

Az Assessment Centre technika alkalmazásának lehetséges aspektusai az ENSZ és NATO missziók személyzetének kiválasztása során

Tarnóczi Richárd őrnagy

Kulcsszavak: katonai kiválasztás, alkalmasságvizsgálat, kompetencia alapú módszerek, prediktorok, Assessment Centre

*„Ott ismerhetjük meg az embert, ahol alkalma van megnyilatkozni.”
(Harkai Schiller Pál, 1935.)*

A professzionális hadsereg alappillére a megfelelő képességekkel, kompetenciákkal rendelkező állomány. Elengedhetetlen a jelenleg alkalmazott rendszer működési alapelveinek újraértelmezése a kompetencia alapú kiválasztási felfogás alkalmazása. A területet illetően a cikk célkitűzései: a kiválasztás során alkalmazott pszichológiai módszerek értelmezéséhez elméleti háttér bemutatása (elméleti modellek, mérőszámok, döntéshozás prediktorok alapján). Alkalmat ad arra, hogy bemutassa a szerző szemszögéből a napjaink katonai kiválasztásának dinamikáját, továbbá a kompetencia alapú kiválasztás egyik jól alkalmazható módszerének, az Assessment Centre leírása után (történetiség, elméleti háttér) egy esetet mutat be, amely során alkalmazásra került az A.C. technika a Magyar Honvédségben.

A hatékonyságot választó szervezetek egyértelműen elismerik a humán tőke fontosságát. Humán szó jelenti a formát (emberi formát) a tőke, pedig a tartalmat. Ennek következményeként értelmezhetjük, a munkaerő felvételnél elsősorban nem eggyel több emberre, hanem eggyel több teljesítményforrásra irányul a kiválasztás szándéka. Ez azonban egyáltalán nem teszi elhanyagolhatóvá azt a tényt, hogy a tőke formája speciális: a teljesítmény hordozója az ember [29].

A Magyar Honvédség már több átalakuláson ment keresztül és jelenleg

is dinamikus átalakulás jellemzi. Ez óhatatlanul érinti a hadsereg humánpolitikai megfontolásait is, amelyen belül a kiválasztás külön specifikumként értelmezendő. Tendenciaként jelentkezik a szerződéses katonák alkalmazásának egyre növekvő aránya, amely gyakorlatilag felváltja a jelenleg sorkötelezettségen alapuló szolgálatteljesítést. Ez közel két éven belül várható.

A professzionális hadsereg alappillére „high tech” haditechnikai eszközök alkalmazásán túl, a magas szinten képzett és megfelelő képessé-

gekkel, kompetenciákkal rendelkező állomány. Az ilyen jellegű kompetencia alapú kiválasztás gyakorlatilag paradigmaváltást igényel a katonai személyzeti vezetés felől.

Napjainkban az alkalmasságot két szempont alapján mérlegelik: orvosi és pszichológiai vizsgálatokról beszélhetünk. A betegségközpontú alkalmasságvizsgálat több évtizedes tapasztalatra tekint vissza a Magyar Honvédség, illetve elődje a Magyar Néphadsereg részéről.

Több évre visszatekintve az érvényes törvényi szabályzó (9/2002 HM rendelet) egyértelműen azon kritériumokat fogalmazták meg, amelyek az alkalmatlanságot értelmezik, vagyis olyan munkavállalói kritériumokat vizsgál, amely a munkafeladatokat nem, vagy csak kis mértékben teljesítő munkavállalóra jellemző. Erre jó példa a sorozási tevékenység, de a hivatásos állomány kiválasztása is hasonló elvek alapján történt.

A kompetencia alapú kiválasztás felfogásrendszerében kritériumként alkalmazott kompetencia fogalmát úgy határozhatjuk meg, mint egy személy azon alapvető, meghatározó jellemzőit, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritérium- (követelmény)szintnek megfelelő, hatékony és kiváló teljesítménnyel. A kompetenciát tehát a következők alapján értelmezzük:

- Alapvetően az, amit egy munkakörben a legjobb teljesítők leggyakrabban, a legtöbb helyzetben, a legjobb eredménnyel tesznek;

- Azon jellemzők, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosaktól.

Összességében tehát le kell cserélni a „ha nem beteg, akkor alkalmas” felfogást a kompetencia alapú kiválasztási felfogással.

2003 év elején megjelent 4/2003-as HM rendelkezés már módosításokat tartalmaz pszichológiai téren, mivel igen nagy arányú létszámmozgás várható egyrészt a szerződéses katonák kiválasztása, másrészt a külföldi katonai missziók állományába történő kiválasztás alkalmával. A korábbi elvek kevésbé hatékonyan alkalmazhatók e területen.

A cikk a következő célokat tűzi ki maga elé:

- a kiválasztás során alkalmazott pszichológiai módszerek értelmezéséhez elméleti háttér bemutatása (elméleti modellek, mérőszámok, döntéshozás prediktorok alapján),
- bemutassa a szerző szemszögéből a napjaink katonai kiválasztásának dinamikáját,
- a kompetencia alapú kiválasztás egyik jól alkalmazható módszerének, az Assessment Centre bemutatása (történetiség, elméleti háttér),
- végül egy esetet mutat be, amely során alkalmazásra került az A.C. technika a Magyar Honvédségben.

Klasszikus és modern kiválasztási modellek

Thorndike modellje

A szakirodalom két alapvető elgondolást tárgyal a kiválasztás során [27]:

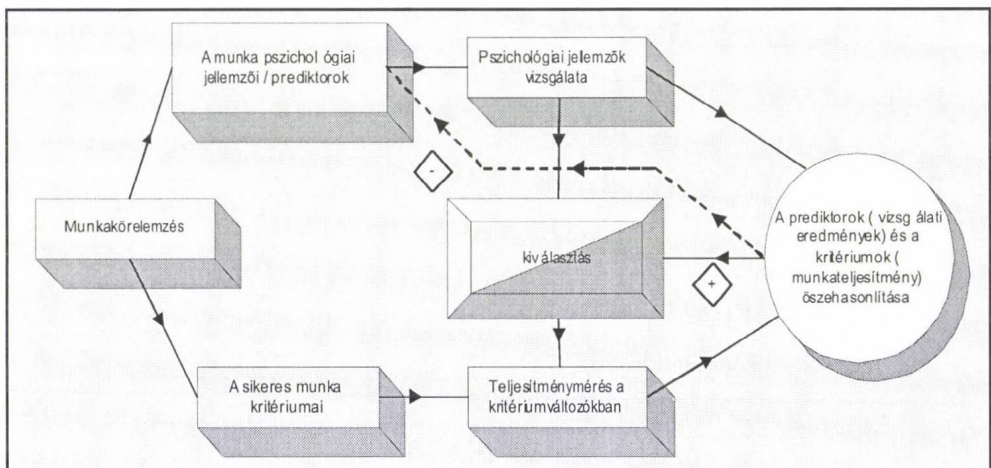
- Az előrejelző (prediktív) validitás modellje: az eljárás jellegzetessége, hogy úgy ad bejósolást a munkaerő beválására, hogy az alkalmazást megelőzi egy kiválasztási folyamat. Az itt feltárt eredmények és a munkában történő beválását vetik egybe, a prediktorok alapján kiválasztásra került munkavállalók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

A továbbiakban a prediktív validitás szemléletét veszem mérvadónak a kiválasztási rendszerek értelmezésében.

