

**Pécsi Tudományegyetem
Alkalmazott Pszichológia Doktori Program**

SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT

A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák
mérésének összefüggései

Készítette: Hegyi Hella

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán

2012

TARTALOMJEGYZÉK

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

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

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

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

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

ÁBRAJEGYZÉK

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

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

Az etikai visszaélések elkerülése miatt a disszertáció egy része titkosított. Megtekintése céljából vegye fel a kapcsolatot a szerzővel!

1. BEVEZETŐ

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

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

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

A kompetenciák térhódítását látva a következő nagy kérdés számomra az, vajon munkapszichológusként veszni hagyhatjuk –e a *hagyományos kiválasztási módszerek* eredményeit, ragaszkodjunk –e a klasszikussá (sokak szemében elavulttá) vált –több esetben időigényes- mérési eljárásokhoz, ha képesek vagyunk megalkotni és működtetni

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

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

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

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

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

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

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

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

Mindezek alapján az empirikus részben szeretném részletesen bemutatni egy, a gyakorlatban is működő kiválasztási eljárás objektív és szubjektív tapasztalatait, amely a hagyományos pszichológiai kiválasztási módszerek (CPI, Raven, Otis II., CDT-1, Konfliktuskezelési kérdőív; félig struktúrált karrier-és élettörténeti interjú) mellett egy általunk kidolgozott kompetenciamérést is magában foglal.² Szerettem volna azt is feltérképezni, hogy a többéves kidolgozó munka eredményeként bevezetésre került konkrét kompetenciamérő-eljárás valóban *érvényesés, releváns módszer* –e a kompetenciák vizsgálatára, valóban új szempontokkal gazdagítja –e a rendvédelemben alkalmazott korábbi hagyományos kiválasztási módszertant. Az egymásra épülő kompetencia-szintek mögött kirajzolódik –e a képességek, készségek, sőt akár a szűkebb

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

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

értelemben vett személyiség eltérő mintázata?

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

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

2. A KIVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE

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

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

Összefoglaló: A munkapszichológiai kiválasztási modellek fejlődésének tükrében

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

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

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

Összefoglalva:

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

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

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

3. KOMPETENCIÁK

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

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

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

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

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

3.6. A témával kapcsolatos kutatási tapasztalatok

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

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

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

A kompetenciák mérése általában AC keretein belül történik, és a nehézségek mellett

ennek legnagyobb előnye, hogy mindig az adott kiválasztási közeg igényeihez mérten alakítható, dolgozható ki. Éppen ez az előny válik hátránnyá a tudományos kutatások szempontjából, hiszen így nehéz egy-egy egyedi kiválasztási rendszer eredményeit horgonypontként használni más egyedi eljárásokkal összefüggésben.

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

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

4. KUTATÁS

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

A kompetenciákkal kapcsolatos ellentmondó háttér implikálja, hogy az azonosításig hosszadalmas, részletekbe menő úton tudtam csak eljutni. Nem elég önmagában kompetencia méréseket végezni, meg kell teremteni hozzá az identikus kompetencia keretrendszer is, amibe a vizsgált jelenségek a rendszer részeként illeszkedni képesek. Ezért törekszem **a vizsgálat tág és szűk kontextusának** korrekt, követhető bemutatására. A kutatás –és ezáltal a disszertáció- szerves részeként definiálható háttérmunka felvezetése ezért **a kompetencia modell kidolgozásával** indul, amelyben természetesen benne vannak az elméleti paradigma által diktált kulcs-folyamatok: adatgyűjtés, szervezeti kompetenciák azonosítása, definiálása, szintezése, kompetencia profilok kialakítása. Ezek a lépések tulajdonképpen a kompetencia alapú humán-erőforrás gazdálkodás megteremtésének lépései, nem önállóan, elszigetelten végezhető pszichológusi munkák, elsősorban egy működő, élő szervezetet feltételeznek. Önmagában kutatási célra lehetetlen is ilyen szervezetet találni, éppen ezért szerencsém volt, hogy a bevezetőben említett rendészeti EU-twinning-projekt⁵ a gyakorlati vonatkozás égisze alatt teret engedett a nagy volumenű munka tudományos, pszichológus-szakmai dokumentálásának és lényeges kutatási kérdések megfogalmazásának, amely természetesen nem volt a szervezetet érintő alapfeladat része.

Részletesen kidolgozott kompetencia-háttér mellett az empíria következő, az értekezés középpontjában álló lépcsőfoka a jelöltek meghatározott **kompetenciáinak**

⁵ Külön köszönet illeti meg Doboczky-Szelestey Judit kollégán ömet, aki a Kompetencia modul vezetője és elsődleges dokumentálója volt, hogy hozzájárult az anyag jelen értekezésben történő felhasználásához.

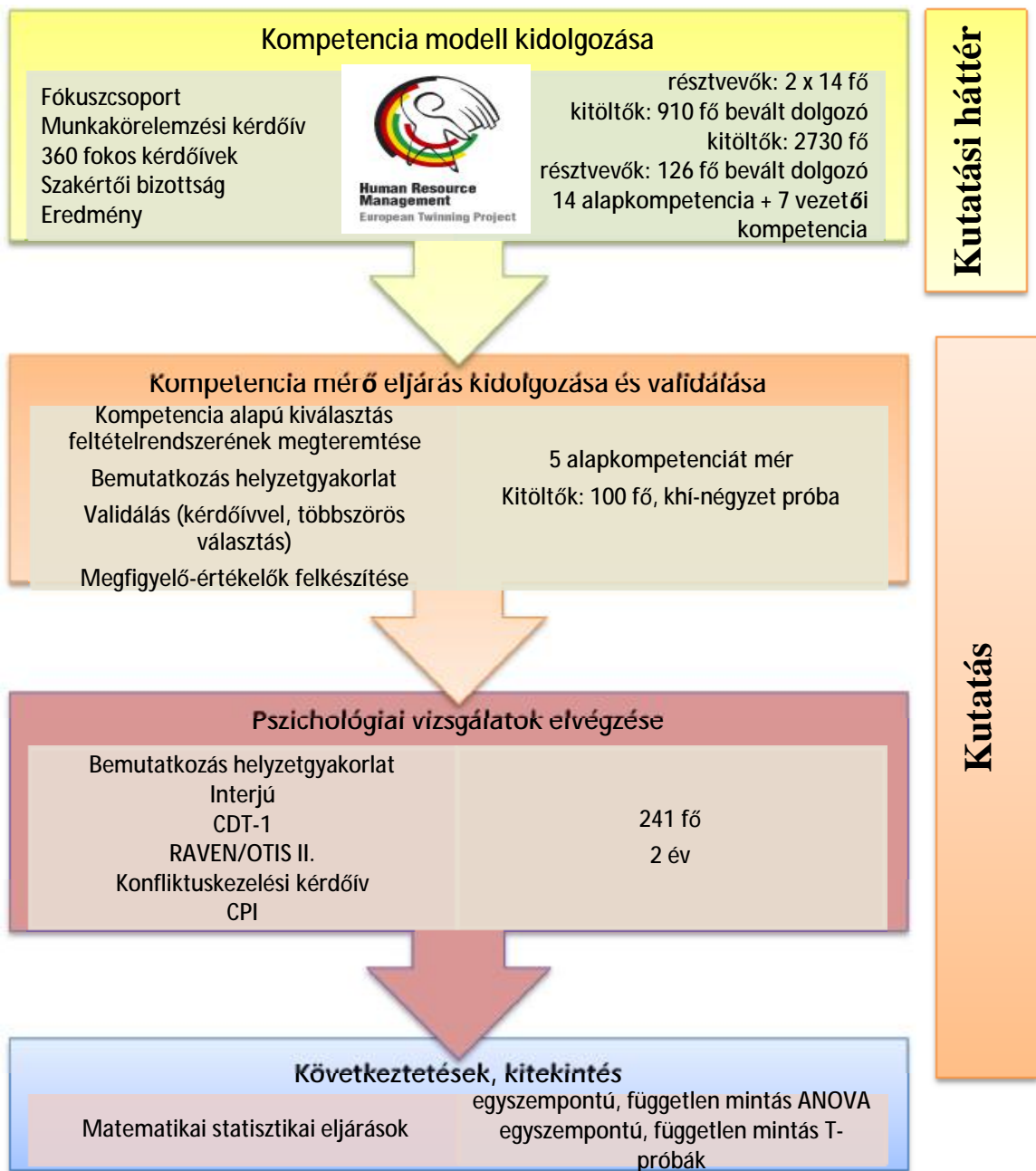
mérésére alkalmas módszer kidolgozása volt. Az előzőekből következik, hogy a kompetencia mérés soha nem önmagában történik, hanem **kompetencia alapú kiválasztás** keretein belül, amely **feltételrendszerének megteremtése** szintén kulcsfontosságú feladat, erről szintén írok pár gondolatot. A mérésekkel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

