést. Tevékenysége során hibákat vét
			3	Képes a feszült helyzetek szükséges szintű elviselésére, az optimálisnál nagyobb feszültségszint jellemzi, ez negatívan befolyásolja a tevékenység eredményességét.
			2	A feszültségeket csak rövid távon tudja kezelni, hibák száma nagy. Lényegesen nagyobb feszültségszintje viselkedését befolyásolja.
			1	A feszültséggel terhes helyzeteket nem képes elviselni, kezelni, ilyenkor viselkedése és gondolkodása kiszámíthatatlan. Túl sokszor hibázik, feladatvégzése nem hatékony.

5.	Minőségi feladatvégzés	A feladat eredményes és hatékony végrehajtása	5	Kiváló szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a feladatokat mindig pontos időben, helyesen és esztétikus formában oldja meg.
			4	Jó szintű feladatvégzés jellemzi: a feladatokat pontosan és helyesen oldja meg, de esztétikailag kifogásolható.
			3	Átlagos szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a kapott feladatokat megoldja, végeredményt nem befolyásoló hibákat ejt.
			2	Gyenge szintű minőségi feladatvégzés jellemzi: a feladatok végeredményét negatív irányban befolyásoló hibákat ejt.
			1	Elégtelen minőségű feladatvégzés jellemzi: nem képes a kapott feladatokat eredményesen elvégezni.
6.	Kreativitás	Új, releváns megoldásmódok kiötlése, észrevétele, felfedezése, és azok gyakorlatban történő kivitelezése	5	Találékonyásával egész feladattípusok végrehajtását helyezi új megvilágításba, egész problémakörök megoldását képes mind elméleti, mind gyakorlati téren megváltoztatni.
			4	Általában újító megoldásokat próbál kitalálni és alkalmazni, amelyek hatékonyabbá és gyorsabbá teszik a feladat végrehajtását.
			3	A feladat megoldását elősegítő új lehetőségeket talál ki vagy fedez fel, azokat a gyakorlatba is képes megfelelően átültetni.
			2	Időnként meglát új lehetőségeket, vannak új ötletei, azok gyakorlati alkalmazásáig azonban rendszerint nem jut el.
			1	Újító ötletei nincsenek, az egyszerű feladatok megoldásánál is csak a rutin eljárásokra támaszkodik.
7.	Vezetői hatékonyság	Képesség a tevékenységek szervezésére, feladatok elosztására, a munka irányítására, a beosztott állomány szakmai tevékenység során történő irányítására.	5	Amennyiben feladatot kap, azonnal magához veszi a kezdeményezést és szervezi a munkát, a terv elkészítésekor mindenre kiterjedő figyelembe veszi a lehetőségeket, képes az embereket nehéz körülmények között is irányítani. Az irányított csoport tevékenysége sikeres.
			4	Az alegysége munkáját képes helyesen szervezni, az embereit motiválja és folyamatosan a feladat végrehajtására ösztökéli. Az irányított csoport tevékenysége sikeres.
			3	Képes alegységét irányítani, szervezési hibákat ejt, amelyeket azonban képes korrigálni. Az alegység tevékenysége részben sikeres.
			2	Az alegysége munkáját nehezen, vagy nagy problémákkal képes csak szervezni, ezen problémák megoldásához segítségre van szüksége. Az irányított alegység tevékenysége részben sikeres.
			1	Akaratát nem képes a beosztottain érvényre juttatni, a "falkavezér" szerepét játssza, amennyiben parancsnoki pozícióba kerül. Az alegység tevékenysége nem sikeres.
8.	Csapatjáték	A munkatársakkal való együttműködés szintje; a csoport érdekeinek előtérbe helyezése egyéni igényeivel szemben	5	Kiválóan működik együtt a társaival, a csoport teljes jogú tagja, átveszi a csoport értékeit, sikeresen egyeztetni egyéni érdekeit a csoportéval Sikeresen működik együtt, képes lemondani a saját érdekeiről, ha a csoport érdeke úgy kívánja Közös célok érdekében együttműködik a csoporttal, elismeri a csapat érdekeit. Aktivitása kiemelkedő.
			4	Kiválóan működik együtt a társaival, a csoport teljes jogú tagja, átveszi a csoport értékeit, sikeresen egyeztetni egyéni érdekeit a csoportéval Sikeresen működik együtt, képes lemondani a saját érdekeiről, ha a csoport érdeke úgy kívánja Közös célok érdekében együttműködik a csoporttal, elismeri a csapat érdekeit. Aktivitása átlagos a csapatban.
			3	Alapvetően csapatban dolgozik, de esetenként kimarad a csapatmunkából
			2	Akkor vesz részt a csapatmunkában, amennyiben az egyéni célok eléréséhez szükséges a csapattal való együttműködés.
			1	Nem vesz részt a csapattevékenységben.
9.	Tanulékonyág	Ismeretek elsajátításának képessége	5	Gyors felfogó képességgel rendelkezik, a lexikális tudása gyorsan fejleszhető, a tudást képes produktív módon önállóan alkalmazni
			4	Jó felfogó képességgel rendelkezik, a megszerzett tudást képes kis segítséggel alkalmazni produktív módon
			3	Átlagos felfogó képességgel rendelkezik, tananyagot elsajátítja, a részfeladatok megoldásakor tudását csak felügyelet mellett képes a gyakorlatban alkalmazni
			2	Átlagos felfogó képességgel rendelkezik, tananyagot elsajátítja, a feladatokat csak felügyelet mellett képes a gyakorlatban alkalmazni
			1	Lexikális tudása csak nehezen fejleszhető, a tananyagot nehezen érti meg, képtelen produktívan alkalmazni

10.	Motiváltság	Lelkesedés, belülről fakadó igény a feladatok megoldására	5	A szelekció alatt folyamatosan motiváltságot mutat
			4	Folyamatosan motivált, a váratlan nehézségek hatására átmenetileg veszít a motiváltságából
			3	Folyamatosan motivált, a váratlan nehézségek hatására elveszti a motiváltságát
			2	Kezdetben motivált, a motiváltságát az idő múlásával elveszti
			1	Motiválatlan, a feladatok végrehajtásakor a társaira a motiválatlansága visszaható hatással van
11.	Önálló feladat-végrehajtás	Közvetlen irányítás, útmutatás nélküli munkavégzés képessége; a saját tevékenység tervezése, szervezése, végrehajtása megfelelő időgazdálkodással	5	A feladatot képes önállóan mindenre kiterjedt figyelemmel és pontos tervezéssel végrehajtani
			4	A feladatokat alapvetően önállóan oldja meg, segítséget csak abban az esetben kér, amennyiben a kudarc a feladat sikerét befolyásolja
			3	Előre kiadott terv alapján képes az önálló munkavégzésre közvetlen irányítás nélkül
			2	A nagyon jól begyakorolt helyzetekre adott megfelelő viselkedést képes közvetlen útmutatás, irányítás nélkül is megvalósítani. Az új feladatokat csak megfelelő irányítással képes ellátni.
			1	A kapott feladat végrehajtása közben csapongó, nem képes koncentrálni, folyamatos segítségnyújtásra szorul

4. számú melléklet

A felkészítés végrehajtása (kiképzők módszertani felkészítése)

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Megjegyzés
11	03. 13.	08.00 - 12.00	Az Assessment Center értékelők kiképzése	1. szd. klubb	Tarnóczy Richárd alez.	Kik. Csoport		
12		12.00 - 13.00	Ebéd	Szolnok étterem		Kik. Csoport		
13		13.00 - 17.00	Az Assessment Center értékelők kiképzése	1. szd. klubb	Tarnóczy Richárd alez.	Kik. Csoport		
14	03. 14.	08.00 - 13.00	Az Assessment Center értékelők kiképzése	1. szd. klubb	Tarnóczy Richárd alez.	Kik. Csoport		
15		13.00-14.00	Ebéd	Szolnok étterem		Kik. Csoport		
16		14.00-16.00	Az Assessment Center értékelők kiképzése	1. szd. klubb	Tarnóczy Richárd alez.	Kik. Csoport		

A felkészítés végrehajtása (harcolók)