A XX. század közepe táján fogalmazódott meg a legkorábbi kiválasztási modell, mely Thorndike nevéhez kapcsolódik [31]. A modell annak el- lenére, hogy elviekben már idejét- múlt, minden további modell kiin- duló elméleteként szolgál (1. ábra)

A folyamat munkakörelemzéssel in- dul, ahol feltárára kerülnek a mun- ka jellegzetességei és a sikeres mun- kavégzés kritériumai. Ez a fázis adja a prediktorok kialakításához szük- séges információkat.

Mindezek után mind a pszichológiai jellemzőket, mind pedig a kritérium- változók alapján megfogalmazott tel- jesítményt mérik. Ezt követően a mért értékeket egybevetik, és amennyi- ben az alkalmazott vizsgálati mód- szer mérőszámai (mint prediktorok) pozitív korrelációt mutatnak a sikeres munkavégzés kritériumainak mérő- számaival, abban az esetben a kivá-



1. ábra: Thorndike kiválasztási modellje (1949)

lasztási módszer érvényes, alkalmasnak bizonyul arra, hogy kellő módon bejósolja a munkavállaló alkalmasságát.

Természetesen újabb munka előtt áll a fejlesztő, ha nincs együtt járás a fent említett változók között: ebben az esetben vagy a prediktorok vagy a kritériumok korrekciója szükséges.

A modell kapcsán több kritika is megfogalmazódott [22]:

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

A fenti vélemények megfogalma-

zására a gyakorlati alkalmazás felmerülő kritikái alapján került sor. A korábbi statikus felfogást felváltja az a szemlélet, ami figyelembe veszi azon szükségleteket és elvárásokat, melyeket az egyén támaszt a munkájával és a szervezettel szemben, továbbá azon lehetőségeket, amit a munka nyújt az egyén számára.

Egy újabb gondolatmenet fogalmazódott meg e területen, amely egyre inkább érvényt szerzett annak az egyre erősödő igénynek, hogy a személy és a munka/munkahely között oda-vissza irányú kapcsolatra épített metódusok hordozzák magukban a sikeres beválást.

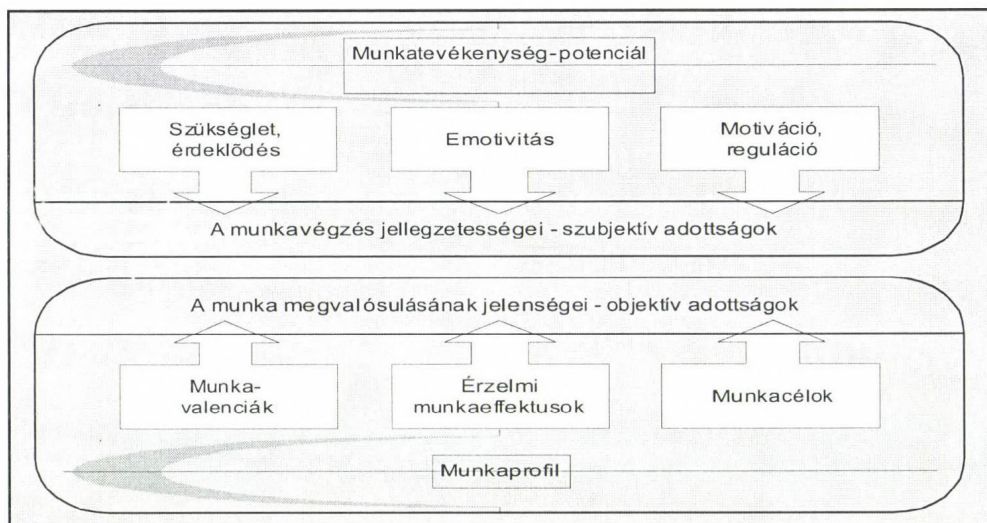
Csirszka modellje: az alkalmasság tényezőinek megfelelése

A dinamikus kiválasztási modellek erőssége abban rejlik, hogy elfogadják, és figyelembe veszik a szervezet és munkakörök kritériumainak együttlétét.

Hazánkban, mint más országokban hasonló kritikák és ezen alapuló elméleti újítások jelentek meg. Csirszka János munkássága mérvadó e területen. 1966-ban fogalmazta meg a munkaadottságok objektív és a személyiség szubjektív feltételeinek dinamikus összhangjáról szóló elméletét [5].

A Csirszka-féle modell horizontális tagolódást mutat, ami azt jelenti, hogy a munka és személy oldalán található tényezők egymással kölcsönösen összeillenek (2. ábra).

A munkaprofil a munka jellegzetességeinek összessége.



2. ábra: Az alkalmasság tényezőinek megfelelése – Csirszka modell

A munka valenciája a munka sajátosságait értelmezi, ami egy munkát megkülönböztet a másiktól. Ide tartozik a munka anyaga, munkaeszközök, munkamód, milyen fajta munkáról van szó, ergonómiai jellemzők és az erkölcsi értékek. A személy akkor tudja ezt a munkafeltételt kielégíteni, ha rendelkezik megfelelő érdeklődéssel, szükségletekkel, képességekkel, készségekkel, ismeretekkel és szaktudással [20].

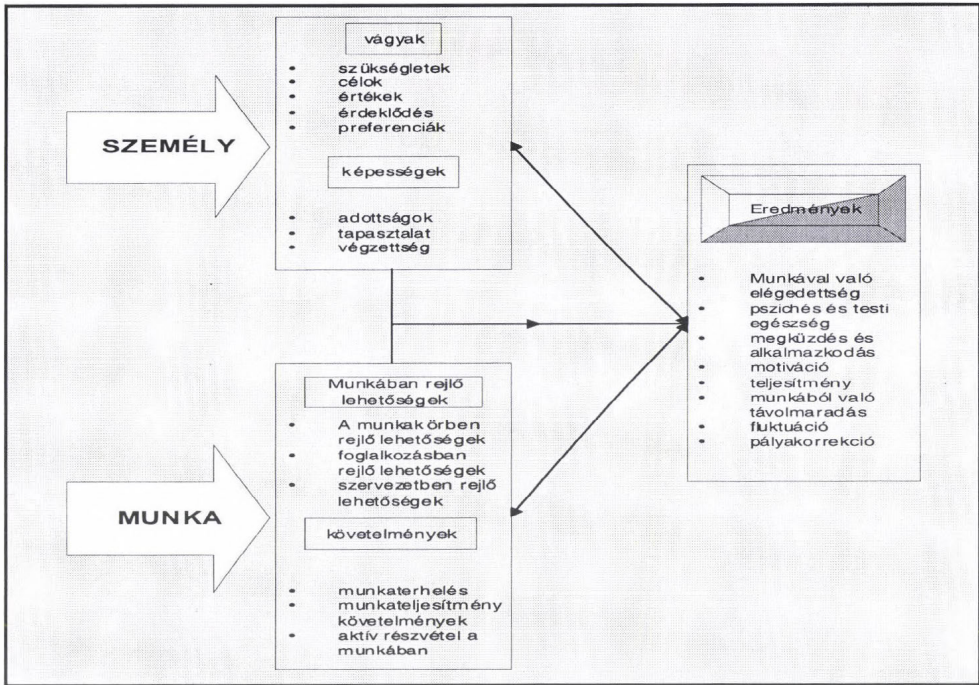
Érzelmi munkaeffektusok: érzelemkeltő és érzelmet kiváltó effektusok. Ide tartoznak a mikroklíma, a munkahely esztétikai és komfortképe, szociális klíma, a vezető személyisége és kulturális hatások. Személyiségfüggő ez a faktor, hiszen míg az egyik munkavállaló elfogadhatatlannak tartja az általa betöltött munkakört, mások számára viszont kimondottan vonzó.