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

Ahhoz, hogy kiderüljön, milyen összefüggésben vannak a megfigyelhető viselkedésjegyek által mért kompetenciák a személyiséggel, minden jelölnél **hagyományos pszichológiai vizsgálatokat** is végeznünk kellett. Számomra külön jelentősége van annak, hogy mindez *valódi alkalmasságvizsgálat keretein belül* történhetett: úgy gondolom, ebben a témában nem megengedhető elszigetelt, kis mintaszámú pilot-vizsgálatokat végezni, hiszen a végeredmény nem arra hivatott, hogy

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

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



1. ábra: Az empirikus kutatás munkaterve

Összefoglalás:

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

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

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

4.2. Kutatási kérdések

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

A kompetenciamérésekkel kapcsolatos problémáknál [\(3.5.6. pont\)](#) írtam arról, hogy erőteljesen megkérdőjelezhető, valójában mi is a mérés tárgya: **kompetencia** (tehát maga a megfigyelhető viselkedés) vagy **kompetencia-potenciál**⁶. Leírtam ott, hogy véleményem szerint, nagyon sok esetben valójában olyan kompetencia-potenciálokat mérnek kompetencia címen, amelyek valamilyen önkényes levezetés kapcsán, tudományosan nem megalapozott és feltárt módon kapcsolatban állHATNAK a tényleges viselkedéssel. Tulajdonságokat mérnek és nem a tényleges viselkedés megfigyelésére alapoznak, tehát semmivel nem nyújtanak több információt, mint egy képesség-vagy személyiségmérés. Vagy ami még ennél is vitathatóbb: tulajdonságokat *figyelnek meg*

⁶ „Kompetencia-potenciálnak nevezhetjük azokat az emberi tulajdonságokat, amelyek általában a kívánatos viselkedéshez vezetnek (amelyek előrejelezhetik a kompetens viselkedést).” (KISS, 2003, 4. o.)

(tehát nem is hitelesített mérőeszkővel mérnek), amelyeket szubjektíve mérési eredménnyé konvertálnak.

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

Tehát konkrétan a következő kérdésekre keresem a választ:

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

4.3. Hipotézisek

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

1. Kutatási kérdés

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

1. Hipotézis

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

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

2. Kutatási kérdés:

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

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

2. Hipotézis

A kompetenciamérés különböző szintjeihez különböző szintű pszichológiai eredmények kapcsolhatók.

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

3. Kutatási kérdés:

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

3. Hipotézis

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

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

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

4. Kutatási kérdés:

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

4. Hipotézis

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

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

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

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

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

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

4.3.1. A szakmai hipotézisek lefordítása statisztikailag tesztelhető munkahipotézisekre

Nullhipotézisek (H0):

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

Alternatív hipotézisek (H1):

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

4.4. Vizsgálati módszerek

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

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

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

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

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

4.4.1. OTIS II teszt

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

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

A 46 itemes OTIS II. teszt faktorai:

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

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

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

T_p = teljesítménypont

T = teljesítmény

H = Hiba

td = standard időtől való eltérés

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

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

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

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

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

A teszt 5 sorozatból áll, melyek mindegyike 12 táblát tartalmaz. Mind a sorozatok, mind a táblák fokozatosan nehezednek. A feladat minden esetben a hiányzó geometriai forma kiválasztása egy **logikai rend felállítása** után, azaz a meglévő sorozatokban egyfajta rendszert kell észlelni, majd az ehhez illő formát kiválasztani. Minden esetben csak egy jó megoldás létezik. A standard teszt 60 (5x12) feladatból áll, a másik kettő 36

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

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

Érdekes jelenség ugyanakkor, hogy a tesztben elért pontszámok változott az idő előrehaladtával: a Raven-tesztben ma elért pontszámok drámai növekedést mutatnak az 50 évvel ezelőtti adatokhoz képest, azaz mai norma szerint az 50 évvel ezelőtti kitöltők fele speciális iskolába kellene, hogy járjon. A kutatók szerint ez az úgynevezett *Flynn jelenséggel*, *Flynn effecttel* magyarázható.⁷

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

⁷ Először Binet tesztjénél fedezték fel, hogy 10 évenként 3 ponttal nő az átlag IQ, de egymásnak ellentmondó adatokat is kaptak. A legnagyobb mértékű pontszám-növekedés a skandináv országokban volt, generációnként akár 10-20 pont. Ravenék 2000-ben kimutatták, hogy 1990-91 környékén megállt ez a növekedési tendencia, illetőleg csak az értelmiségi réteg lesz még „okosabb”. Ennek magyarázatára általában olyan változásokat hoznak fel érvként, amelyek 50 évvel ezelőtt máshogy működtek, mint most, azaz például a televízió térhódítása, a szociális kapcsolatok megváltozása, a család méretének változása, atomizálódása, a képzés, oktatás, tanulmányi rendszer változása, a fogyasztói társadalom felgyorsult életritmus. Ezek az érvek azonban teljes mértékben nem állják meg a helyüket, sokkal valószínűbb, hogy a várható életkor megduplázódása okozza a megnövekedett pontszámokat. Fenti jelenséget mi is tapasztaljuk a rendvédelemben: a 10 évvel ezelőtti átlag-értékek (középfokú végzettség esetén) kb. 40-45 pontszámot mutattak, ma a középfokú végzettségű (elsősorban fiatal) populáció nagyrészt 45-48 pont fölött teljesít, ezért 2010-ben a korábbi átlagővezet helyett a 48-nál kezdődő átlag feletti övezetbe eső érték a kiválasztás kritériuma.

4.4.3. CDT-1 (egykezes kombinált disztributív figyelemvizsgálat)

A vizsgálóeszköz **felhasználási területe** (SZIMETHNÉ, 1999): A vizsgálattal a megosztott (disztributív) figyelem, a koncentrációs teljesítmény, valamint közvetve a monoton munkavégzés és tartós terhelés hatása vizsgálható. A készülék⁸ jól használható alkalmasságvizsgálatok során, főként olyan munkaköröknél, amelyeknél fontos követelmény a figyelem magas szintje és tartóssága, a zavartalan optomotoros koordináció, a gyors bimanuális mozgásreguláció. (Pl. operátori, gépkezelői, gépjárművezetői munkakörök) Ezen kívül mint képességvizsgálat felhasználható a pályaválasztási tanácsadás gyakorlatában mint lehetőség a tanulékonyság, gyakorlékonyság vizsgálatára. A figyelem és az éberségi állapot közötti szoros kapcsolat révén a vizsgálati eredmények támpontot adhatnak a munka jelentette terhelés által előidézett igénybevétel értékének megítéléséhez, felhasználható tehát beválasztási vizsgálatok során is. További alkalmazási lehetőség a többszörösen balesetesezők és rehabilitáltak vizsgálata.

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

A műszeres disztributív figyelemvizsgálat során a vizsgált személynek az a feladata, hogy *tartósan figyeljen egy egyszerű ingermezőt*, amelyben időnként kis változások lépnek fel, s e változásokra adekvát módon, gyorsan kell reagálnia. Megosztott ez a figyelem abból a szempontból, hogy az ingermező sok kis elemi egységből tevődik össze, s az egységek önállóak állapotuk, illetve változásuk tekintetében (diszkrét fényfelvillanások). A helyzet meglehetősen egyhangú, monoton. A feladat, jellegéhez

⁸ Tervezők: Pávai Sándor ipari formatervező, Szabó János tervező mérnök, Farkas Ferenc gyártmánytervező, Tóth László gyártmánytervező, Gyártó: Struktúra Szervezési Vállalat

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

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

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

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

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

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

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

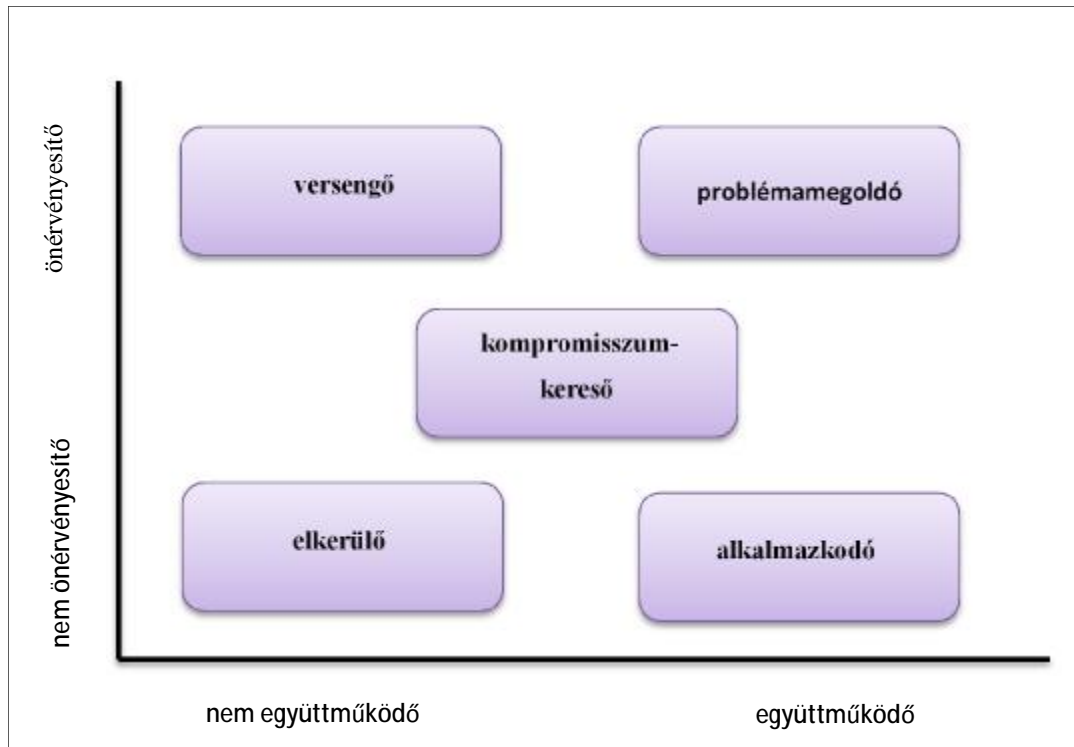
alkalmasság-vizsgálatoknál. Utóbbi vizsgálati típusoknál olyan jellegű munkakörökre alkalmazzuk a módszer speciális programjait, megemelt kritériumszinttel, ahová a rendőrségnél alapként megkövetelt figyelmi nívón túli, szűkebb, erőteljesebb feltételeknek is meg kell felelniük figyelmi téren a jelölteknek,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