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
81	03. 31.	04.00	Ébresztő	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			reggeli és ebéd kiosztása
82		04.00 - 04.30	Tisztálkodás	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			
83		04.30 - 06.00	Pszichológiai tesztek , kérdőívek kitöltése	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem	Tarnóczy Richárd alez.	kiképzendők	kérdőívek, nyári tanterem	a. Révész-Nagy teszt b. Rosenberg önértékelés kérdőív c. STAI d. Super-féle munkaérték kérdőív	
84		06.00 - 07.00	Bátorság próba	MH BHK táborfalvai bázis		kiképzendők			
85		07.30 - 08.00	Menet végrehajtása a tereptan foglalkozási helyre	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
86		08.00 - 14.00	Azimut menet végrehajtása	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők	térkép 100 klt, tájoló 100 db, térképi vonalzó (protractor) 100 db, nyári tanterem, 1 db 65M sátor, 1 db víz-UFÓ,		20kg hátizsák, 8 km
87		14.00 - 15.00	A tervezési folyamat (Troop leading procedures)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
88		15.00 - 15.30	Menet a bázisra	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
89		15.30 - 17.00	Menet végrehajtása a tereptan foglalkozási helyre	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
90		17.00 - 23.30	Azimut menet végrehajtása	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők	térkép 100 klt, tájoló 100 db, térképi vonalzó (protractor) 100 db, nyári tanterem, 1 db 65M sátor, 1 db víz-UFÓ,		20kg hátizsák, 8 km
91		23.30 - 24.00	Menet a bázisra	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
92		24.00 - 01.30	Pszichológiai tesztek , kérdőívek kitöltése	MH BHK táborfalvai bázis	Tarnóczy Richárd alez.	kiképzendők	laptop, projektor, vetítövászson, fénymásoló, nyári tanterem	a. Kreativitás b. Révész-Nagy teszt c. Harcparancs d. STAI e. COPING f. Szociometria	
93		01.30 - 02.00	Tisztálkodás, felkészülés a takarodóra	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			meleg vacsora kiosztása
94		02.00	Takarodó	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajátzó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
95	04. 01.	04.00	Ébresztő	MH BHK táborfálvai bázis, körletek		kiképzendők			reggeli és ebéd kiosztása
96		04.00 - 04.30	Tisztálkodás	MH BHK táborfálvai bázis, körletek		kiképzendők			
97		04.30 - 05.30	Pszichológiai tesztek kitöltése	MH BHK táborfálvai bázis, nyári tanterem	Tarnóczy Richárd alez.	kiképzendők	kérdőívek, nyári tanterem	a. STAI b. Belbin csapattag kérdőív c. Thomas-Kilman kérdőív	
98		05.30 - 18.30	Azimut menet végrehajtása	MH BHK táborfálvai gyakorlótér		kiképzendők	videokamera, víz-UFÓ, 1 db teherautó, 1 db mentőautó		20 kg hátizsák, 40 km
99		18.30 - 19.00	Pszichológiai teszt kitöltése	MH BHK táborfálvai bázis, nyári tanterem	Tarnóczy Richárd alez.	kiképzendők	A4-es lap, nyári tanterem	a. Harcparancs visszakerdezés	
100		19.00 - 19.30	Vacsora	MH BHK táborfálvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők			meleg vacsora kiosztása
101		19.30 - 20.00	Tisztálkodás, felkészülés a takarodóra	MH BHK táborfálvai bázis, körletek		kiképzendők			
102		20.00	Takarodó	MH BHK táborfálvai bázis, körletek		kiképzendők			

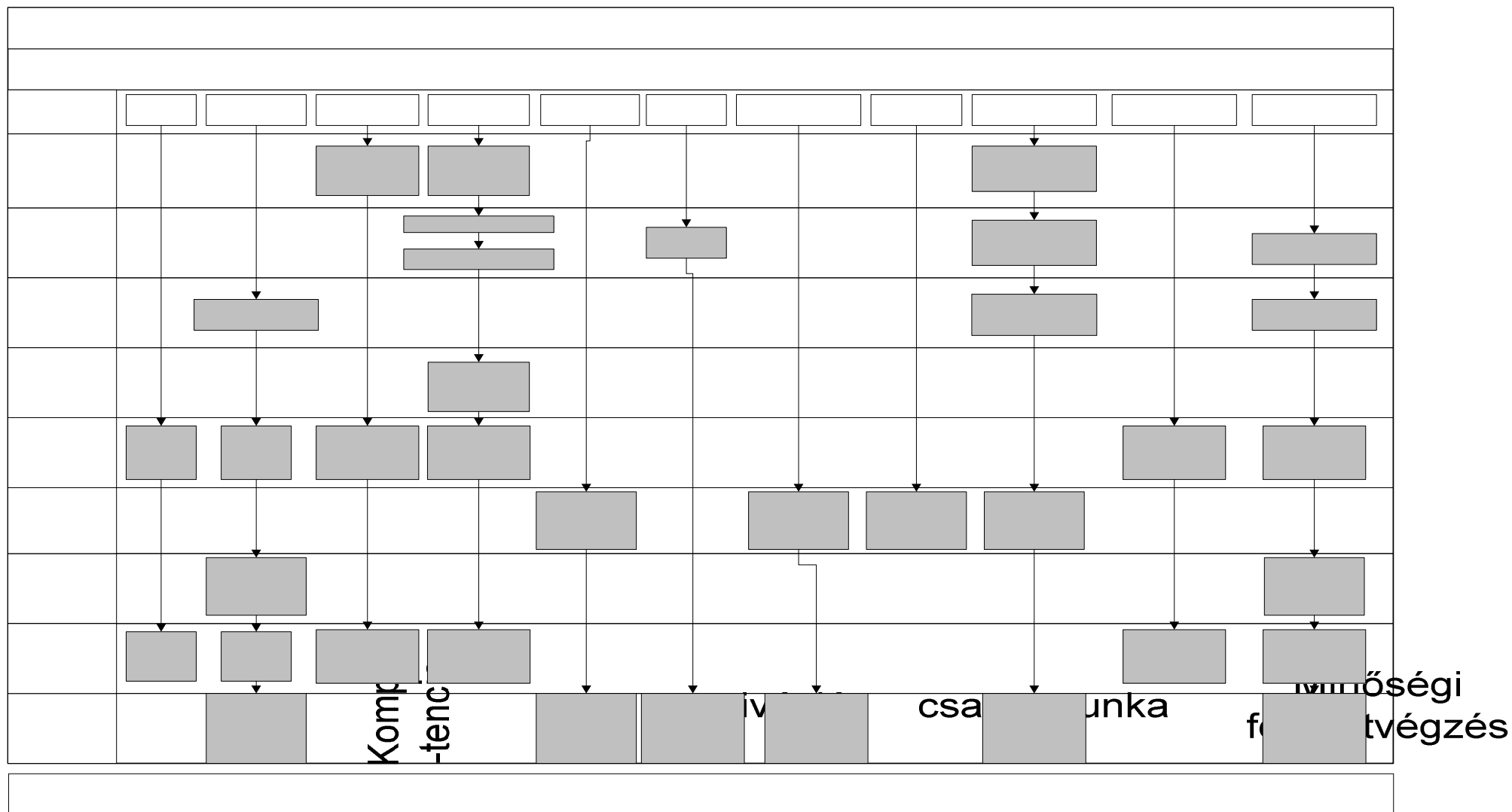
No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
150	04. 05.	04.00	Ébresztő	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			reggeli és ebéd kiosztása
151		04.00 - 04.30	Tisztálkodás	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			
152		04.30 - 05.00	Menet a harcászat foglalkozások helyére	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők	3 db MB 1017 tj tgg.		
153		05.00 - 18.00	Járőrözés TŰCS kötelekben (ellenséges kontaktusok) (Assessment Center - kiscsoportos stressznyomás alatt végrehajtott vezetői feladat)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér (két kijelölt helyszínen)	Tarnóczy Richárd alez. Geröcs Imre fhdgy.	kiképzendők		a. Kommunikációs készség b. Feladatorientáció c. Lélekjelenlét d. Stressztolerancia	váltási mátrix alapján, minden kiképző bevonásával
154		18.00 - 18.30	Menet végrehajtása a bázisra	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők	3 db MB 1017 tj tgg.		
155		18.30 - 20.00	Járőrözés csoport kötelekben (elmélet, a járőr felépítése, technikák, találkozási pontok a menet alatt)	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők	projektor, laptop, vetítövászson, nyári tanterem, terepasztal		
156		20.00 - 21.30	Harcászat foglalkozás (járőrbázis felépítése, elfoglalása rajkötélékben)	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők	projektor, laptop, vetítövászson, nyári tanterem, terepasztal		
157		21.30 - 23.30	Harcászat foglalkozás (csoportok kijuttatási módjai gyalogosan, gíművel, helikopterrel, elmélet)	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők	projektor, laptop, vetítövászson, nyári tanterem, terepasztal		
158		23.30 - 24.00	Menet a harcászati foglalkozások helyére	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajátzó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
159	04. 06.	00.00 - 04.00	Harcászat foglalkozás (járórbázis elfoglalása, gyakorlás)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
160		04.00 - 07.00	Harcászat foglalkozás (járórözés csoportkötelékben ellenséges kontaktus, gyakorlás)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
161		07.00 - 08.00	Adminisztratív idő (egészségügyi ellenőrzés)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér		kiképzendők			
162		08.00 - 24.00	Harcászati foglalkozás (ellenséges kontaktus, menet végrehajtása, járórbázis elfoglalása, ellenséges kontaktus a járórbázison, vegyi támadásra történő reagálás a váltási mátrixnak megfelelően)(Assessment Center - nagycsoportos stressznyomás alatt végrehajtott vezetői feladat)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér (két kijelölt helyszínen)	Tarnóczy Richárd alez. Geröcs Imre fhdgy.	kiképzendők		a. Csapatmunka b. Vezetői hatékonyság	A kiképzők váltása a váltási mátrixnak megfelelően
163		24.00	Takarodó	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
192	04. 10.	04.00	Ébresztő	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			reggeli és ebéd kiosztása
193		04.00 - 04.30	Tisztálkodás	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			
194		04.30 - 06.00	Reggeli torna (bemelegítés, rugby)	MH BHK táborfalvai bázis, foci pálya		kiképzendők			
195		06.00 - 07.00	Harcászat foglalkozás (elméleti teszt)	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők			
196		07.00 - 12.30	Assessment Center - tantermi szituációs gyakorlatok (vezető nélküli feladatok)	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem	Tarnóczy Richárd alez.	kiképzendők		a. Csapatmunka b. Kommunikációs készség c. Kreativitás d. Feladatorientáció e. Stressztolerancia f. Vezetői hatékonyság	
197		12.30 - 13.15	Boksz 1.	MH BHK táborfalvai bázis, foci pálya		kiképzendők			
198		13.15 - 14.00	Boksz 2.	MH BHK táborfalvai bázis, foci pálya		kiképzendők			
199		14.00 - 20.00	Csoport HME egységesítése, befejezése, begyakorlása	MH BHK táborfalvai bázis, nyári tanterem		kiképzendők			
200		20.00 - 23.30	Harcászat foglalkozás (járőrözés csoportkötélékben ellenséges kontaktus, gyakorlás)	MH BHK táborfalvai gyakorlóter		kiképzendők			
201		23.30 - 24.00	Tisztálkodás, felkészülés a takarodóra	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők			meleg vacsora kiosztása
202	24.00	Takarodó	MH BHK táborfalvai bázis, körletek		kiképzendők				