Munkacélok alatt a munka természetéhez kapcsolódó célokat értjük, de kiegészülhetnek más kapcsolatos

célkitűzéssel is. Amennyiben a munkavállaló ismeri a munkavégzés céljait, továbbá az egybeesik személyes céljaival, akkor ennek nagy mértékű motiváló ereje lehet.

Csirszka az összeillés és így az alkalmasság fokozatait is meghatározza. Minél nagyobb a megfelelés a szubjektív és objektív adottságok között, annál nagyobb mértékű az összeillés. Az összeillés mértékéből valószínűsítjük a beválást, ami a munkavállaló és a munkavégzés közötti valóságos megfelelést jelenti. Arról a munkavállalóról mondhatjuk el ezen felfogás alapján, hogy bevált, aki legalább közepes szinten képes eleget tenni a szervezeti követelményeknek, egyenletes teljesítmény színvonalon fizikai és pszichés károsodás nélkül. Mindezek alapján a következő kategóriák kerültek definiálásra:

- **Abszolút alkalmasság:** ideális megfelelés állapot, a beválást egyértelműen maga után vonja.



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

- *Jó, illetve kiváló alkalmasság:* a szükséges kritériumokon felül a személyiség oldalán átlagon felüli értékes adottságok és funkciók vannak, mely segítségével az adott munka során kedvezően érvényesülhet.
- *Átlagos alkalmasság:* minden szükséges kritérium megléte, amely az átlagos beválást hordozza magában.
- *Gyenge alkalmasság:* azon kritériumok meglétét jelenti, amelyek hiányában már alkalmatlanság állna fenn, itt az alkalmazás csak szükségszerű.
- *Elégtelen alkalmasság:* a beválás nem lehetetlen, ám ennek valószínűsége igen csekély.

Jól látható, e modellnél már felmerül a gondolat; amennyiben valaki képes az adott munkakört betölteni, nem

egyértelműen jár együtt alkalmassággal. Ami az emberei erőforrás gazdálkodás számára hasznot jelent, az a beválás, amely a valóságos megfelelést mutatja. Mind a munkavállalói mind, pedig a munkáltató között dinamikus kapcsolat jól működő összeállása esetén nagyobb arányú beválásról beszélünk.

Edwards: Személy-munka megfelelés modellje

A korábbi eredmények összegzésén alapul Edwards továbbfejlesztett elmélete, ahol a személy és a munka közötti interakció mellett az interakció eredményességét emeli ki [8]. Az interakció biztosítja az elméleten alapuló kiválasztás dinamikáját, hiszen az oda-vissza irányú csatolás szabályozást és korrekciót tesz lehetővé.

A személy-munka közötti összeillés jelenti a munkavállaló képességei, készségei, és hiedelmei (beliefs) illeszkedését a munka mennyiségi és minőségi követelményeivel, másrészt az egyén részéről megjelenő értékek, vágyak és szükségletek illeszkedése a munkatevékenységben rejlő lehetőségekkel és kihívásokkal [44] (3. ábra).

Akkor beszélünk az egyén és szervezet legjobb illeszkedéséről, ha a legjobb teljesítménnyel képes az adott feladatot elvégezni, elégedett, és a munka során keletkező stressz is kis mértékű.

Ennek a pozitív kapcsolatnak a gyümölcse lehet a munkavállalói elégedettség, ami magában hordozza a szervezeti elköteleződést, mentális és fizikai teherbírást, hatékonyan alkalmazott coping a stressz megjelenés során, hatékony munkateljesítményt, motivációt és karrierfejlődést. Metaanalízis módszerével vizsgálták a P-J-összeillés és az elégedettség mértékének összeállítását. Az eredmények 0.38 korrelációt igazoltak [1].

Ellenkező esetben, mikor az összeillés hiánya jellemző (lack of fit), csökkent munkateljesítmény, elégedetlenség (dissatisfaction), és nagy mértékű stressz jelenségével számolhatunk, amely kiváltja a munkakörnyezet és személy értékeinek, vágyainak, vagy céljainak össze nem illését.

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

kiválasztás és a képzés.

A másik szempont a feladat illeszkedése az egyénhez (fitting the job to the person). Itt kiemelkedő szerepe van a munkatervezésnek és az ergonómiai elveknek [44].

Ellenkező esetben kicsi, vagy elégtelen az összeillés, melynek leggyakrabban formája a hiányzás vagy a fluktuáció, esetlegesen pályakorrekció.

Napjainkban használt kiválasztási módszerek

A módszerek jelzőszámai

Elsődleges szempont, hogy pontosítsuk, milyen dimenziók alapján tehetünk különbséget a kiválasztási módszerek között. A következő tényezőket mentén értelmezzük a kiválasztási módszereket [23]:

- **Érvényesség (validitás):** jelzi, milyen szoros az adott prediktor és a kritérium közötti statisztikai kapcsolat, vagyis milyen pontosan képes bejósolni az adott munkakört betöltő munkavállaló beválasztását. Ezen belül is megkülönböztetünk:
 - **Előrejelző érvényességet (predictive validity):** definiált külső kritériumon alapul. A leggyakrabban ezt az értéket vesszük figyelembe.
 - **Tartalmi vagy terjedelmi érvényesség (content validity):** mennyire fogja át a módszer a mérendő fogalom jelentéstartományát.
 - **Szerkezeti vagy konstrukciós érvényesség (construct validity):** milyen kapcsolat van a mérőeszköz és az elmélet többi változója között.

- **Arculati érvényesség (face validity):** a prediktor által mért fogalom illeszkedik-e a közmegegyezéshez arról, ami az emberek többségében él (*Babbie 1996, in. Juhász*).
- **Megbízhatóság:** a tesztfelvétel és a belső konzisztencia statisztikai eredményei megismételt eljárás alkalmazás milyen mértékben egyezik meg a korábbi vizsgálatokkal.
- **Korrektség:** mennyire tárgyilagos a teszt a jelölt nemi és etnikai hovatartozásától függetlenül.
- **Használhatóság:** milyen széles spektrumban van lehetőség az adott kiválasztási módszert alkalmazni populárisabb vagy specifikus munkaköri kiválasztásoknál.
- **Költség:** a gazdálkodó szervezet kiválasztási döntéseit meghatározza a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások nagysága. Manapság egyre inkább alkalmazott módszer, hogy külső és egyben nehezebben megfizethető tanácsadók helyett inkább belső munkatársat alkalmaznak. E tekintetben az utóbbi eset kapcsán jelentősen mérsékeltebb költségek értelmezhetők a kiválasztás során.