4.4.4. Konfliktuskezelési kérdőív

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

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

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



2. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák

Az egyes konfliktuskezelési stratégiák az alábbi módon jellemezhetők:

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

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

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

biztos, hogy létezik ilyen megoldás, de az együttműködő mégis úgy véli, hogy érdemes a megtalálásával próbálkozni. Kifejezésre juttatjuk szükségleteinket és céljainkat, és egyértelművé tesszük, mit tekintünk a konfliktus forrásának. Hajlandóak vagyunk komoly és alapos munkát végezni a különböző megoldások, alternatívák feltárásához. Az együttműködő feloldás nyitottságot és bizalmat kíván.

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

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

4.4.5. CPI (Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív)

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

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

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

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

<p>I. skála csoport</p> <p>Interperszonális hatékonyság, kiegyensúlyozottság, szociális ügyesség és önbizalom</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dominancia (Do) 2. Státusz elérésére való képesség (Cs) 3. Szociabilitás (Sy) 4. Szociális fellépés (Sp) 5. Önfogadás (Sa) 6. Jó közérzet (Wb) <p>II. skála csoport</p> <p>Szocializáltság, szociális érettség, felelősségérzet</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Megbízhatóság (Re) 8. Szocializáltság (So) 9. Önkontroll (Sc) 10. Tolerancia (To) 11. Jó benyomás keltés (Gi) 12. Közösségiesség (Cm) <p>III. skála csoport</p> <p>Motivációs háttér és intellektuális hatékonyság</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Teljesítmény elérése konformizmus útján (Ac) 14. Teljesítmény elérése függetlenség útján (Ai) 15. Intellektuális hatékonyság (Ie) <p>IV. skála csoport</p> <p>Az érdeklődés irányultsága és az intellektus</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Pszichológiai érzék (Py) 17. Flexibilitás (Fx) 18. Feminitás (Fe)

3. ábra: A CPI dimenziói

A Kalifornia Pszichológiai Kérdőív a szociális viselkedésre összpontosít:

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

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

A CPI gyakorlati alkalmazásának tapasztalatai: A tesztet hazánkban számos kritika érte (MOLNÁR, 2002; NAGYBÁNYAI NAGY, 2001), elsősorban a standardizálási problémákra összpontosítva, mindazonáltal mégis az egyik legelterjedtebb kiválasztási eljárásként tartják számon. Személyes tapasztalataim alapján nagyon jól használható a teszt rendvédelmi közegben (2002 óta több ezer teszt felvételét,

kiértékelését, értelmezését végeztem el a Pécsi Határőr Igazgatóságon, majd a BMRFK-n). Ennek egyik oka lehet, hogy a régi magyar standard eredményeihez a vizsgálati mintát a Rendőrtiszti Főiskola hallgatói szolgáltatták⁹, amely tény nem kapott nagy publicitást. Emellett a Határőrségnél, majd a Rendőrségnél különböző beosztásokban beváltak tekintett hivatásos állományúak körében végzett pályatükör-kutatások lehetővé tették egy, a rendvédelmi szervek igényeihez adaptált, adott beosztásokra történő célzott kiválasztást. Ebben a folyamatban az egyéb személyiségvizsgáló metódusok mellett nagy szerepet kapott ez a kérdőív is. A CPI kitöltése a vizsgálatok részét képezi mind a felvételi alkalmassági vizsgálatok, mind az időszakos alkalmassági vizsgálatok során. A tesztre a pályatükör-kutatás eredményei nyomán külön határőrségi standard lett kidolgozva, amely be van építve a tesztkiértékelő programba. Az integráció óta külön rendőrségi standard sajnos még nem került kidolgozásra.

Személyes tapasztalataim azt mutatják, a CPI *eredményei relevánsak*: minden felvételt, értékelést követően szóbeli visszajelzést szoktam adni a vizsgálati személyeknek, ahol megkérdezem, ők hogy látják az általam elmondottakat, tudnának – e esetleg hétköznapi példákat hozni bizonyos általam vázolt eredményekre. Nagy egyetértést szoktam tapasztalni saját önmegfigyeléseik és a pszichológusi értékelés közt¹⁰. Mindemellett nyilván nem mindenki érzi „találónak” a pszichológiai jellemzést, ahogyan egyéb tesztek esetén is juthatunk ilyen konklúzióra.

Meg kell még jegyeznem, pozitív megfigyeléseim kizárólag a 480-as verzióval hozhatók összefüggésbe. Kíváncsiságból elemeztem jónéhány ember CPI-300-as és CPI-480-as eredményeit, mindegyiket több különböző standard felülettel is bekalibrálva. A 300-as verzió kapcsán számos kritika megfogalmazódott bennem, kifejezetten torz, értelmezhetetlen eredményeket tapasztaltam a kitöltő egyéb pszichológiai eredményei és személyes ismerete alapján. Éppen ezért az empirikus vizsgálatban a 480-as verziót használtuk.

⁹ NAGY L. szóbeli közlés: Személyiségvonások mérése c. kurzus, PTE, 2008

¹⁰ Természetesen ennek nemcsak a tényleges együttjárás állhat a háttérben, hanem a pszichológusnak való megfelelési igény is, illetve az, hogy ők tulajdonképpen egy alkalmasságvizsgálaton vesznek részt, ahol talán „nem érdemes” ellenvéleményt támasztani, illetve már a kitöltésnél torzító hatást eredményez a társas kíváncsiság jelensége. (Persze ilyen is szép számmal előfordult már, bizonyos esetekben (főleg, ha a teszteredmények nem pozitív felhanggal értelmezhetők) nem sajnálva az időt a dolgok mélyére ások, és általában kimutathatóak az önismeret elégtelenségei, pláne, ha más teszteredmények, vagy az interjú anyaga is megerősíti az általam felvázoltakat.)

4.5. Vizsgálati kontextus

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

A kérdőívek, tesztek kitöltése csoportos helyzetben, kontrollált körülmények között zajlott. A kutatási adatokat a rendészeti szakközépiskolába jelentkezők **előzetes pszichológiai felvételi alkalmassági vizsgálata** során nyertem.¹¹ A vizsgálati kritériumokat a [34. sz. melléklet](#), a jogszabály által előírt alkalmatlansági kódokat pedig a [35. sz. melléklet](#) tartalmazza.¹²

A tesztfelvételekhez szükséges objektív feltételek minden esetben biztosítottak voltak. A tesztfelvétel csoportosan került lebonyolításra. Az előzetes felvételi alkalmasság-vizsgálati CPI kérdőívek kiértékelése számítógépen a CPI 2000 3.1 verziójú szoftver segítségével történt. Mivel a program tartalmaz beépített rendvédelmi sztenderdeket, a vizsgálati személyek eredményei ugyanahhoz a vonatkoztatási csoporthoz lettek viszonyítva, így koherens, összehasonlítható eredmények születtek a teszt 480 kérdéses verziójára nézve. A konfliktuskezelési kérdőív és az OTIS II intelligenciavizsgálati kérdőív kiértékelése excel programban történt. A RAVEN tesztet manuálisan értékeltük ki.¹³ Adminisztrációs problémák miatt 15 fő konfliktuskezelési adatai nem állnak rendelkezésre.