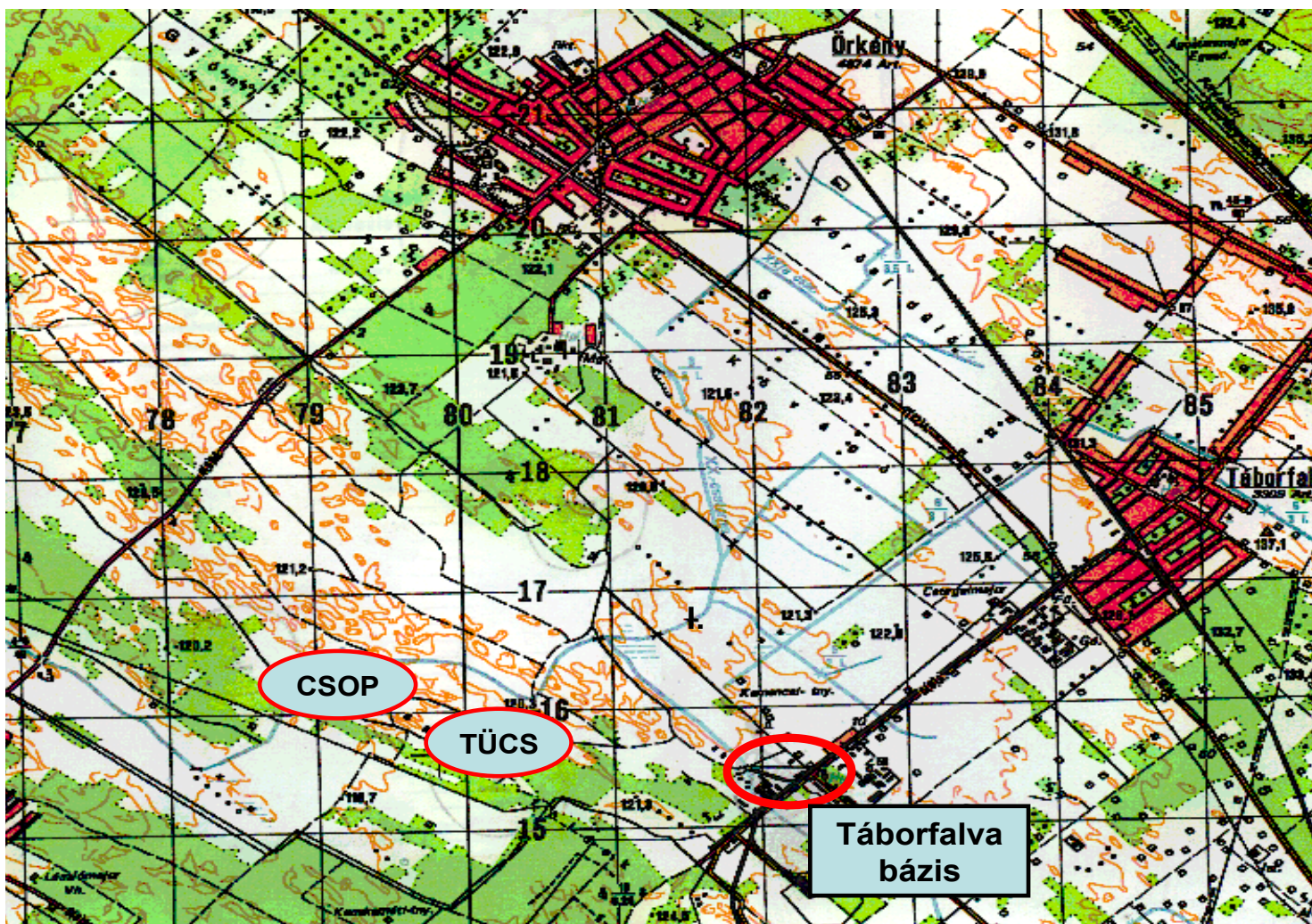
No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
212	04. 13.	00.00 - 14.00	Komplex harcászati foglalkozás végrehajtása (menet végrehajtása csoport kötelékben, ellenséges kontaktus, járőrbázis foglalása, járőrbázisváltás, reagálás vegyi támadásra)	MH BHK táborfalvai gyakorlótér	a kiképzők váltási mátrixa szerint	kiképzendők		minden szakmai	
213		12.00 - 14.00	Kiképző csoport értékelést végrehajtó állományának menet Szolnokra	Táborfalva - Szolnok menetvonalon		kiképző csoport kijelölt állománya	3 db UAZ, egyéni málha, projektor, laptop, nyomtató		
214		14.00	Kiegészítő harcparancs vétele a kiemelésre	MH BHK táborfalvai gyakorlótér			kiképzendők		
215		14.00 - 04.00	A kiválasztáson részt vett katonák végső plenáris értékelése	Szolnok, laktanya (1. szd. klub)	Tarnóczy Richárd alez.		kiképző csoport értékelésbe kijelölt állománya		
216		14.00 - 24.00	Menet végrehajtása a kiemelés helyére (gyalogmenet végrehajtása Szolnokra)	Táborfalva - Szolnok kijelölt menetvonalon			kiképzendők		