Prediktorok kialakítása és típusai

A *Thordike*-i modell metodikája elavultnak nevezhető, ám alapelveit tekintve gyakorlatilag minden napjainkban alkalmazott kiválasztási eljárás követi ezeket [28].

A kiválasztás elméleti alapja, hogy különbséget tudjunk tenni individu-
um szintjén. A munkatevékenység

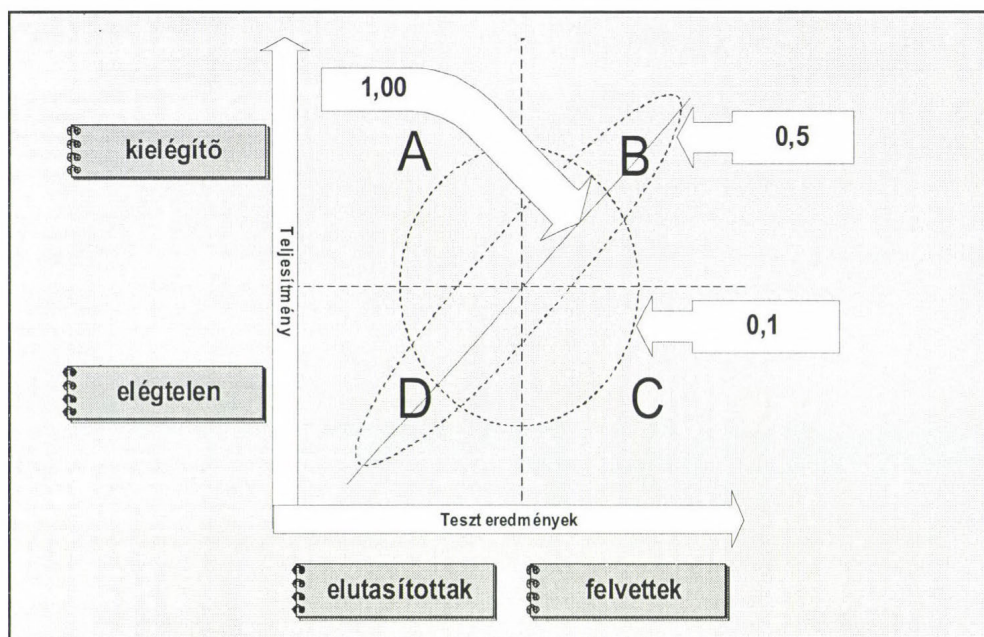
elemzése után a kritériumok és a prediktorok meghatározása a következő fontos lépés. Egyszerűen megfogalmazva, míg a prediktor úgy jellemezhető, mint állapot, „ahol most van” a jelölt, addig a kritériumok foglalják magukba azt, „ahová el kell jutni”.

A prediktorok típusainak két nagy csoportját tárgyaljuk:

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

Döntéshozás prediktorok alapján

A fent tárgyaltak ismeretében a kiválasztással kapcsolatos döntés prob-



4. ábra: A validitási hányados befolyása a kiválasztási döntés során

lémája nem tekinthető egyértelműen megoldottnak. Alapvetően fontos a prediktív validitás mutatójának alakulása egy kiválasztási módszer alkalmazása során.

Egy példán keresztül szeretném ezt bemutatni. Napjainkban is népszerűnek számítanak az intelligencia tesztek a kiválasztási folyamatban.

Logikus döntésnek tűnhet, ha a teszten elért eredmény (pontszám vagy kategória) alapján megállapíthatóvá válik a munkavállaló alkalmassága a meghatározott munkakörben. Tehát a magas értékkel rendelkező jelöltek felvétele nyugodt szívvel megtörténhet, míg az alacsony értéket produkáló munkavállaló elutasítása egyértelmű. A fenti ábra „D” és „B” kvadránsai értelmezhetők itt (4. ábra).

Az elgondolást alapul véve azt a hi-

bás döntést hozhatnánk, hogy az „A” és „C” kvadránsba eső jelölteket nem megfelelően értékelnénk, vagyis a döntés áldozatai lennének. Az „A” esetben olyan munkavállalót utasítanánk el, aki nagy valószínűséggel beválna, ám a szervezet már nem profitál belőlük.

A „C” esetében, pedig olyan ember kerül be a szervezetbe, aki kevésbé alkalmas a munkakör betöltésére. Itt a szervezeti célok elérése nehezített a munkavállaló alkalmatlansága miatt. Ilyen hiba esetén az alkalmazott kiválasztási módszereket felül kell bírálni, tartalmi validitásukat, vagy a beválaszi kritériumokat újra kell értékelnünk.

Az ábrán a kék vonallal jelölt esetben a teszt eredménye és a munkában nyújtott teljesítmény mutatói a legnagyobb együtt járást mutatják, korrelációs együtthatója 1,00 (kék vo-

nal). A gyakorlati életben ilyen értékkel nem találkozhatunk.

Vannak olyan módszerek, ahol a validitási mutató (korrelációs együttható) magas. Már magasnak nevezhető a 0, 5-ös korrelációs együttható. Az ábrán ezt a kapcsolatot mutatja a piros szagatott ellipszissel jelölt terület.

A harmadik esetet mutató fekete szagatott vonallal behatárolt terület esetében gyenge validitási értéket láthatunk, tehát ebben az esetben elengedhetetlen a kiválasztási módszer felülvizsgálata, hiszen gyakorlatilag alig beszélhetünk bejóságról.

Napjainkban leggyakrabban használt kiválasztási módszerek

A Magyarországon alkalmazott kiválasztási módszerek áttekintő értékelésével kapcsolatosan 1992-es adatok tekinthetők a legfrissebbeknek. Mindez *Smith* és *Abrahamsen* kutatási adatait foglalja össze, amely kiegészül egy hazai vizsgálat eredményével [42].

Mint ahogy látszik a felmérés eredményéből, Magyarország vonatkozásában domináns kiválasztási módszer

volt az interjú, ezt követte az önéletrajz használata. Mindez nemzetközi szinten is általánosnak tekinthető.

Más országok esetében hasonlóan preferáltak az előbb említett kiválasztási eljárások, de ott heterogénebb kép bontakozott ki. Lemaradás mutatkozik az ajánlatok alkalmazásában.

A próbamunka módszer fenntartásokkal hasonlítható össze a felmérésben résztvevő országok eredményeivel. Akkoriban egyáltalán nem használt kiválasztási eljárás volt az Assessment Centre és a Biodata.

A grafológia és az asztrológia úgyszintén nem jellemző, a hivatkozó irodalmi adatok nem igazolják a munkaerő bevételét (*Robertson*, 1992. [37]).