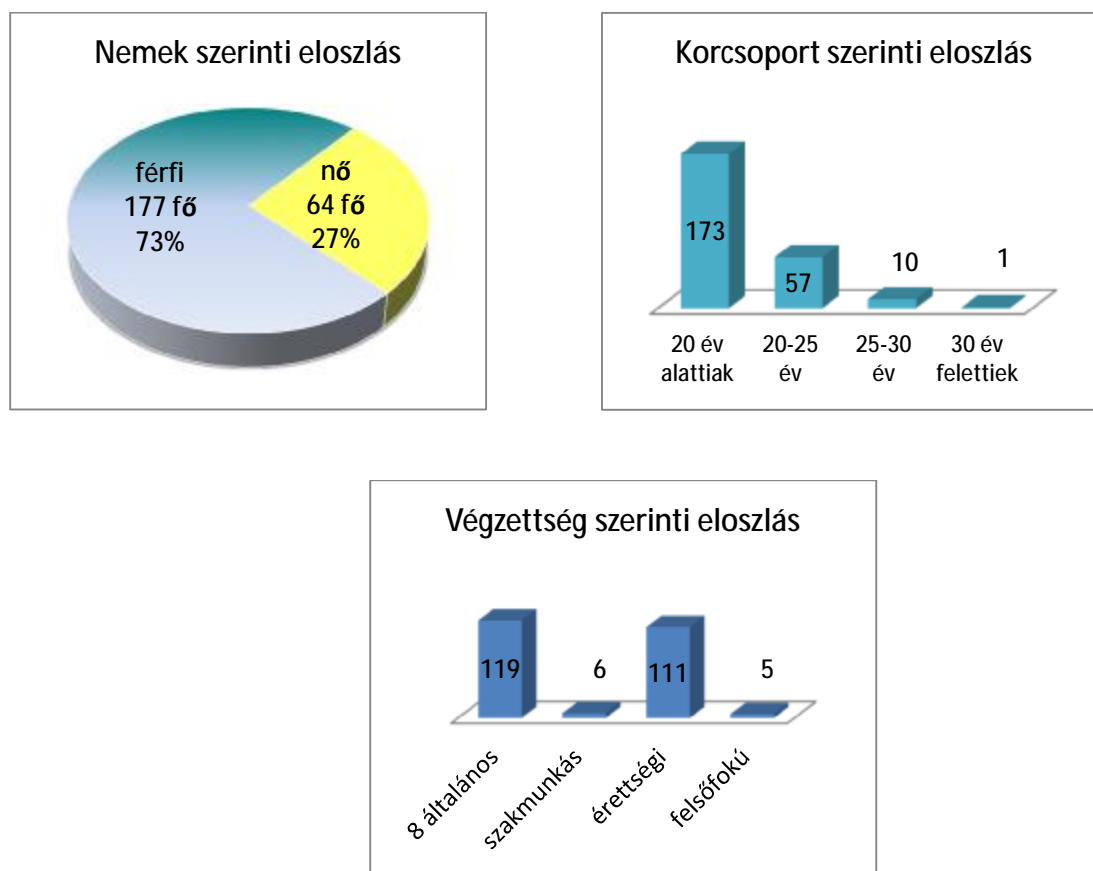
¹¹ Adatbázisomban nem szerepel az összes, felvételen megjelent személy vizsgálati eredménye, közülük 241 személy adatai kerültek be a kutatásba.

¹² Azért tettem bele ezeket az anyagokat az értekezésbe, mert kutatási kérdéseim összefüggnek egy komplett pszichológiai kiválasztás tapasztalataival.

¹³ A jogszabályi háttér változása miatt 2009-ben 51 fő még az OTIS II kérdőívet töltötte ki, 2010-ben 190 fő már a RAVEN tesztet.

4.6. Vizsgálati minta

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



4. ábra: A vizsgálati minta jellemzői

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

4.7. Adatfeldolgozás

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

A próbák elvégzése a PASW Statistics 18 matematikai statisztikai szoftverrel történt.¹⁴ Minden kompetencia vonatkozásában **egyszempontú, független mintás variancia-analízist** alkalmaztam, amely képet ad a hagyományos kiválasztási módszerek átlagpontszámainak szignifikáns eltéréséről, az egyes kompetencia-szintek mint független változók tekintetében. Ennek eredményétől függően szignifikáns eltérések esetén lefuttattam a **független mintás t-próbát**.

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

¹⁴ A szoftvert a PTE Pszichológiai Intézete bocsátotta rendelkezésemre a vizsgálatok elvégzése céljából. A matematikai statisztikai háttér kidolgozásában, elemzésében *Dr. Járai Róbert egyetemi adjunktus* (PTE, Pszichológiai Intézet) biztosított segítséget, konzultációs lehetőséget.

4.7.1. Változók

Kompetenciák ^{15, 16, 17}	Kommunikációs készség	3 vizsgált szint	ordinális változók
	Minőségre törekvés	3 vizsgált szint	
	Önállóság	2 vizsgált szint	
	Önbizalom	1 vizsgált szint	
	Szabálytudat-szabálytartás	2 vizsgált szint	
CPI	18 alapskála		arányskalájú változók
	3 kiegészítő skála		
	6 vezetői skála		
	5 Big Five skála		
13 Murray-féle szükséglet- skála			
Konfliktuskezelési kérdőív	5 skála		
RAVEN/OTIS II.	átlageredmények		
CDT-1	összes jó eredmény hibaszám		

5. ábra: Vizsgált változók

¹⁵ A kompetenciák definícióját és szintjeit részletesen a 37. ábra (127. o.) tartalmazza.

¹⁶ A kompetenciák a vizsgált szinteknél több, magasabb szintet is tartalmaznak, de pályakezdők kiválasztásáról lévén szó, azok vizsgálata inadekvát lett volna, valamint némelyik felsőbb szint csak csoportos/együttműködési helyzetben és munkafeladathoz kapcsolatosan figyelhető meg.

¹⁷ Kiegészítés: 0. szintnek tekinthető, amennyiben valaki nem éri el az 1-es szintet, tehát nem teljesülnek az 1. szint viselkedésjegyei sem.

4.8. Eredmények

4.8.1. Kompetenciák és CPI

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

Az elemszám az egyes kompetencia-szinteknél:

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

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

Az áthúzott cella azt jelöli, hogy az adott kompetenciának nem létezik olyan szintje a jelen vizsgálatban. A táblázat alapján látható, hogy bizonyos kompetencia-szinteknél nagyon alacsony az elemszám. Ezért az egyszempontú, független mintás t-próbák lefuttatásánál az alábbi csoportokat képeztem a kompetencia-szinteknél¹⁸ :

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

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

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

- elvárt szintnek megfelelt (2, 3 szint) = 194 fő

¹⁸ még így is előfordul, hogy kicsi az elemszám, de szakmai szempontok miatt ez volt a legcélszerűbb felosztás

- elvárt szinten lévő (2 szint) = 70 fő
- elvárt szint feletti (3 szint) = 124 fő

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

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

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

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

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

	Kommunikáció nem felelt meg, megfelelt	Kommunikáció elvárt szint, elvárt szint felett	Minőségre törekvés nem felelt meg, megfelelt	Minőségre törekvés elvárt szint, elvárt szint felett	Önállóság nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom nem felelt meg, megfelelt	Önbizalom elvárt szint, elvárt szint felett	Szabálytudat nem felelt meg, megfelelt
Elemzés	10	31	47	70	39	5	6	46

	(CPI alapján)	231	200	194	124	201	236	230	195
CPI alapskálák	Dominancia	47	51	50		49		46	51
		56	57	57		57		56	57
	Státuszra törekvés		49	52		51			
			55	55		55			
	Szociabilitás		53	54		54			
			57	57		57			
	Társas fellépés		50						
			53						
	Önelfogadás		48	49	50	48		46	49
			51	51	52	51		51	51
	Jó közérzet	56	58	58	61	58			
		62	63	63	64	63			
	Szorongásmentesség	56	59	59		59			
		62	63	63		63			
	Megbízhatóság		50	51		51		48	
			54	54		54		53	
	Szocializáltság		58						
			62						
	Önkontroll		60	60					
			63	63					
	Tolerancia	49	51	51	53	52			
		54	55	55	56	55			
	Énerő	55	58	60	63	59			61
		64	65	65	66	65			65
	Jó benyomáskeltés		58	58	60	58			
			61	61	62	61			
Közösségiesség	47		52						
	54		54						
Konform teljesítmény		57	59	60					
		61	61	62					
Független teljesítmény		48							
		53							
Intellektuális hatékonyság		51	53		53				
		58	57		57				
Pszichológiai érzékenység		49							
		53							
Empátia		54	55		54			55	
		58	58		58			58	
Flexibilitás			50		50				
			47		47				
Big Five	Szociális hatékonyság	50	49	50	53	50		48	51
		53	54	54	54	54		53	54
	Szeretetteljes természet		54	55	56	55			
			57	57	58	57			
	Lelkiismeretesség	54	55	55	57				
	57	58	58	58					
Emocionális kontroll	56	57	58	60	58				
	61	61	62	62	61				
Intellektualitás		49							
		51							
Ve zét	Irányítókészség	7	7	8		7		6	8
		9	10	10		10		9	9