No.	Dátum	Időpont	Végrehajtandó feladat	Helyszín	Felelős	végrehajtó	Kiszolgálás/alajászó igény, logisztikai bizt.	Mérendő kompetencia / tesztek-kérdőívek	Megjegyzés
217	04. 14.	00.00 - 06.00	Menet végrehajtása a kiemelés helyére (gyalogmenet végrehajtása Szolnokra)	Táborfalva - Szolnok kijelölt menetvonalon		kiképzendők			
218		06.00 - 06.30	Gépjárműves kiemelés, szállítás a laktanyába	Szolnok		kiképzendők			
219		06.30 - 11.00	Anyagkarbantartás (egyéni, fegyverzeti)	Szolnok, MH 34 BL KMZ épület, századszintek	Alegység parancsnokok	kiképzendők			
220		06.30 - 11.00	Értékelő visszajelzések végrehajtása	Szolnok, MH 34 BL KMZ épület, konferencia terem	Tarnóczy Richárd alez.	Kiképző csoport kijelölt állománya			
221		11.00	Ünnepélyes állomány gyűlés	Szolnok, laktanya		Teljes személyi állomány			
222		11.00 - 13.00	Eredeti helyzet visszaállítása (fegyverszoba berendezése, anyagok visszarendezése)	Szolnok, laktanya		Teljes személyi állomány			
223		13.30	Az MH SZFP más alkulataitól vezényelt katonák útbaindítása	Szolnok, laktanya		vezényelt katonák			
224		13.00 - 13.30	Alegységparancsnoki ellenőrzések végrehajtása	A kijelölt helyszíneken		Alegység parancsnokok			
225		13.30	Jelentés az eredeti helyzet visszaállításáról	Szolnok, MH 34. BL KMZ parancsnok iroda		Alegység parancsnokok			



2006.03.31
reggel
teszt /
kérdőív

Super-féle
munkaérték
kérdőív



7. számú melléklet

SAJÁT

Lélekjelenlét

A váratlanul fellépő, bizonytalanságot okozó helyzetek kezelésének képessége.

KONSZ.

Pozitív bizonyíték:

Értékelté:

Negatív bizonyíték:

5	A bejósolhatatlan, bizonytalanságot jelentő szituációkban is kiválóan hajta végre a feladatot, váratlan probléma felbukkanása facilitáló hatással van rá. Problémamegoldása és feladat végrehajtása hatékonyan, idővesztés nélkül történik.
4	A váratlanul megjelenő, bizonytalanságot keltő helyzetekben jól funkcionál, a feladatot jól és hatékonyan hajta végre. Facilitáló szorongás jellemzi. Kisebb hibákat vét, ami nem befolyásolja a feladatvégzést.
3	A váratlan, bizonytalan helyzeteket megfelelően kezeli, a feladatot képes maradéktalanul végrehajtani. A hatékony feladatvégzés alatt hibákat vét. A feladatot végrehajtja, hibákat vét, mely lényegesen nem befolyásolja a feladat végeredményét. Optimális feszültség jellemzi.
2	A bizonytalanságot okozó, váratlanul megjelenő probléma esetében nyugalma rövid ideig képes megőrizni, de hosszabb távon nem tudja megfelelően kezelni a helyzetet, a feladatot végrehajtja, de kis hatékonysággal. Stressz helyzetben viselkedése a feladat kimenetelét negatívan befolyásolja.
1	A váratlanul fellépő, bizonytalanságot keltő helyzetben inakvát viselkedési formák jelennek meg, a feladatot nem képes teljesen végrehajtani. Nagy mértékű feszültség jellemzi, debilizáló szorongás van jelen.

A TÚSZOK LISTÁJA

Monoki Gábor ftörm.

35 éves, szerződéses katona. Előjáróival és közvetlen parancsnokával szókimondó, gyakran provokatív, lázadó magatartása miatt rendszeresen van konfliktusa. Családos, két gyermek apja. Édesapja és nagyapja is katonaként szolgált és harcolt több háborúban, erre nagyon büszke.

Tóth Miklós alez.

49 éve, jó szakember. Csak a szakmájának él, négyszer elvált. Mindegyik házasságából van egy-egy gyermeke, de nem ő neveli őket. Több éve egyedül él. Beosztottjaival való kapcsolatát az indokolatlan fegyelmezés és gyanakvó számonkérés jellemzi. Bizalmatlan, csak a maga által ellenőrzött vagy végrehajtott feladatot tekinti megfelelően teljesítettnek.

Szalmási József fhdgy.

25 éves, igazi hódító, gondolatai középpontjában állandóan a nők állnak. A táborban is csak az jár a fejében, hogyan kerülhetne minél több alkalommal közeli kapcsolatba a női nemmel. A Szolgálati Szabályzatot is gyakran megszegi, csak hogy tetsszen a női katonáknak, akikkel gyakran kivételezik is. Ez sok szabálytudó katona szemét szúrja. Külföldi közös gyakorlatokon ezzel a magatartásával veszélyezteti országunk diplomáciai kapcsolatait.

Barabás Sándor zls.

42 éves, családos. Három gyermek apja. Családját tigrisként védelmezi, mindenkit széttépne, akiben egyáltalán a gondolat is felmerül, hogy családtagjait, barátait, kedvelt kollégáit bánthatná.

Meggyesi Ágnes örgy.

45 éves, elvált, gyermeke nincs. Saját érdekeiért bárkit képes intrikával és fondorlattal az útjából félreállítani. Szemtől szembe kedves és bájoskodó, viszont a háta mögött senkit sem szeret. Ugyanakkor minden férfi kegyeit megpróbálja félreérthetetlenül, gyakran közönséges módon elnyerni. Szereti, ha körbeudvarolják. Előző szolgálati helyéről hasonló ügyei miatt parancsnoka ki akarta rúgni a szervezetből, így áthelyeztette magát ehhez az alakulathoz.

Oláh Lajos örm.

31 éves. Erőteljes testalkatú, határozott fellépésű. Jóindulatú, nagy küzdelmek árán sikerült csak kiemelkednie a származási környezetéből. Roma származás miatt gyakran érik atrocitások. Ez gyenge pontja, egy ilyen esetben előfordult, hogy kést rántott. Társai tartanak tőle. Apja emberüléséért jelenleg is börtönbüntetését tölti.

Béres János törm.

46 éves. Felesége elhagyta, a vagyon megosztás során őt kismizmizte, két gyermekével a bírósági döntés ellenére a láthatást és a kapcsolattartást akadályozza. Alegységénél mindenki kihasználja, ezért gyakran bízzák meg olyan feladattal, amit senki sem szeret és tulajdonképpen felesleges. Nagy teherbírású precíz ember, bánatát egyre gyakrabban fojtja alkoholba.

9. számú melléklet

1. Van 5 ház, mindegyik más színű
2. Minden házban egy más-más nemzetiségű személy lakik
3. Minden háztulajdonos bizonyos italt részesít előnyben, bizonyos márkájú cigarettát szív és bizonyos állatot tart.
4. Ezen személyek közül, EGYIK SEM iszik UGYANOLYAN italt, nem szív ugyanolyan cigarettát és nem tart ugyanolyan állatot, mint valamelyik szomszédja.

A kérdés : **KIÉ A HAL?**

Felhasználható részinformációk:

- A brit a piros házban lakik.
- A svéd kutyát tart.
- A dán szívesen iszik teát.
- A német Rothmanns cigarettát szív.
- **A norvég az első házban lakik.**
- A zöld ház tulajdonosa kávéét iszik.
- Aki **Winfield** cigarettát szív, szívesen iszik **sört**.
- A **sárga** ház tulajdonosa **Dunhill** cigarettát szív.
- Az a személy, aki **Pall Mall**-t szív, papagájt tart.
- **A férfi, aki a középső házban lakik, tejet iszik.**
- Aki **Marlboro**-t szív, a mellet lakik, aki **macskát** tart.
- A férfi, akinek **lova** van, a **mellett lakik, aki Dunhill**-t szív.
- A **norvég a kék ház mellett** lakik.
- Aki **Marlboro**-t szív, annak a szomszédja **vizet** iszik.
- **A zöld ház a fehér ház mellett balra van.**

10. számú melléklet

A 10-es különleges műveleti csoport feladata, hogy rajtaütést hajtson végre a 35 CT 80106/17340 koordinátán található ellenséges ellenőrző-áteresztő ponton, legkésőbb 2006. április 04. 23. 00 óráig, annak érdekében, hogy az útvonal szabaddá váljon a saját csapatok bevonulása előtt.

A csoport az alkalmazás területére történő kijutást járműves szállítással hajtja végre, melynek érdekében vegye fel a kapcsolatot és szervezze meg a saját szállítását a 3/75 könnyű szállító zászlóaljjal, aki a járműveket fogja biztosítani.