Nagy valószínűséggel napjainkban felhasznált eljárások profilja már színesebb képet mutatna, ám vonatkozó pontos adatok nincsenek. Kizárólagosan tendenciákról esik szó [32]. Például az Assessment Centre technika egyre nagyobb arányban használatos a Magyar Posta Részvénytársaság, illetve a Magyar Olaj és Gázipari Részvénytársaság esetében.

Kiválasztási eszköz	Érvényesség	Korrekttség	Használhatóság	Költség
Intelligencia tesztek	Mérsékelt	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Képesség tesztek	Mérsékelt	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Személyiség kérdőívek	Mérsékelt	Magas	Alacsony	Mérsékelt
Interjú	Alacsony	Mérsékelt	Magas	Mérsékelt
Munka-minta tesztek	Magas	Magas	Alacsony	Magas
Biográfiai (életrajzi) adatok	Magas	Mérsékelt	Magas	Alacsony
Egymás értékelése	Magas	Mérsékelt	Alacsony	Alacsony
Önértékelés	Alacsony	Magas	Mérsékelt	Alacsony
Értékelő Központ	Magas	Magas	Alacsony	Magas
Referencia levél	Alacsony	Nem ismert	Magas	Alacsony

I. táblázat: Az egyes módszerek érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői (forrás: *Juhász*, 2002)

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

A katonai kiválasztási problematikája napjainkban:

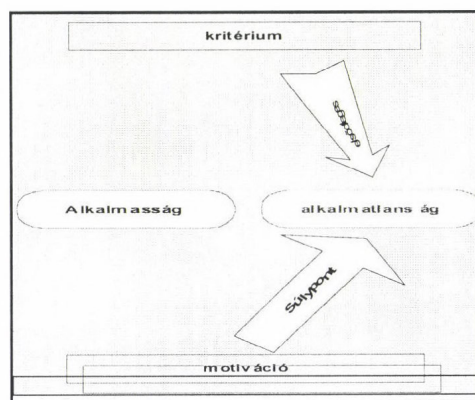
A korábban említetteknek megfelelően a Magyarországon alkalmazott katonai kiválasztás erőteljes klinikai megközelítést használt, amellyel kapcsolatos felfogás napjainkban kezd elmozdulni a munkaalkalmasság irányába.

A katonai alkalmasság a BNO 10 által definiált betegség kritériumokat használja, így a leendő katonával kapcsolatosan a vizsgálatok során arra keressük a választ, milyen betegség kritériumainak felel meg. Amennyiben a betegség igazolható, az alkalmatlanság megalapozottnak tekinthető. Erre jó példa a sorozáson történő vizsgálat, ahol mindezek alapján alkalmatlanság vizsgálat történik.

A hivatásos katonáknak jelentkezők esetében mindezen felül egyfajta alkalmassági kritériumrendszer is megfogalmazódik (intellektuális szint mérése, reakcióidő és figyelmi koncentráció mérése, stb.), amely revizálása időszerű.

A NATO és ENSZ missziókba jelentkező katonák, a katonai tanintézetek állományába jelentkezők, és a sorozás között alapvető különbség mutatkozik a motiváció vonatkozásában.

A tanintézeti hallgatóknak és külszolgálatra jelentkezőknek, illetve más hivatásos és szerződéses állomány esetében arra irányul a motivációjuk, hogy egészséges ember képét fessék magukról, így gyakorlatilag ösztönözve vannak arra, hogy esetleges orvosi és patológiás pszichológiai problémáikat elfedjék. A sorozások alkalmával ennek ellenkezőjéről kell beszámolnunk, hiszen a sorköteles motivációja, hogy minden betegségét felnagyítsa, esetleg a vizsgálatokon szimulálja még a nem létező betegségeit, így eleget téve az alkalmatlanság kritériumainak (5. ábra).



5. ábra: A sorozásokon alkalmazott kiválasztási rendszer dinamikája

A sorkatonaság és így a sorozás intézménye a közeljövőben felfüggesztésre kerül, így a terület alkalmasságvizsgálati szempontból egyre kevésbé kap hangsúlyt. Míg a sorozási rendszer a szimulációnak, addig a hivatásos és szerződéses állomány alkalmasságvizsgálati rendszere a disszimulációnak kedvez. Olyan magyar állampolgárok válhatnak katonává, akik a betegségalapú szűrőrendszeren esetleges alkalmasságukat kizáró betegségeket eltitkolják, később ezt felfedve

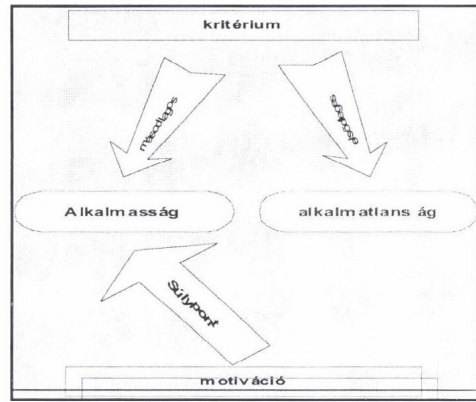
kérhetik alkalmatlanságuk alapján lezserelésüket. A kiképzés költségei így felesleges penzkidobássá válnak.

Mínt hogy a jövőben cél a profeszszionális hadsereg kialakítása, melyben évente közel 3200 főt érintő külföldi katonai missziója várható (3 hónapos külföldi katonai szolgálati idő során ez 6400 főt érintene), így ennek megfelelően a hivatásos és szerződéses katonai kiválasztás válik preferált területté. A magyar katonák alkalmazása békefenntartási béketeremtő, tehát fegyveres harci cselekményeket is tartalmazó feladatokban is jellemző lesz. Míg napjainkban túljelentkezés van külszolgálatra, néhány éven belül azzal is számolnunk kell, hogy nem áll rendelkezésre megfelelő létszámú személyzet (kevés jelentkező, csökkenő motiváció, munkahelyi leterheltség, stb.)

A jelenlegi külszolgálatra történő kiválasztási rendszer beválási arányáról nem állnak rendelkezésre szakirodalmi adatok. Azon katonákat tekintik beválnak, akik a külszolgálat időtartamát képesek végigszolgálni. Az alkalmasságnak ez meglehetősen „kényelmes” felfogása, hiszen a külszolgálat alatti feladatvégzés között is lehetnek minőségi különbségek.

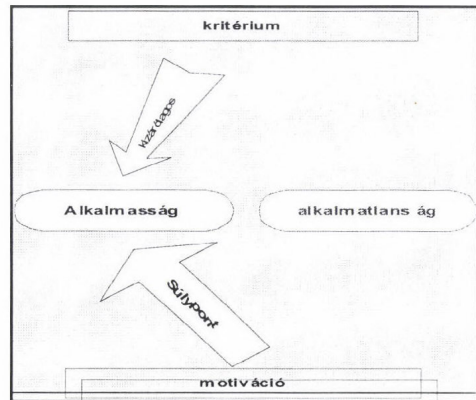
A különböző missziók között eltérések is mutatkoznak specifikáció vonatkozásában (6. ábra). Míg a ciprusi misszió esetében nagy szerepe lehet a monotonia tűrésnek, addig az esetleges iraki misszió esetében a frusztrációs tolerancia kaphat nagyobb hangsúlyt.