	Frustrációs tolerancia							
	Szociabilitás -vezetőin		9	10		10		
			11	11		11		
	Felelősségtudat	10	11	11	12	11		
		12	12	12	13	12		
	Teljesítményigény							
	Rugalmasság							
Vezetői összes	51	52	54	59	54			
	60	61	61	62	60			
Murray-féle szükségletek	Teljesítményigény-murray	48			52		47	
		54			55		54	
	Engedelmességigény		56	57		58		58
			53	52		52		52
	Dominanciaigény			45		44		46
				49		49		49
	Feltűnni vágyás		48					
			52					
	Elkerülés igénye			49		49		49
				44		44		44
Etikus-szociális rend utáni igény					49			
					53			
Játékosságigény						41		
						48		
Autonómiaigény			48					
			45					

7. ábra: A kompetenciák és a CPI átlagpontszámainak összefüggései

4.8.1.1. Kommunikációs készség és CPI

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

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

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

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

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

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

4.8.1.2. Minőségre törekvés és CPI

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

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

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

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

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

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

4.8.1.3. Önállóság és CPI

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

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

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

4.8.1.4. Önbizalom és CPI

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

4.8.1.5. Szabálytudat, szabálytartás és CPI

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

4.8.2. Kompetenciák és konfliktuskezelés

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

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

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

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

4.8.3. Kompetenciák és intelligencia

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

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

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

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

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

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

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

4.8.4. Kompetenciák és figyelem

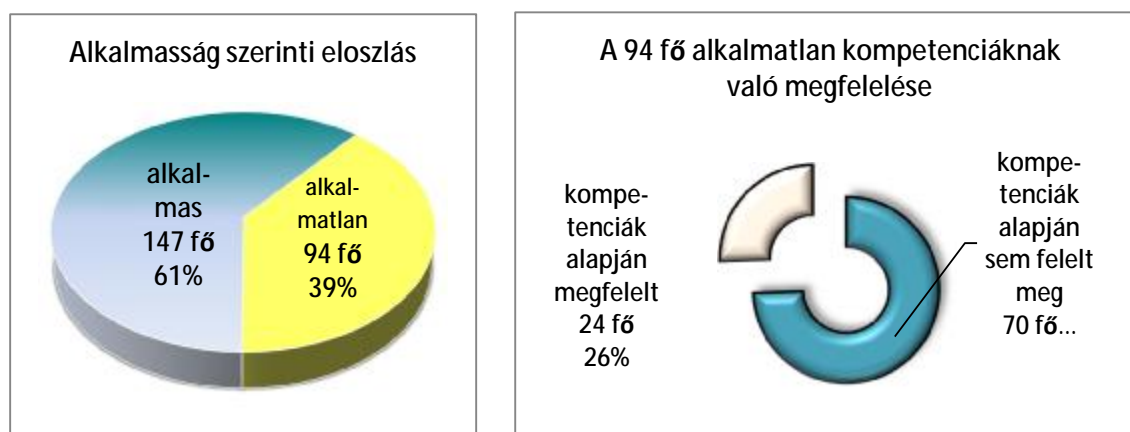
	Kommunikáció				Minőségre törekvés				Önállóság		Önbizalom		Szabálytudat			
	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt	nem felelt meg	megfelelt	elvárt szint	elvárt szint felett	nem felelt meg	megfelelt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

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

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

4.8.5. Alkalmassági eredmények, összefüggések

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



14. ábra: Alkalmasság szerinti eloszlás

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

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

5. MEGVITATÁS

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

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

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

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

4. Képességmérés (figyelemvizsgálat, konfliktuskezelés)

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

5.1. Első hipotézis

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

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

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

5.2. Második hipotézis

Mind az 5 kompetencia vonatkozásában elmondható, hogy **az egyes kompetencia-szintekhez eltérő pszichológiai eredmények társultak. Egyes kompetenciák esetén intenzívebb személyiség-és képesség háttér rajzolódik ki a különböző lépcsőfokok mögött.** Egyes szintek kis elemszáma miatt azonban óvatosan kell kezelni a kapott összefüggéseket. A legtöbb esetben valódi, szakmailag is értelmezhető különbség elsősorban a szint alatt és a szint felett teljesítők eredményei között van, de tendenciájában a legtöbb szignifikáns eredménynél a magasabb szint magasabb eredményekkel járt. Kiemelném, hogy valamennyi kompetencia és csaknem valamennyi CPI skála között összefüggések mutathatók ki. Miután a CPI alapját a szociális kapcsolatokban közvetlenül megjelenő mindennapi jelzők képezik, nem meglepő, hogy a hétköznapi szóhasználatban **önmagunk/mások leírására használt kategóriák együttjárást mutatnak a tényleges társas viselkedés során megfigyelhető és szintén tapasztalati úton definiált viselkedéses jellemzőkkel, kompetenciákkal.** A statisztikai próbák szignifikáns eredményeinek értelmezésénél elsősorban azokat emelném ki, amelyek szakmailag elgondolkodtatóak vagy egyáltalán értelmezhetőek. Próbálom az 5 kompetenciához kötni a teszteredmények alapján felvázolható személyiség-és képesség-háttér-béli különbségeket¹⁹.

Kommunikációs készség kompetencia

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

¹⁹ Kompetenciánként haladok, de a CPI kapcsán kirajzolódó profil nagyon hasonló volt a kommunikációs készség-önállóság és minőségre törekvés vonatkozásában, ezért azokat külön tárgyalom.

eredmények visszajelzésénél gyakran tapasztalom ezt a félreértelmezést). Emellett **mind a kommunikáció, mind a figyelem színvonalánál nagyon meghatározó az új ingerekre való gyors és adekvát reagálás, amely mind a verbális, mind a motoros viselkedésben tetten érhető.** Ebben tehát a két terület között szignifikáns együttjárás volt tapasztalható.²⁰ A kapott eredmények értelmezhetősége mellett szól az is, hogy a kommunikációs elvárt szintet el nem érők **alacsonyabb emocionális kontrollúak** (CPI), vagyis feladathelyzetben kevésbé tudják kikapcsolni az érzelmi érintettséget, így saját érzelmi töltésük kezelése energiát von el a feladat-végrehajtástól és a hatékony működéstől (lásd: bemutatkozás). Ez tükröződött is a bemutatkozás közbeni kommunikációjukon (esetleges debilizáló szorongásuk miatt nem tudták érthetően kifejezni magukat). *A minimális szintet elérték és az annál magasabb szinten állók átlag feletti emocionális kontrollal rendelkeznek.* Az **elvárt szint felett teljesítő szocializáltság értékei is átlag feletti**ek, vagyis azok, akik viselkedésükben nem egyszerűen csak érthetően fejezték ki magukat, hanem észlelték és adekvátan értelmezték a másik fél (interjúvezető) értetlenségét, képesek voltak az adott információ pontosítására; ők személyiségüket tekintve is szociálisan érettebbek, felettes-én funkcióik is jobban működnek, valószínűleg **nagyobb mértékben képesek önszabályozásra, önkorrekcióna, a társasági közeg jelzéseit felismerve.** Ennek egyik viselkedéses megnyilvánulási formája tehát a kommunikáció.

A kommunikációs készség kompetenciában **az alacsonyabb szinten levők szignifikánsan alacsonyabb átlagpontszámokat értek el IQ terén is,** főként a verbális feladatokat tartalmazó OTIS-II. teszten. A kompetencia kívánt szintjét el nem érők 30 értékpontos átlag-eredményükkel kifejezetten a gyenge övezetbe esnek (szemben az elvárt szintnek megfeleltek 54 pontos átlagövezetbe eső eredményeikkel), míg a nem verbális RAVEN teszten jobban szerepeltek ők is: a 45-ös átlagpontok megfelelnek az átlag-övezet értékeinek, igaz, itt az alkalmasság kritériuma az átlag feletti érték volt (amibe a kommunikációs készségen megfeleltek 50-es eredményei is tartoznak). Ha a kommunikáció terén megfeleltek két részre bontjuk (minimálisan elvárt, 2-es szinten

²⁰ A korrekt értelmezéshez azonban hozzátartozik, hogy mindössze 9 olyan személy volt, aki nem felelt meg a kommunikációs készség elvárt 2-es szintjének, és az ő eredményeik is „jó” övezetbe estek munkatempó terén (noha a szintnek megfeleltek átlagos munkatempója „kiváló” övezetbe esett). Általános érvényű következtetésekhez további, nagyobb elemszámon végzett vizsgálatok lennének szükségesek.

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

Minőségre törekvés kompetencia

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

Önállóság kompetencia

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

Önbizalom kompetencia

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

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

Szabálytudat kompetencia

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

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

Kommunikációs készség, Minőségre törekvés, Önállóság és CPI

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

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

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

5.3. Harmadik hipotézis

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

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

15. ábra: Kompetenciák, kompetencia-potenciálok, mérőeszközök

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

működőképessége lehetőségeivel.....