Az ellenség várható ereje raj szintű, felszerelésük gyalogsági fegyverekből (gépkarabély, géppuska) áll. Meg nem erősített hírszerzési információk alapján az ellenség éjjellátó technikával is rendelkezik. Az objektum közelében lakott terület nem található, de az aszfalt úton északi irányból 15 percen belül képes reagáló erő érkezni a helyszínre.

A harcparancs teszt megoldó kulcsa

(felső indexben jelölve a helyes válasz esetén kapott pontérték)

A 10-es különleges műveleti csoport feladata, hogy rajtaütést¹ hajtson végre a 35 CT 80106/17340² koordinátán található ellenséges ellenőrző-áteresztő ponton¹, legkésőbb 2006. április 04. 23. 00¹ óráig, annak érdekében, hogy az útvonal szabaddá váljon a saját csapatok bevonulása előtt.

A csoport az alkalmazás területére történő kijutást járműves szállítással¹ hajtja végre, melynek érdekében vegye fel a kapcsolatot és szervezze meg a saját szállítását a 3/75 könnyű szállító zászlóaljjal¹, aki a járműveket fogja biztosítani.

Az ellenség várható ereje raj szintű¹, felszerelésük gyalogsági fegyverekből (gépkarabély, géppuska¹) áll. Meg nem erősített hírszerzési információk alapján az ellenség éjjellátó technikával is rendelkezik¹. Az objektum közelében lakott terület nem található, de az aszfalt úton északi irányból 15 percen belül képes reagáló erő érkezni¹ a helyszínre.

Elérhető legnagyobb pontszám Σ: 11

MAGYAR HONVÉDSÉG
EGÉSZSÉGVÉDELMI INTÉZET

Nyt.szám:

J ó v á h a g y o m !

Budapest, 2006. március 9.

F O G L A L K O Z Á S I J E G Y

A foglalkozás tárgya: AC módszertan, értékelők kiképzése

A foglalkozás célja: A MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj állománya kompetenciavizsgálaton vesz részt, melynek célja a fizikálisan, pszichésen, és egészségügyileg egyaránt alkalmas – már alkalmasság vizsgálaton részt vett állomány tulajdonság alapú értékelése. A végrehajtó állomány számára kidolgozott Assesement Centre jellegű – valós helyzetet modelláló – szituációalapú megfigyelés szakszerű kivitelezésére felkészítése a kiképző állományt illetően.

A foglalkozás fő területe:

- Assesement Centre jellemzői, megvalósítása
- A kidolgozott kompetenciák
- Értékelőlap
- Gyakorlás – egyéni feladatvégzéssel
- Gyakorlás – csoportos feladatvégzéssel

A foglalkozás helye: *A MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj*

A foglalkozás ideje: 2006. március 13-14.

A foglalkozás módszere: tréning (előadás, szituációs gyakorlat)

Anyagszükséglet: számítógép, projektor, flip-chart, írószerszámok

Idő	A foglalkozás tartalma	Módszer	Eszközök	Megjegyzés
III. 13. 08. 00-08. 30	1. Tréning bevezetése			
30'	1.1. Tréning megnyitása, céljának ismertetése, keretek tisztázása, bemutatkozás	Plenáris		
08. 30-10. 00	2. Assesement Centre jellemzői, megvalósítása			
90'	2.1. Különbségek a konvencionális kiválasztás és az AC között 2.2. Az alakulat elvárásai 2.3. Viselkedés alapú kompetencia vizsgálat 2.4. A nem pszichológus értékelők szerepe az AC folyamatában	Plenáris		
10. 00-11. 30	3. A kidolgozott kompetenciák			
90'	3.1. A kompetencia fogalma 3.2. Az MH 34. KMZ kompetenciaszótárának értelmezése 3.3. Kompetencia szintek értelmezése	Plenáris	Kompetencia szótár (fénymásolatok)	
11. 30-12. 00	4. Értékelőlap			
30'	4.1. Az értékelőlap felépítése 4.2. Az értékelőlap használata	Plenáris	Értékelőlapok (fénymásolatok)	
12. 00-13. 00	5. Ebéd			

13. 00- 17. 00	<p align="center">6. Gyakorlás – egyéni feladatvégzéssel</p> <p>6.1. Nonverbális kommunikáció gyakorlat 6.2. Kétirányú kommunikáció gyakorlat</p> <p>6.3. Problémamegoldó gyakorlat (Einstein 1. változat) (1. megfigyelői csoporttal) 6.4. Problémamegoldó gyakorlat (Einstein 2. változat) (2. megfigyelői csoporttal)</p>	A tréner mint tanácsadó vesz részt a gyakorlatban, a megfigyelők külön instrukciók alapján a résztvevőket figyelik	Instrukciók, értékelőlapok	<p>Kommunikációs képesség fejlesztése az értékelőknel</p> <p>Értékelésbe jelölt feladat próbája, az értékelők egymást megfigyelik és értékelik, majd váltás</p>
III. 14. 8. 00- 13. 00	<p align="center">7. Gyakorlás – csoportos feladatvégzéssel</p> <p>7.1. Tűszok kiszabadítása (1. megfigyelői csoporttal) 7.2. Hajótörött feladat (2. megfigyelői csoporttal) 7.3. „Stressz kör” (1. megfigyelői csoporttal) 7.4. „Stressz kör” (2. megfigyelői csoporttal)</p>	A tréner mint tanácsadó vesz részt a gyakorlatban, a megfigyelők külön instrukciók alapján a résztvevőket figyelik	Instrukciók, értékelőlapok	Értékelésbe jelölt feladat próbája, az értékelők egymást megfigyelik és értékelik, majd váltás
13. 00- 14. 00	<p>8. Ebéd</p>			
14. 00- 15. 50	<p>9. Konzultáció az Assesment Center módszerrel kapcsolatban</p>	Plenáris		
15. 00- 16. 00	<p>10. Az értékelő felkészítés lezárása</p>	Plenáris		

JEGYZŐKÖNYV

2006. március 13-14-én a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj Assesment Centre jellegű kiválasztásában értékelőként résztvevő állomány számára kiscsoportos tréning foglalkozást tartottunk, melynek fő célja az ismeretek fejlesztése és azok készségi szintű begyakorlása.

Metodika:

- Assesment Centre ismertetése, jellemzői, megvalósítása.
- A kidolgozott kompetenciák ismertetése.
- Értékelőlap felépítése, kitöltésének ismertetése.
- Értékelés gyakorlása egyéni feladatvégzés kapcsán.
- Értékelés gyakorlása csoportos feladatvégzés kapcsán.

Az értékelésben résztvevő állomány létszáma 11 fő, akik kiképzőként dolgoznak a MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóaljnál. Napi feladatvégzésük során csoportban dolgoznak, egymásra épülő feladatok kivitelezését végzik. Azért tartom fontosnak megemlíteni ezt a tényt, mert a tréning folyamán a kezdetektől fogva gondolkodásmódjukra és hozzáállásukra a feladatorientált megközelítés volt jellemző, mely valószínűleg munkavégzésük jellegéből adódik. A tréning tematika szerint 4 szakaszra volt bontható. Ezek a következők voltak:

1. Bevezetés

Ebben a szakaszban történt meg a tréning céljának ismertetése, mely minden résztvevő esetében egybeesett a saját egyéni célokkal, elvárásokkal. A csoportszerepek informális struktúrájának kialakulása a csoportnál az átlagosnál kisebb hangsúlyt kapott. Ennek oka valószínűleg a már említett napi közös munkavégzés, hiszen a csoporttagok a mindennapi feladatvégzések alkalmával már kialakult, minden résztvevő által elfogadott szereppel rendelkeztek a tréning kezdetekor. Ennek következtében az úgynevezett első feszültség minimálisra csökkent. Kis mértékben történő megjelenése inkább a trénerrel kapcsolatos elvárásokból és a neki való megfelelésekkel kapcsolatos bizonytalanságból eredő feszültség miatt volt érezhető, melynek eredményeképpen 2 fő kezdeti ellenállása volt kimutatható. A csoportnormák, értékek egyértelműsítése valamint az érzések eliminációja, az indulatok ventillálása után azonban az ellenállás együttműködésbe váltott át. A csoport többi tagja nem csatlakozott az ellenállókhoz. Az említett 9 fő magatartására a csoportkonformitás volt jellemző, mely a szabályok és normák közös, bár a tréner részéről direktív módon irányított, megalkotásában nyilvánult meg.