A kompetenciaalapú kiválasztás adekvát megoldást kínál a személyzeti biztosítás számára, mely felfogás a jelen-



6. ábra: A külföldi katonai missziók személyzetének kiválasztási dinamikája napjainkban

leg alkalmazott kiválasztási módszer újraértelmezését igényli (7. ábra).



7. ábra: A külföldi katonai missziók személyzetének célszerű jövőbeni kiválasztási dinamikája

Az új kiválasztási rendszer során alapvetően figyelembe kell venni a következő igényeket, amely egyben a jelenleg alkalmazott kiválasztási módszer kritikája is (pszichológiai területen értelmezve):

- A betegség alapú kiválasztás kritériumait fel kell váltani munkaköre-

lemzésen alapuló kompetenciák alapján megfogalmazott kiválasztási kritériumokkal.

- A kiválasztási kritériumok folyamatos korrekciója elengedhetetlen.
- A kiválasztási eljárást módszertani részről fejleszteni kell, azzal a céllal, hogy a kiválasztás megfelelő arányú beválást mutasson.
- Meg kell teremteni a személy-munka kölcsönös megfelelésének lehetőségét.

Olyan kiválasztási elmélet alapján kell megfogalmaznunk, amely a fent említett problémákra megoldást ad, amelyben kellő dinamikát, vezérlés helyett szabályozást érvényesít, és kapcsolatot teremt a kiválasztási rendszer egyes részei között a folyamatos korrekció lehetőségét fenntartva.

Az edwardsi P-J Fit modell biztosítja a vonatkozó elemek kapcsolatát (8. ábra). A külszolgálatot teljesítő katonák kiválasztása itt már kompetenciák alapján történik és a megfelelő kompetenciákkal rendelkező katona a képességeinek megfelelő beosztásba kerül. Ha a személy és a kontingensben biztosított beosztás között összeillés van, abban az esetben kiemelkedő szolgálatteljesítés, mérsékelt stressz szint, adekvát megküzdés és alkalmazkodás van jelen.

Amennyiben nem a kompetenciáknak megfelelő beosztásba kerül a külszolgálatra jelentkező katona, várhatóan következményként jelenhet meg az inadekvát munkateljesítmény, nagy mértékű stressz, fegyelmi vétség és Magyarországra történő visszaküldés.

A Magyar Honvédség személyzeti kiválasztási paradigmaváltásáról tanúskodik a 4/2002. (I. 31.) HM rendelet: „A hivatásos és szerződéses katonák egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságának minősítéséről”, amely 2003. március 21.-én jelent meg.

A rendelkezés már tartalmaz egy munkaköri térképet, amely a következő csoportokra alkalmaz pszichikai alkalmassági követelményeket, mint kritériumokat:

- Általános pszichés státusz (Pa),
- Munkaköri követelmények (Pm),
- Különleges követelmények (Pk),
- Katonai vezetői követelmények (Pv).

Rendkívül jó alapot képez a rendelet megjelenése, és biztosítani látszik a kompetencia alapú katonai kiválasztás háttérét, viszont önmagában ez nem elégséges. Sajnos nem tárgyalja a rendelet a kiválasztáshoz szükséges kiválasztás módszertanát. Olyan kompetenciák, mint a kapcsolatteremtő készség, a szociabilitás, magabiztosság vagy esetlegesen a bajtársiasság, de sorolhatnánk más is, papír-ceruza tesztekkel vagy műszerekkel nem mérhetőek!

Mindez alapján megjelenik új kiválasztási módszerek alkalmazásának igénye. Az Assessment Center technika kellő megoldást nyújt az előzőekben felvetett problémákra.

A továbbiakban ezt a módszert fogom részletesen ismertetni.

Assessment Centre (Értékelő Központ)

Az egyik legkedveltebb szituációs feladatokat tartalmazó kiválasztási módszer. Mind a résztvevőknek, mind pedig az értékelőknek egyaránt pozitív benyomásai vannak, hiszen átláthatóvá válik számukra a munkakör és az Assessment Centre kapcsolata.

A módszer szociális elfogadottsága is kielégítő mértéket mutat. A kiválasztási módszer korrekt megítélése mind a kiválasztás előtt (0,49), mind pedig utána (0,52) magas értéket mutatott [34]. A munkahely és a jelölt egyaránt képes az eredményekből profitálni [40].

Komplex jellege miatt nehezen ítéltető meg a validitása, vonatkozó irodalom ezt 0,41 és 0,43 között határozza meg [36]. Megbízhatósága csak jól kiképzett értékelők esetében biztosítható. Legnagyobb hátránya, hogy rendkívül költséges. Alapvetően jól alkalmazható magasabb vezetői beosztásokra történő kiválasztás során, de különböző országok hadseregei alacsonyabb pozíciók betöltőinek kiválasztására is használják.

Minthogy 1992-ben végzett kutatás alapján [42] Magyarországon nem volt fellelhető Assessment Centre alkalmazás, viszont napjainkban azonban egyre többet alkalmaznak ezt a metodikát, mindenképpen érdemes figyelmet szentelni ennek a módszernek.

Az Assessment Centre története, kialakulása, alkalmazása

Annak ellenére, hogy Magyarországon viszonylag új keletűnek nevez-

hető a kiválasztási módszer, meglehetősen távolra nyúlik vissza a története. Ami meglepőbb, az Értékelő Központok születése katonai kiválasztási célokat szolgált, amely a gyermekbetegségeit és alkalmazhatóságának határait kinőve a gazdasági élet gyakran alkalmazott és elfogadott kiválasztási eljárásává vált.

Már korábban felismerték egy olyan kiválasztási eljárás igényét, ami a legjobb módon modellálja az adott szituációt.

Wehrmacht

Legelőször az I. világháború után a Wehrmachtnál formálták meg és alkalmazták a legelső értékelő központokat. A személyzeti kiválasztás során a szárazföldi, légi és a haditengerészet tisztjeit vizsgálták. Pszichológusok részvételével történtek a kiválasztások. Az A.C.-t követően a pszichológusok szerepe hangsúlyos volt a további tréningezésben és az ún. „morál” építésben.

A leírások alapján az Értékelő Központok alkalmazását 1930-ra kiforrott kiválasztási eljárássá fejlesztették. Az értékelők számára magas szakmai szintet tűztek ki. Nagy mértékű jártasság a személyiség és az attitűd vizsgálatában, PhD. fokozat és hároméves kiválasztási tiszti képzés volt szükséges alapvetően.

Nagy hangsúlyt fektettek a katonai vezetői kiválasztásra. Ennek elméleti alapját a hatékony és sikeres nemzeti vezetők vizsgálata során alkották meg.