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

5.4. Negyedik hipotézis

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

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

A disszertációban az alkalmassági-alkalmatlansági adatokat az általunk vezetett **alkalmatlansági kódokat tartalmazó kimutatás** szolgáltatta. (Korábban írtam már,

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

Az alábbi táblázatban összefoglaltam az egyes vizsgálati módszereken elért eredmények minősítését²¹.

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

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

A táblázat alapján látható, hogy **az alkalmatlanok 50%-a egyszerre több tényező miatt kapott alkalmatlan minősítést**²². Árnyaltabbá teszi a képet, hogy a „Személyiségbeli tényezők” pont alá tartozó 11 alpont származhat a CPI-ből, Konfliktuskezelési kérdőívől, illetve a kompetencia-mérésből nyert eredményekből, de az exploráció során tapasztalt képből is, így ezek korrekt elkülönítésére utólag nincs lehetőség, főleg, hogy több eljárás is tapasztalhattunk egyszerre személyiségtényezőt

²¹ Sok adat már összegzett adat, az áttekinthetőség érdekében nem minden háttér-csoportosítást tettem bele a táblázatba, de minden leírt számadat pontos adat-elemzésen alapul.

²² Arra vonatkozóan sajnos nincs vezetett statisztikám, hogy pontosan mely tényezők együttjárásából, milyen kombinációkban tevődik össze ez a létszám.

érintő kritériumszint el nem érést.²³ A vizsgálati személyek között van olyan, aki egyszerre 6-8 alkalmatlansági kódot is kapott. Jelen táblázatban a devianciákra, illetve alacsony fokú pályamotivációra vonatkozó kódokat nem tüntettem fel, mivel ezek nem képezik a kutatás tárgyát.

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

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

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

Többször hangsúlyoztam az eredményeket bemutató táblázatoknál, hogy a szignifikáns eredmények vonatkozásában az egyes kompetenciáknak nem megfeleltek egyes CPI-skála átlag-pontszámai is megfelelnek az átlagövezetnek. *Alkalmasság terén tehát minden esetben csak az egyéni eredmények és a skála-interakciók konkrét ismeretében szabad dönteni,* mert az „átlagolás” itt is félrevezető lehet: **olyan, mintha kompetencia szinttől függetlenül minden vizsgálati személy stabil, kiegyensúlyozott CPI-profillal rendelkezne. Ez azonban nincs így,** mert több esetben is kaptak CPI alapján alkalmatlan minősítést olyanok, akik minden kompetencia elvárt szintjének

²³ A kötelező statisztikai munka sem igényli az ilyen részletes lebontást, nem is lehetne korrekten vezetni, hiszen több mérési eljárást alkalmazva hasonló kizáró eredmények valószínűleg üsíthetők egy-egy markáns személyiség-kérdésben, pl. exploráció-CPI.

megfeleltek, és kaptak alkalmatlant olyanok is, akik CPI-a megfelelt, de a kompetencia-eredményeik nem (és esetleg IQ-eredményük sem). A sok szignifikáns eredmény ellenére azt gondolom, hogy jóllehet, a társas magatartást szabályozó tulajdonságok mérésére használt személyiségvizsgálati kérdőív és a ténylegesen megfigyelhető viselkedésjegyek, személyes/szociális kompetenciák szoros összefüggést mutatnak egymással, erősítve a hasonló kategóriákban mért eredményeket, **együttes használatuk továbbra is indokolt**, hiszen a Bemutakozó **helyzetgyakorlat során „ölt testet” a skálaértékekkel jellemzett személyiség**. Mondhatnám azt is, hogy a CPI tulajdonképpen azt mutatja, **milyennek látja, milyennek szeretné láttatni önmagát a vizsgálati személy, de az, hogy viselkedése ténylegesen mit mutat, az csak a kompetenciák megfigyelésekor, mérésekor derül ki**. És itt –főként a fegyveres szolgálatra való tekintettel- a pszichológus egyetlen esetben sem engedhetné meg magának, hogy az átlagokra és törvényszerűségekre hagyatkozva ne vizsgálja meg alaposan az egyént minden elérhető szempontból. Emellett ha megelégednénk a kompetencia-méréssel, **a CPI elhagyásával fontos információktól esnénk el**: nem lennének információink például a jelölt megbízhatóságáról, rugalmasságáról, toleranciájáról, szociális érettségéről, felelősségérzetéről, vagyis a személyiség alapidimenzióinak mélyebb összefüggéseiről. Az általam bemutatott Bemutakozó gyakorlat ezeket nem vizsgálja²⁴.

Összegzés: Számomra igazolást nyert, hogy a többdimenziós kritériumok együttes alkalmazása adja a legárnyaltabb képet egy-egy jelentkezőről. Ezt tovább színesíti a konkrét, megfigyelhető viselkedésjegyeken alapuló kompetencia-mérés is, mivel a kompetenciáknak való megfelelés/meg nem felelés sok esetben együttjár más kiválasztási eljárásokon való megfeleléssel/nem megfeleléssel, ugyanakkor önmagában is értelmezhető adatokkal látja el a pszichológust a vizsgálati személy tényleges viselkedése kapcsán. Ez leginkább a kompetencia-potenciálok kapcsán látható: **a beazonosított**

²⁴ Emellett azt tapasztalom, hogy pont a felelősségérzet az, ami nagyon nehezen mérhető kompetenciamérés során, ha nem tényleges munkaszituáció-megfigyelés történik. A felelősségérzet hiányával kapcsolatos negatív, sokszor súlyos következménnyel járó tapasztalatok már csak a munkahelyzetekben derülnek ki (pl. korrupció, balesetezés). Az ilyen típusú eseteket megelőzni és mérni teljes mértékben nyilván nem lehet, de azt tapasztalom, hogy a CPI alkalmazásával kiszűrhetők azok a személyek, akik személyiségük, felelősségérzetük terén nagyon éretlenek (ebben persze vannak fokozatok), és a szervezetbe bekerüléskor időzített bombaként ketyegnének.

tulajdonságok önmagukban nem fedik le a kompetencia teljes jelentéstartalmát.

Főként, hogy a potenciál nem biztos, hogy az adott helyzetben ténylegesen is átfordul viselkedésbe.

Három dologra hívnám fel a figyelmet:

1. Az alkalmatlanok fele bekerült volna a szervezetbe, ha nem több dimenziós kiválasztási eljárást alkalmazunk!
5. Az alkalmatlanok 25%-a bekerült volna a szervezetbe, ha önmagában csak kompetenciamérést alkalmazunk!²⁵
6. A kompetenciamérés önmagában nem befolyásolta az alkalmatlanság alakulását. Olyan személy nem volt, aki csak a kompetenciamérés alapján kapott volna alkalmatlant, és az összes többi eredménye megfelelt. A kompetenciamérésen nem megfelelték más eredményein is kiütköztek problémák (elsősorban az interjún, IQ-teszteken és a CPI-on).²⁶

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

Ugyanakkor az erőforrásokat tekintve a bemutatott kompetenciamérés lényegesen egyszerűbb és kevésbé időigényes, mint a bemutatott hagyományos pszichológiai

²⁵ Átszámítva: ha ők is bekerültek volna, a 241 főből 171 lett volna alkalmas, amiből valójában 24 fő alkalmatlan. **Így a bekerültek 14%-a valójában pszichológiailag alkalmatlan lenne.**

²⁶ Ezen információ sajnos nem látszik a táblázaton, ezt önellenőrzésként én állapítottam meg az egyes személyek eredményeinek áttekintésekor. 2 olyan személy volt, aki a kompetenciamérésen kívül az összes vizsgálaton jól szerepelt, de a kompetenciamérés + interjú és környezettanulmány információi alapján kapott végül alkalmatlant.

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

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

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

Természetesen ismét vissza kell menni a kezdetekig: *nem mindegy, milyen úton-módon összeállított kompetenciamérést alkalmazunk, az mennyire pontosan,*

hatékonyan kialakított kompetencia modellhez köthető. Valószínűleg nem egy olyan „szedett-vedett” kompetenciamérő eljárás létezik és működik a gyakorlatban, amelynél ha a kiválasztást követően, utólag elvégeznénk az alkalmasnak ítélt személyeknél a hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárásokat, döbbenetes eredményeket kapnánk. (Negatív értelemben természetesen.) Pont azért, mert az „összetákolt” kompetenciamérés nem alkalmas a kompetencia rétegeinek érvényes mérésére, így a kapott eredmények köszönő viszonyban sem lesznek egy korrekten elvégzett személyiség, képesség-és intelligenciavizsgálattal.

5.1. Kitekintés a kutatási háttér vonatkozásában

Az értekezés egyik célkitűzése annak bemutatása volt, hogyan lehet olyan kompetencia alapú keretrendszert alkotni, amely a szakmai irányelvek betartása mentén képes a munkapszichológusi értelemben vett kompetencia-úton haladni (BOYATZIS, SPENCER&SPENCER). Az út során látszott, hogy több ezer munkavállaló volt mozgósítva, bevonva a kompetencia modell kidolgozásába.²⁷ Joggal vetődik fel a kérdés, **hol ért véget az út.**

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

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

17. ábra: A rendészeti kompetencia modell erősségei és gyengeségei

²⁷ A kompetencia alapú HR megteremtéséért történt egyéb munkákról nem is beszélve. Ahogy a bevezetőben említettem, a kompetencia modell kidolgozása mellett a kiválasztás, TÉR, karriertervezés és képzés teljes rendszere is ki lett dolgozva.