2. Elméleti ismeretek átadása

Ebben a blokkban az Assesment Centre kialakulásával, külföldön és hazánkban történt alkalmazásával kapcsolatos ismereteket kaptak a résztvevők. Megismerkedtek a konvencionális kiválasztások és az Assesment Centre bevalásával kapcsolatos vizsgálatok eredményeivel, ezen kívül az MH 34. Bercsényi László Különleges Műveleti Zászlóalj elvárásaival, és a pszichológus vállalt feladataival. A csoportbeli identitással, a

csoportcélokkal kapcsolatos feszültség nem volt számottevő, így a tréning folyamán az önirányultságú szerepek végig háttérbe szorultak. Sokkal inkább domináltak a feladatra irányuló és a csoportfenntartó szerepek. Ebben a szakaszban mind a 11 résztvevő az információk befogadására és feldolgozására, valamint a jó és hatékony munkához szükséges légkör megteremtésére törekedett. A csoportra leginkább az információkérő és az begyűjtött információkat értékelő, összegző magatartás volt jellemző. A csoportközi interakciók is ezt bizonyították, hiszen többnyire az együttműködés, valamint a szociabilitás jellemezte a csoporttagok megnyilvánulásait. A csoporttagok közül egy személy vezető szerepe elismert volt, ő főleg kezdeményező szerepet töltött be az interakciókban, ezzel több esetben is érdeklődést keltett a csoporttagokban az elméleti ismeretek megszerzése iránt. A vezető személy kezdeti rivalizációja a trénerrel ebben a szakaszban teljesen együttműködővé vált.

A továbbiakban a résztvevők megismerkedtek a kompetencia fogalmával, valamint a zászlóaljra jellemző kompetenciaterképpel és a kompetenciaszintekkel. A csoport teljes mértékben elkötelezett és kíváncsi viselkedést tanúsított. A tréning eme részében fontos volt tisztázni a szakmai határokat, mivel a kompetenciaterkép és a szintek összeállítása közös munka eredményeképpen jött létre, melyben egyrészt a pszichológia, másrészt a katonai tapasztalatok és szakértelem játszottak fontos szerepet. Ennek megfelelően a feladatrányultság egyes csoporttagok esetében a hatékony feladatvégzés megtartása mellett megváltozott. Egyre többször került sor a témához tartozó tények, információk, adatok feltárására a csoporttagok részéről, mely jellegzetes jele az elköteleződésnek. Ugyanígy megjelent a különböző helyzetek és elképzelések újrafogalmazása, ami gyakran „szlengesítést”, a csoportra jellemző kifejezések alkalmazását jelentette. A tréninget ettől a szakasztól kezdődően végigkísérte a humor, ami nem az ellenállás eszköze volt, hanem minden esetben a jó hangulatot tükrözte. Ebben a szakaszban egy-két alkalommal mutatkozott az ellenállás gyenge jele, mely a perifériás témák megjelenésével érhető tetten, azonban többségében az együttműködés volt jellemző a csoportra.

A szakasz és a délelőtti munka lezárásaként az értékelőlapokkal történő megismerkedés és azok használatával kapcsolatos ismeretek átadására került sor. Kezdetben a csoportból 1 fő passzív viselkedést mutatott, melynek háttérben egy a csoporton belül két személy közt kialakult konfliktus állt. A passzivitás azonban a helyzet tisztázása után a társak és a tréner hatására a csoportnormáknak megfelelő együttműködésre váltott át.

3. A megszerzett ismeretek gyakorlása

A kapott ismeretek gyakorlására, azok készségszintű elsajátítására először egyéni feladatvégzéshez kapcsolódóan, majd csoportos módszerrel került sor. Az egyéni feladatvégzés során nonverbális, verbális kommunikációs gyakorlatok, valamint problémamegoldásra vonatkozó és szituációs gyakorlatok szolgáltak eszközként. A gyakorlásnak ebben a részében fontosnak tartottuk, hogy mindenki ugyanazt a személyt figyelhesse, így a megfigyelt személy viselkedésében objektív visszajelzéseket kaphattak az értékelők. Így mintegy tanulási folyamat során ismerkedhettek meg az Assesment Centre értékelési fázisával és a konszenzusos eredmények meghozatalának technikájával. Az értékelő személyek viselkedésére ebben a szakaszban a tettekézség és a racionalitás volt jellemző. A kezdeti bizonytalanságok után tanúbizonyságát adták annak, hogy nagyon jó megfigyelőképességgel rendelkeznek. A gyakorlás során megtanulták felhasználni interperszonális érzékenységüket és figyelmüket fókuszáltan koncentrálni az értékelési szempontoknak megfelelő viselkedési jegyekre. Ebben a szakaszban a résztvevők mindegyike az eredményességre és hatékonyságra törekedett.

Kezdetben a tréner, mint referenciaszemély értékelésének próbáltak megfelelni, azonban ahogy egyre több tapasztalatot gyűjtöttek, úgy jött elő az egyébként szakmai szempontból is megalapozott magabiztosságuk, mely során újszerű és objektív látásmóddal figyelték az eseményeket. A csoporttagok számára a kezdeti elismertségre törekvés egyfajta szakmai igényességbe csapott át, mely a konszenzusos eredmények meghozatalához szükséges egyeztetéseken vált leginkább láthatóvá. A csoporttagok megtanultak a saját szempontrendszerüktől eltérő véleményeket kezelni, mérlegelni, valamint a másik meggyőzéséhez szükséges módon érvelni, egyben elfogadni a másik érveit.

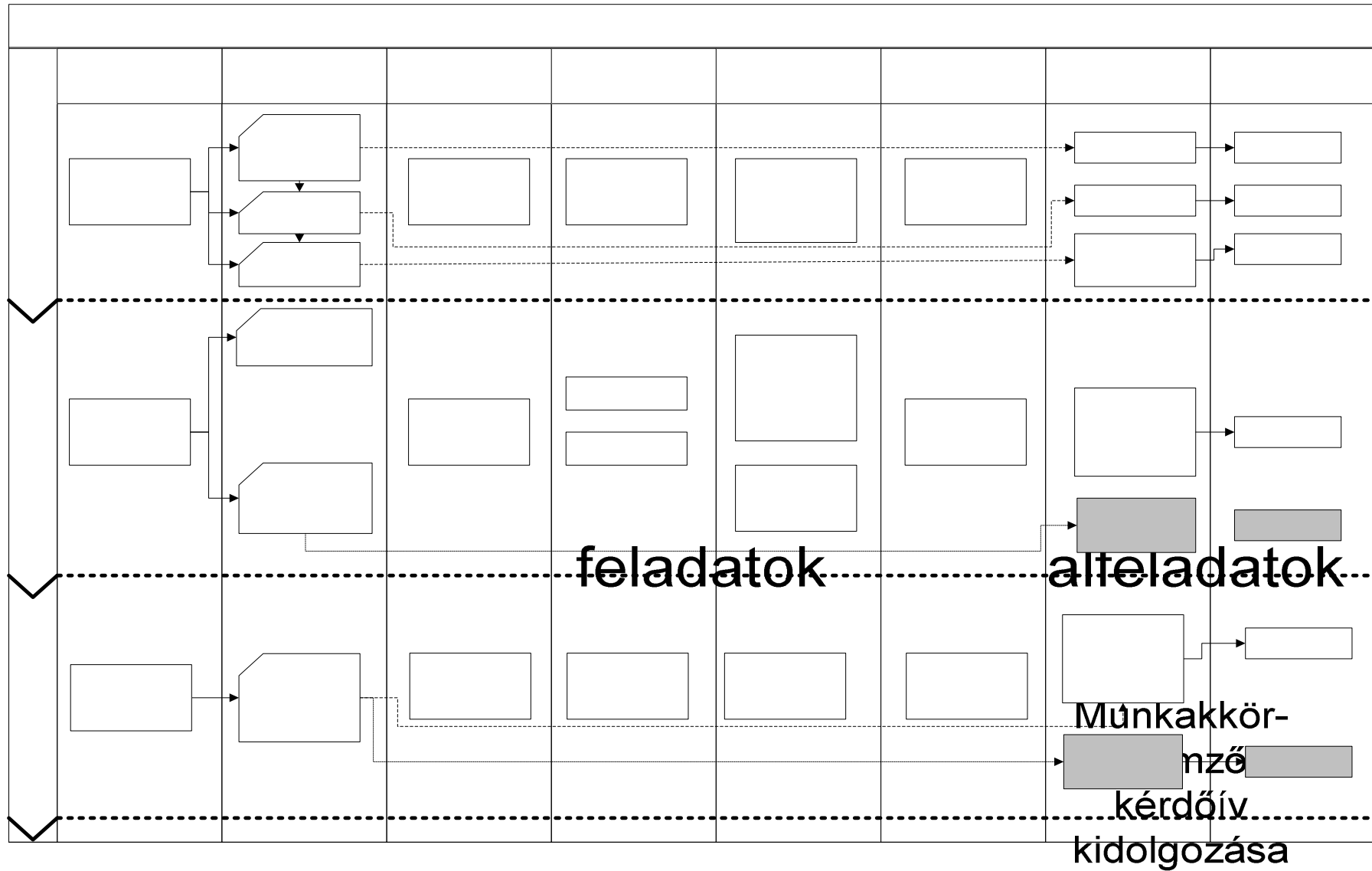
A csoportos feladatmegoldás során a figyelem megosztásának, egyszerre több személy több kompetenciájának értékeléséhez szükséges ismeretek megtapasztalása és ezek rögzítése volt a cél. Ezt két csoportos feladat végrehajtásával modelleztük. A csoportos feladatvégzés a második nap délelőttjén történt meg. Az első nap folyamán kialakult és elfogadott normák a második nap során is egyértelműek voltak a csoport minden tagja számára. Az előző nap kialakult szerepek a második napon is megmaradtak, aminek eredményeképpen a feladatvégzés hatékonysága megmaradt. A csoport számára továbbra is érték maradt az eredményesség és az ismeretek megszerzése iránti nyitottság. Az első nap folyamán kialakuló a konstruktív kritika iránti igény megszilárdult és elvárássá változott.