Az különböző képességeket verbális és nonverbális tesztekkel, írásbeli fel-

adatokkal illetve in-tray feladatokkal értékelték. Katonai vezetők esetében ez kiegészült életszerű feladathelyzetekkel, ahol folyamatos stressz helyzetben vizsgálták a résztvevőt. Folyamatosan kritizálták az elkövetett hibáit, ezzel fokozva a feladat adta feszültséget. Más feladatokban parancsot kaptak egy harci feladat végrehajtására, ezt kellett egy csoport katona felé továbbítani és végrehajtani. A megfigyelők az arckifejezéseket, szóhasználatot vizsgálták. Az interjún az élettörténeti eseményeket, iskolázottságot és az attitűdöt elemezték [45].

A kiválasztási eljárás két vagy három napig tartott, amelyet két tiszt vezetett (az egyik ezredes volt, ő hozta a végső döntést), egy orvos és három pszichológus segítségével.

A résztvevők számára személyes teljesítményük visszajelzésével zárult a kiválasztás. Magasabb tiszti beosztások betöltői részére ez nem volt kötelező.

A metódus beválási arányáról nem állnak rendelkezésre adatok.

A II. világháború során a nagy létszámok hatására a kiválasztási standardok és a kiválasztást követő tréningek színvonala rendkívüli mértékben lecsökkent. A II. világháború éveiben egyre nagyobb súlya volt a származásnak (családi kapcsolat), illetve határozottan megjelent a Náci Párt érdeke a kiválasztásban. A kiválasztási eljárás hatékonyságát mindezek alapján azt hiszem jogosan sok kritika érte, mindannak ellenére, hogy a Brit és U.S.A. kiválasztási szakemberek ré-

szerűl egyre nagyobb érdeklődést mutatkozott.

Amit lényeges megfogalmazni a Wehrmacht által alkalmazott kiválasztással kapcsolatban, hogy az első olyan értékelési eljárás megfogalmazója, ami komplex módon vizsgálja a vizsgálati személyt. Többsíkú értékelő technika, mely kiképzett értékelők által gyakorlatilag az alkalmazás során előforduló élethelyzetekkel ekvivalens szituációban szemléli a viselkedést.

British War Office Selection Boards (WOSBs)

A Brit Hadsereg tiszti állományának kiválasztása 1942 nyaráig csupán egy húsz perces interjú alapján történt. A jelöltek jó nevű iskolák és parlamenti képviselők ajánlásával a társadalom egy felsőbb rétegéből kerültek az interjúra. Gyakran az ajánlásokban megfogalmazottak nem takarták a valóságot, így az a tiszti kiválasztás rendkívül gyenge beválását eredményezte.

1941-ben egy nyugalmazott brit katonai attasé szemlélője volt egy a Wehrmacht pszichológusai által végrehajtott kiválasztási programnak. Hazatérve ezt szorgalmazva egy hasonló programot állított fel a Skót Parancsnokság.

Felépítésében megegyezett a német modellel. A kiválasztás egy interjúból, intelligencia tesztből, szituációs gyakorlatokból állt. A kiválasztási program három esetleg négy napig tartott.

Három fázisban történt mindez:

- Egyéni pszichiátriai és pszichológiai

tesztelés és interjú.

- Csoportos feladatmegoldás (tantermi vagy szabadban végzett feladatok, problémamegoldás, vezető nélküli csoportos feladatok, fizikai aktivitást igénylő feladatok, mindez pedig provokált stresszhelyzetben). Alapvetően került értelmezésre a csoporton belüli személyes hatékonyság – vezetői készség – , amelyet három dimenzió alkotott:
- Feladat ellátás szintje: képesség, hogy hozzájáruljon a közös feladatok végrehajtásához (szervezése, tervezése a rendelkezésre álló erőforrásoknak, anyagnak és időnek)
- Csoportos kohézió: a csoport összetartásának képessége a meghatározott feladat érdekében
- Stabilitás: az előző két feladat során a stressztolerancia és frusztrációtűrő képesség
- Összegző értékelés: 17 vezetői dimenzió mentén értékelték a résztvevőt, erősségek és fejlesztendő területek feltárásával, mely a résztvevő számára visszajelzéssel zárult.

A kezdeti próbálkozások sikerrel zárultak. A háború végéig közel 60.000 fő ilyen jellegű kiválasztására került sor. Az értékelést négy illetve öt fő végezte. A rangidős tiszt készítette az interjúkat és hozta meg a végleges döntést. A pszichológus feladata itt a tesztek és felmérések felvétele, kritikus területek indikálása a pszichiáter felé. További résztvevő volt a vizsgáló tiszt (MTO – Military Testing Officer). Az ő szerepe volt, hogy a jelöltekkel együtt éljen (ő ad

ta ki az utasításokat a feladatokra, velük étkezett, aludt, stb.) a kiválasztás alatt, segítségével egyéb olyan informális adatokhoz jutottak, ami a végleges döntést befolyásolhatta.

A kiválasztást követően a felkészítés után az ilyen módon kiválasztott és bevált tisztek beválási aránya 60%-os volt [43]. Az eljárás prediktív validitása 0,51 volt [10].

A WOSBs munkája során az Assessment Centre módszer tovább fejlődött, számos területen történtek pozitív irányú változtatások. Eltávolodott a kis mértékben megfogalmazott német kiválasztási metodustól. Pontosabban definiált hatékony vezetői kritériumok megfogalmazására került sor. A feladatok életszerűbben reprezentálták a situációkat, és újabb feladattípusok kerültek be a kiválasztási feladat repertoárba: csoportos döntéshozás, csoportos fizikai feladatok.

Más államok hadseregei is átvették a módszert és képesek voltak azt hatékonyan használni.

British Civil Service Selection Board

A technika sikerességének köszönhetően hozták létre szintén Nagy-Britanniában a közigazgatásban dolgozó közép- és felső szintű és vezetők kiválasztását végző British Civil Service Selection Board-ot. A módszert külföldi és hazai szolgálatot teljesítők között egyaránt sikerrel alkalmazták.

Első próbálkozás volt a nem katonai környezetben történő felhasználása. Kis mértékű változtatás során, a katonai korlátok oldásával alkalmassá

vált civil alkalmazásra is. A megfigyelést egy pszichológus és két közgazgatási munkatárs végezte.

A CSSB jelentősége abban fejeződik ki eltérően a korábban bemutatott eljárásoktól, hogy az írásbeli és szituációs feladatok eredményeit, továbbá minden rendelkezésre álló információt közösen feldolgozva, közös meg egyezésen alapulva hozták meg döntéseiket. A sikeresség mutatója jó beválást mutatott (61,7%).

Egy 1977-ben befejezett harminc évig tartó nyomonkövetéses vizsgálatban 2427 fős mintát vizsgálva szintén igazoltnak nevezhető az Értékelő Központok hatékonysága: 66% [43].

Az Assessment Centre technika alkalmazására a II. világháború után hangsúlyozottan civil dominancia jellemző (AT&T, IBM, Standard Oil, General Electric, stb.), bár a hadsereg vonatkozásában is fennmaradt a módszer alkalmazása.