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Összefoglalás

Az értekezés és a kutatás kapcsán tehető legfontosabb megállapítások:

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

Nyitott kérdések, fejlesztési lehetőségek:

1. Eltérően azonosított és definiált, más tartalmú kompetenciák kapcsán vajon hasonló vagy eltérő eredményeket kapnánk –e.?
2. Más kompetenciamérő eljárások egyidejű alkalmazásával (csoportos AC, kompetencia alapú interjú) árnyaltabb képet kaptunk volna –e?
3. A szakmaiság elveit követő, szabályosan lefolytatott, kompromisszummentes AC-vel (több megfigyelő-értékelő) pontosabb eredményeket kaptunk volna –e?
4. Az így kiválasztott személyek munkába állását követő 1-2 évben lefolytatott, ugyanilyen komplex vizsgálatoknál mit tapasztalnánk (bevélelővizsgálat)?
5. Ha nem pályakezdőknél alkalmazunk kompetenciamérést, hanem vezetőknél, speciális munkakörökre történő kiválasztáskor, jobban befolyásolná –e a pszichológiai alkalmasságvizsgálatok melletti árnyalt kép kialakítását a kompetenciamérés? Nagyobb súllyal számítana-e bele az alkalmasság/alkalmatlanság megítélésébe?²⁸
6. Különböző kompetenciamérő eljárásoknál, ugyanarra a kompetenciára nézve mennyire fedik le egymást a mérési tartomány? (Pl. AC-kompetencia alapú interjú.)
7. Letapogatható –e pontosabban, milyen gyakorlati hasznosíthatóságot jelent a kompetenciamérés és a kompetencia-potenciál mérés közti különbség?

²⁸ A BMRFK-n például nagyon pozitív tapasztalataim vannak a túsztárgyalók kiválasztását illetően. Ott az itt leírt elméleti-gyakorlati háttérrel maximálisan követő Bizottsági Kiválasztás során történt meg a kompetenciamérés. A speciális feladatokra nézve nagyon sok plusz információt nyújtottak a szimulált helyzetgyakorlatok a hagyományos pszichológiai mérésekhez képest.

Összegzésként úgy gondolom, ha kompromisszumok²⁹ árán is, de a disszertáció elején kitűzött célokat sikerült megvalósítanom: mélységében áttekintve a kompetencia háttér-irodalmát megvilágítottam, honnan erednek a kompetencia-felfogások különbözőségei, milyen sajátosságai vannak a munkapszichológiai értelemben vett kompetenciáknak, mely utak és eljárások tartoznak elsősorban a munkapszichológusok feladat-rendszerébe. Bemutattam a kompetencia modell szakmaiságot maximálisan követő kidolgozási útját egy élő szervezeti kontextuson keresztül. Szintén valós kiválasztási szituációban lehetőségem nyílt nagy elemszámú minta kompetenciamérését és pszichológiai alkalmasságvizsgálatát elvégezni, miközben a kompetenciamérő eljárást megpróbáltam validálni. A kettős vizsgálat-típus hasznos tapasztalatokat hozott mind a kompetenciamérés, mind a hagyományos pszichológiai módszerek alkalmazását illetően.

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

²⁹ A kötött kompromisszumokat úgy tudnám összegezni, hogy a szervezeti szempontokat kellett követnem némely kérdésben, így sajnos a tudományos szempont ezekben a kérdésekben másodlagos volt. Nem volt lehetőségem olyan nagy elemszámú mintát vizsgálni, amely –talán- informatívabb specifikus kompetenciamérésre adott volna lehetőséget, illetve sajnálatos módon az idő-és költséghatékonyság figyelembe vétele nem tette lehetővé az AC bizottság alkalmazását ilyen létszámú kiválasztásnál. A másik kompromisszum az elméleti háttér nagy terjedelme volt, amelyet elengedhetetlennek tartottam alaposan körbejárni és keretként adni.

IRODALOMJEGYZÉK

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

- CSAPÓ B. (2001): A kognitív képességek szerepe a tudás szervezésében; in: *Tanulmányok a neveléstudomány köréből*, Osiris Kiadó, Bp., 270-293. o
- CSAPÓ B. (2003) A tudás és a kompetenciák, in: Monostori Anikó (szerk): *A tanulás fejlesztése*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest. 2003., 65–74.
- CSEPELI GY. (2001): *A szervezkedő ember*, Osiris Kiadó, Bp.
- CSERNYÁNSZKY M. (2005): Kiválasztás hibákkal!, in: *Humánpolitikai szemle*, 2005. (16. évf.), 10. sz., 3-7. o.
- CSIRSZKA J. (1966): *Pályalélektan*, Gondolat Könyvkiadó, Bp.
- CSIRSZKA J. (1970): Vizsgálati módszerek a munka-és pályaeérdeklődés megismerésére, in: *Pszichológiai Tanulmányok XII.*, 285-299. o., Akadémiai Kiadó, Bp.
- CSIRSZKA J. (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*, Akadémiai Kiadó, Bp.
- CSOMA GY. – LADA L. (2010): Nincsen minden rendben a kompetenciákkal, és a kompetencia alapú képzéssel sem . - In: *Fejlesztő pedagógia : pedagógiai szakfolyóirat*, 2010. (21. évf.), 3. sz., 25-32. o.
- DARA P. – CZAKÓ N. (2008): Toborzás - kiválasztás Magyarországon, in: *Munkaiügyi szemle*, 2008. (52. évf.), 2. sz., 92-95. o.
- FARKAS F. – KAROLINY M. – LÁSZLÓ GY. - POÓR J. (2009): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Complex, Bp.
- FELTHAM, R. T. (1994): Assessment Centres, in: *Assessment and selection in organizations*, John Wiley & Sons Ltd., New York
- FORGÁCS K. - KAUCSEK GY. - SIMON P. (2002): A kompetens munkaerő értékelése pszichológiai teszttel és írásanalízissel, in: *Munkaiügyi Szemle*, 2002 (16. évf.), 9. szám, 12-18. o.
- FREUDENBERG, R., Ph.D. (2004): Competency modeling; in: <http://doc.mbalib.com/view/421fda29813ffb488260b2dcc4bd280e.html>
- FRÖHLICH, W. D. (1996): *Pszichológiai szótár*, Springer Hungarica Kiadó Kft. Bp.
- GARAVAN, T. - MCGUIRE, D. (2001): Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, in: *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13., No. 4., 144-163. o.
- GERGELY GY. (2004): Kulcskompetenciák pedig nincsenek, in: *Új pedagógiai szemle*, 2004. 11. sz., 50-58. o.

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

- KISS GY. (1998): *A munkalélektan története*, Távközlési Munkalélektani és Üzemegészségügy Egyesülés, Bp.
- KISS J. (2003): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon, az Institute for International Research „Kompetencia alapú HR menedzsmnet” című konferenciájának nyitó előadása, 2003. január 21., Bp., írásos anyag: <http://shl.hu/dokumentumtar>
- KLEMP, G. O. - MCCLELLAND, D. C., (1986) *What characterizes intelligent functioning among senior managers? Practical Intelligence*, Cambridge University Press
- KLEIN S. (1998): *Munkapszichológia I.*, SHL Hungary Kft., Bp.
- KLEIN B.- KLEIN S. (2002): Kompetencia a munkahelyen; in: <http://www.shl.hu/dokumentumtar>
- KLEIN B. –KLEIN S. (2004): Kompetencia a munkahelyen - A kompetenciák fontossága, in: *Humánpolitikai szemle*, 2004. (15. évf.), 5. sz., 30-46. o.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): Az interjú szerepe a modern alkalmasságvizsgálatban, <http://www.edge2000.hu/view/main/21-29.html>
- KLEIN B. – KLEIN S. (2008): *A szervezet lelke*, Edge 2000, Bp.
- KLEIN S. (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Edge 2000 Kiadó, Bp.
- KONCZ K. (2001): Kompetencia alapú emberierőforrás-tervezés követelménye, tartalma és felépítése (I. rész), in: *Munkaügyi szemle*, 2001. (45. évf.), 3. sz., 13-17. o.
- KONCZ K. (2007): Kompetenciák az emberierőforrás-menedzsment szolgálatában. Női kompetenciajellemzők (I. rész), in: *Munkaügyi szemle*, 2007. (51. évf.) 5. sz. 29-33. o.
- KRISZTIÁN B. - MAGYAR M. (2007): Kompetencia és kockázat a szakképzésben, in: http://www.petriktisk.hu/Dokumentumok/Szakk%C3%A9pz%C3%A9si%20prezent%C3%A1ci%C3%B3k/Magyar_M_Kompetencia_kockazat_szakkepzesben.pdf
- MEGARGEE, E. I. (2009): The California Psychological Inventory, in: BUTCHER, J. N. (edited): *Oxford Handbook of Personality Assessment*, Oxford University Press. US., 2009., 323-335.o.
- MENZIES, M. B. (2012): Researching scientific entrepreneurship in New Zealand, in: *Science and Public Policy* 39., 39–59. o.
- MIHÁLY I. (2002): OECD-szakértők a kulcskompetenciákról, in: *Új pedagógiai szemle*, 2002. (52. évf.) 6. sz. 90-99. o.
- MIHÁLY I. (2003): Még egyszer a kulcskompetenciákról. *Új pedagógiai szemle*, 2003. 6. sz. 103–112. o.