4. Lezárás

A tréning ezen szakaszában csoportos konzultáció történt, mely lehetőséget adott a témával kapcsolatos, a tréning során nem tisztázott gondolatokra, valamint az ismétlés lehetőségére. Ebben a szakaszban több alkalommal is a lelkesedés és a fantáziálás, a későbbiekre vonatkozó tervek jelentek meg. Csoportdinamikai szempontból ez a fázis átmenetet képez a produkció és az elkülönülés, megszűnés között. A csoporttagok viselkedésére főként a szociabilitás az alkalmazkodás és az elfogadás volt jellemző.

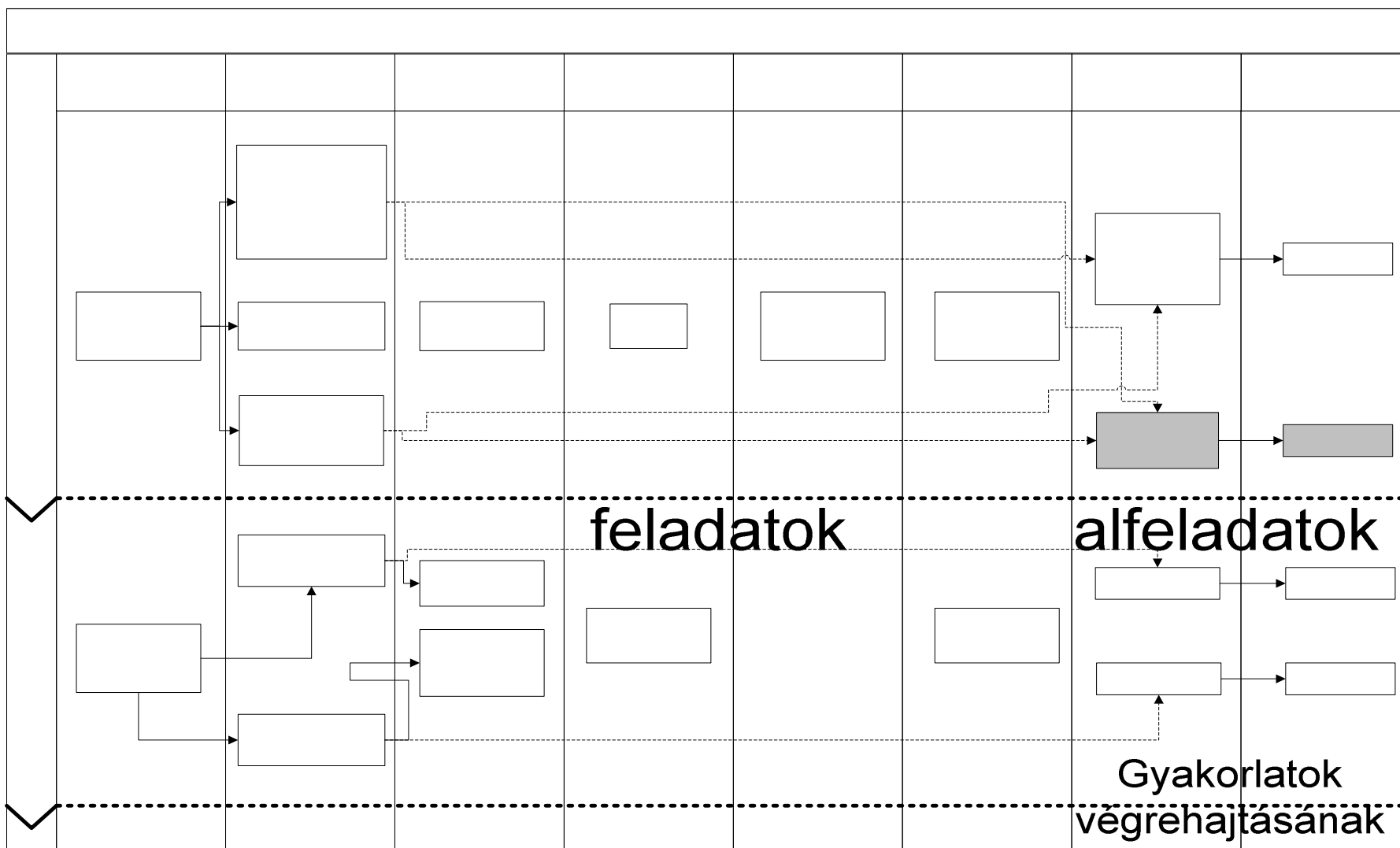
A lezárás folyamatában a csoporttagok végiggondolták, hogy mi történt velük és a csoporttal. Elmondásuk alapján hasznos ismereteket szereztek nemcsak az Assessment Centre-el kapcsolatban, hanem önismereti fejlődésen is átmentek.

A tréning elején kitűzött célt hatékonyan megvalósítottuk, mely szerint a csoporttagok számára új ismeretek átadására került sor a két nap alatt. A tréningen résztvevő személyek viselkedéséről összefoglalóan elmondható, hogy a foglalkozás alatt csoport-konform, a közösen meghatározott normáknak, értékeknek megfelelő viselkedést mutattak. Interakciójukra a közvetlen, de komoly, odafigyelő stílus volt jellemző. A tréning során feladatra irányuló, problémára koncentrált lényeglátó és kreatív magatartást tanúsítottak, mely minden esetben a hatékonyságot segítette.