- MOHÁCSI G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben I., in: *Humánpolitikai szemle*, 1996. (7. évf.), 11. sz., 3-11. o.
- MOHÁCSI G. (1996/b): Kompetencia modell nemzetközi környezetben II., in: *Humánpolitikai szemle*, 1996. (7. évf.), 12. sz., 3-15. o.
- MOHÁCSI G. (2003): Kompetencia és érzelmi intelligencia, in: KAROLINY M. – FARKAS F. POÓR J. – LÁSZLÓ GY. (2003): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Bp., 415-443. o.
- MOLNÁR ZS. (2002): CPI - A múlt standard árnyai, in: http://www.fn.hu/archivum/20020505/cpi_teszt_mult_standard/
- MONDY, R. W. – NOE, R. M. (1996): *Human resource management*, Prentice Hall, London
- MUNKÁCSY F. (2001): Benchmark: A kiválasztás, in: *Munkaiügyi szemle*, 2001. (45. évf.), 1. sz., 5-7. o.
- MUNKÁCSY F. (2007): A kompetencia alapú személyzeti menedzsment, in: *Munkaiügyi szemle*, 2007. (51. évf.), 5. sz., 2. o.
- NAGYBÁNYAI NAGY O. (2001): Problémák a CPI teszttel, in: <http://www.psidium.hu/content/view/84/38/lang.hu/>
- NEMESKÉRI GY.-FRUTTUS I. (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*, Ergofit Kft., Bp.
- NEMESKÉRI GY. (2005): Humánerőforrás-menedzsment céljai, feladatai, in: *Munkaiügyi Szemle*, 2005. (49. évf.), 12. sz., 23-28.o.
- NEMESKÉRI GY. (2007): Kompetencia alapú HR a gyakorlatban, in: NEMESKÉRI GY. – PATAKI CS. (2007): *A HR gyakorlata*, Ergofit, Bp., 35-43. o.
- NEMESKÉRI GY. (2010): A kiválasztás megbízhatóságának szempontja, in: *Munkaiügyi szemle*, 2010. (54. évf.), 4. sz., 55-60. o.
- NEMESKÉRI GY. (2011): Az eredményes kiválasztás feltételei, in: *Humánpolitikai szemle*, 2011. (22. évf.), 4. sz., 3-12. o.
- NEMESKÉRI GY. (2011/b): A HR tevékenység értékelése, in: *Munkaiügyi Szemle*, 2011. (55. évf.), 4. sz., 36-42. o.
- NKOMO, S. M. - FOTTLER, M. D. – MCAFEE, R. B. (2008): *Human resource management applications*, 6th ed. Mason: Thomson/South-Western
- NORDHAUG, O. - GRONHAUG K. (1994): Competences as resources in firms, in: *International Journal of Human Resource Management* 5(1), 89–106. o.

- OLÁH A. (1985a): A Californiai Pszichológiai kérdőív hazai alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok. *Pszichológiai Tanulmányok* 15, Akadémiai kiadó, Budapest
- OLÁH A. (1985b): A Californiai Pszichológiai Kérdőív Tesztkönyve, *MLKT. módszertani sorozat* 4. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest
- PODSAKOFF, P. M. – ORGAN, D. W. (1986): Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management* Winter 1986 12., Indiana University, 53-544. o.
- POLÓNYI I. (2007): Piac helyett adminisztráció? – Oktatás, diplomák és kompetenciák egy új korszakban, in: *Educatio*, 2007. (16. évf.) 2. sz. 271-284. o.
- POÓR J. (2010): Munkakör-és kompetenciaelemzés, in: KAROLINY M. – POÓR J. – RAMECZ A. (2010): Munkakompetenciák fejlesztése – Tanulóm a jövő munkavállalója, modulfüzet a munkahelyi gyakorlati oktató szakemberek alapképzéséhez, in: <http://www.veressf-hbosz.sulinet.hu/szakkepzes/Gyakorlati%20k%C3%A9pz%C3%A9s%20m%C3%B3dszertani%20anyagai/munkakompetenciafejleszt%C3%A9s.pdf>
- RANSCHBURG Á. (2004): Az iskolák értékelési-mérési gyakorlata és a kompetenciák, in: *Új pedagógiai szemle*, 2004. (54. évf.) 3. sz. 52-68. o
- RÓZSA S.-NAGYBÁNYAI NAGY O. – OLÁH A. (szerk.) (2006): A pszichológiai mérés alapjai, in: <http://mek.niif.hu/05500/05536/05536.pdf>
- SABJANICS I. (2001): A munkaerő struktúrájának meghatározása, kompetenciaalapú kiválasztás; in: *Közgazdász fórum*, 2001. (4. évf.), 2. sz. 9-11. o.
- SIMON P. (1988): Raven Standard Progresszív Mátrixok, *MLKT. módszertani sorozat* 20., Munkaügyi Kutatóintézet, Bp.
- SPARROW, P. and HILTROP, J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*, Prentice Hall, Herthfordshire, 3-26. o.
- SPARROW, P. (2002): To use competencies or not to use competencies? That is the question, in M. PEARN (Eds): *Individual Differences and Development in Organizations*, John Wiley, Chichester, 107-129. o.
- SPENCER, L. M. – SPENCER, JR. PHD SIGNE M. (1993): *Competence at work: Models for superior performance*, Wiley, New York
- SVEIBY, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp.

SZALAFAINÉ KLEMENTZ A. M. - GUBÁN GY. - SIMON P. (2002): Kompetenciától a minősítésig; Az informálisan szerzett kompetenciák elismerése, in: *Humánpolitikai szemle*, 2002. (13. évf.), 5. sz., 3-17. o.

SZATMÁRINÉ BALOGH M., (szerk.): *Személyügyi ABC*, Verlag Dashöfer, Bp. 1999

SZELESTEY J. (2006) : Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere, in:

<http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>

SZÉKELY V. (1996): A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata, in: *Ipargazdaság*, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám, 35-48. o.

SZIMETHNÉ GALACZI J. (1999): *Kombinált mikroprocesszoros disztributív figyelemvizsgáló (CDT 1, 2)*, Struktúra Szervezési Vállalat, Ergonómiai Osztály, 1999

UDVARDI-LAKOS E. (2007): Kompetencia, modularitás - paradigmaváltás a gyakorlatban; in: *Felnőttképzési szemle*, 2007. (1. évf.) 1. sz., 11-101. old.

VASS V. (2009) : A kompetencia fogalmának értelmezése, in:

<http://www.oki.hu/oldal.php?%20tipus=cikk&kod=hidak-kompetencia>

VIRÁG L. – SZELES E. – KÖNYVES TÓTH E. (2005): A rendészeti szakközépiskolákban 2002 júniusában végzett rendőr és határőr tiszthelyettesek bevérvizsgálata, in: *Alkalmazott Pszichológia VII. évfolyam 3. szám*, Bp.

VÖLGYESY P. (1986): Az OTIS I-II. tesztek tesztkönyve, *MLKT. módszertani sorozat* 7., Munkaügyi Kutatóintézet, Bp.

WOODRUFFE C. (1993): What is meant by a competency?, in: *Leadership and Organization Development Journal*, 14:1, 29-36. o.

WOODRUFFE, C. (2000): *Development and Assessment Centres*, CIPD House, London

További internetes anyagok:

Assessment Center – csoportos kiválasztási módszer (szerző ismeretlen)

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

Fejlesztő központ (szerző ismeretlen)

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

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

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

Pedagógiai Lexikon

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

Cikkgyűjtemény-ajánló a kompetenciák és a pedagógia vonatkozásában:

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

Felhasznált szakdolgozatok, tudományos és kutatási anyagok

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

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

VIRÁG L.- SZELES E. – KÖNYVES TÓTH E. (2004): Kutatási jelentés A rendészeti szakközépiskolákban 2002 júniusában végzett határőr és rendőr tiszthelyettesek bevélszvizsgálata, Belső felhasználásra

VIRÁG L – BITTMANN T. (2007): Összefoglaló tanulmány a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához, Duna Palota Kulturális Kht. kiadója, Bp.

VIRÁG L. (2009): A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, Határrendészeti Tanulmányok 2009/2. különszám, Bp.

MELLÉKLETEK