Munkakör
elemzés

Kérdőív
felvétele

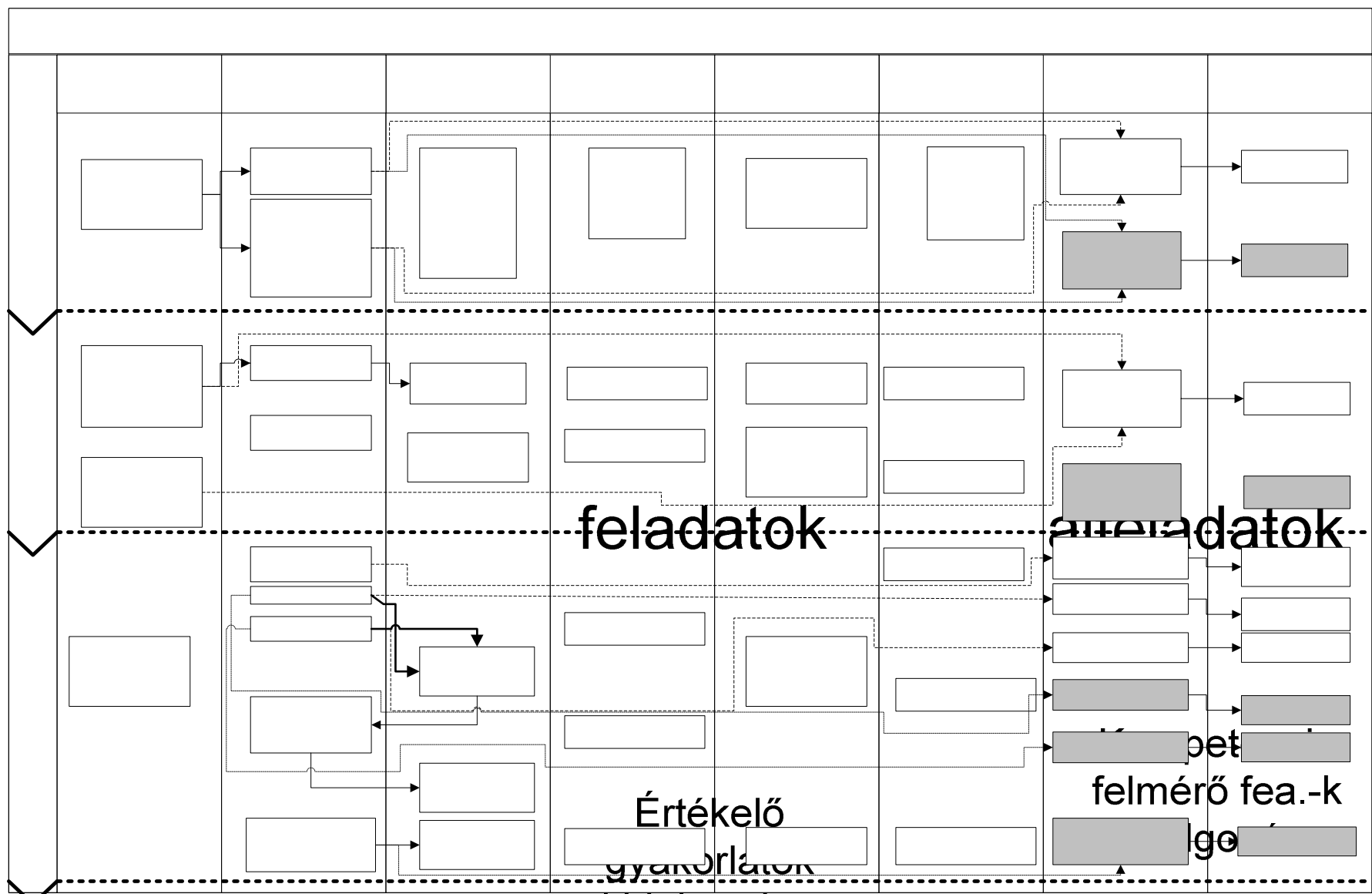


feladatok

alfeladatok

**Gyakorlatok
végrehajtásának**

tervezése az időbeli,
helyszíni és kiképzési
sajátosságok
figyelembevételével

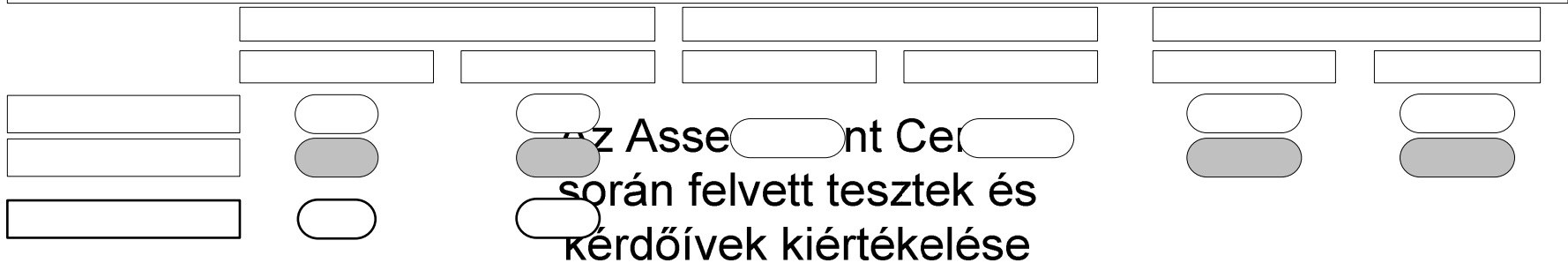
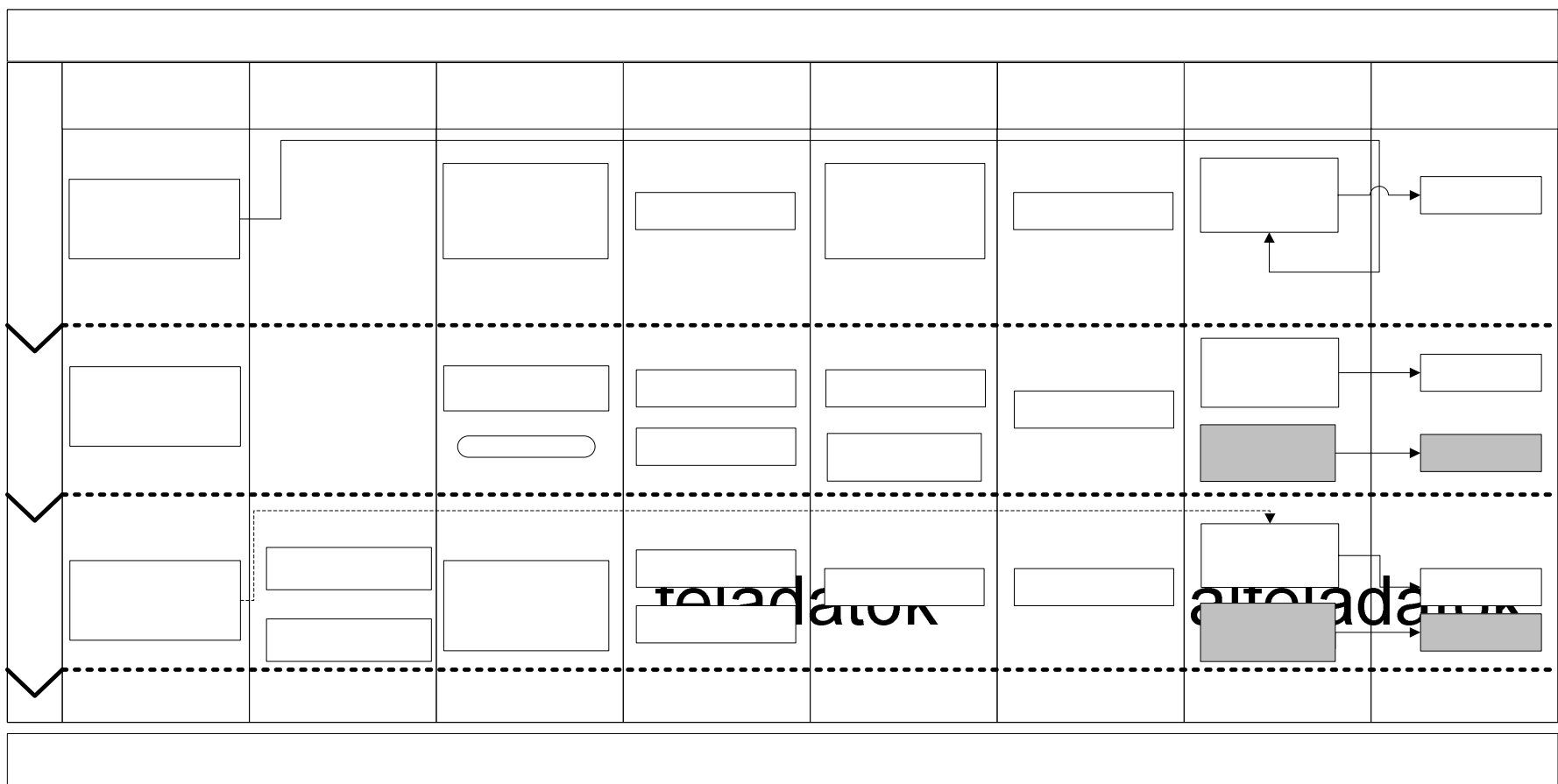


feladatok

feladatok

**Értékelő
gyakorlaton
kidolgozása**

**Segítő személyek
és más szerepek
pontosítása,
háttérinformációk**



eredm
seg