Az Assessment Centre amerikai adaptációjára közel hasonló időben, a háború évei alatt került sor [11]. Ez meghatározó volt, mivel gyakorlatilag két vonal kezdett el fejlődni, ami egyértelműen a munkával kapcsolatos magatartást vizsgálja. Ami különbözik a két vonulat tekintetében, hogy tartalmában más feladatokat preferálnak.

Az Assessment Centre ma

A II. világháború utáni elterjedés elsősorban Nagy-Britanniában volt kifejezett. A 90-es évek közepén az Egyesült Királyságban a kiválasztás során közel 50%-ban alkalmaztak

Assessment Centre-t, egyes jelentések napjainkban nagyobb arányról számolnak be. Használata elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban és Nagy-Britanniában jellemző.

A helyi sajátosságok meghatározzák a használati módokat is, két típus alakult ki [12]:

- *Brit típusú A.C.* (British-style A.C.): kijelölt vezetővel végrehajtott csoportos feladatmegoldások, szóbeli feladatmegoldások, amely gyakran kiegészül írásos tesztekkel.

- *Amerikai típusú A.C.* (US-style A.C.): alapvetően interaktív jellegű és a helyzetgyakorlatokra épül. Vezető nélküli csoportos feladatvégzés, menedzsment játékok és kétszemélyes szituációs gyakorlatok dominálnak.

Érdeemes egy pillantást venni a *II. táblázatban* foglaltakra. Az eredmények meglehetősen optimisták, inkább a különböző kiválasztási módok beválási biztonságát (prediktív validitását) jellemző értékek között arány informatív. A beválási biztonság (prediktív validitás) alapján szintén az Assessment Centre áll az első helyen.

A módszer validitása függ egyrészt attól, hogy milyen céllal hozták létre az Assessment Centre-t, illetve használatának alapjául szolgáló kritériumoktól.

Az érvényességét befolyásolja, hogy hány fajta gyakorlattípust alkalmaznak. Minél több gyakorlattípus kerül az Assessment Centre menetébe, annál nagyobb prediktív validitás érhető el [33].

Gaugler (1987. [14]) és munkatársai metaanalízisnek vetették alá a módszer. 47 tanulmány eredményeit elemezték, melyben összesen 12235 főt vizsgáltak Assessment Centre technikával.

Több csoportot hoztak létre az Assessment Centre alkalmazás alapján, amelyekhez a következő prediktív validitási átlageredmények kapcsolódnak:

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

Előléptetések esetén a karrierrel 0,08, munka-teljesítménnyel, pedig 0,26 és 0,28 körüli értékek jellemzőek (egy esetben előfordult 0,74-es érték is).

A kiválasztási eredmények korrelációja a karrierrel, mint kritérium 0,4, a munkában való teljesítménnyel pedig 0,27 és 0,30 között mozog.

A fejlesztés céljából létrehozott Assessment Centre eredményeinek munkateljesítménnyel 0,71 (!), a karrierrel, pedig 0,42 volt a korrelációs együttható.

Az Assessment Centre alkalmazás katonai berkekben, főként a Brit Hadseregben még mindig jellemző. Elsősorban tisztek kiválasztására használják. Szakirodalmi adatok 0. 43-as korrelációt találtak az Assessment Centre mutatói és a csapatoknál nyújtott katonai szakfeladatok során nyújtott teljesítmény között [6].

A prediktív validitási értékek különbözősége felveti az értékelő-értékelt-helyi kultúra, illetve értékelő-értékelt-szervezeti kultúra kérdését. Nem találtam szakirodalmi vonatkozásokat e területen. A téma további kutatás tárgyát is képezheti.

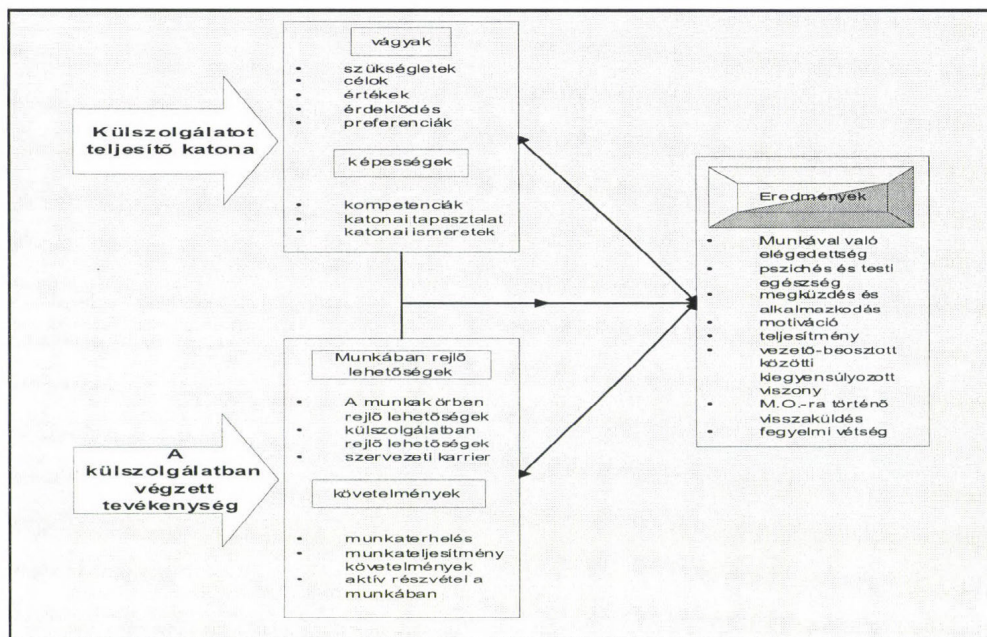
Az Assessment Centre érzékeny pontja maga az értékelő. Nem találtam azzal kapcsolatosan adatokat, hogy milyen személyiségjegyekre milyen döntési mechanizmus jellemző.

Az értékelők minősítéseit befolyásolja, hogy az adott értékelt kisebbség tagja-e, illetve hatással van a nem (férfi, nő). Kisebbségi tagok esetén alacsonyabb értékek születtek. A kutatások az USA-ban történtek és alapvetően célozták a „Fehérek és Feketék” közötti különbséget. Különbség adódott az elemzés során, ha nőket kellett férfiaknak értékelniük. A legelőnytelenebb értékelés akkor született, ha a jelölt fekete nő volt és fehér férfiak végezték az értékelést.

Hasonló eredmény mutatkozik a nők értékelésével kapcsolatban egy másik kutatás alapján. Főként probléma megoldást igénylő feladatok során kaptak a hölgyek gyengébb értékelést [38].

Feltételezhetően erős sztereotípiák állnak a döntések hátterében. A torzító hatás nem, vagy csak kisebb mértékben mutatkozik, amennyiben az Assessment Centre tagja legalább egy pszichológus. A kor vonatkozásában nem találtak különbséget.

Elérés mutatkozik a megfigyelt kompetenciák számában is. A leghatéko-



8. ábra: P-J Fitt modell katonai kontextusban

nyabb megfigyelést 6 és 8 alkalmazott dimenzió esetén lehet végrehajtani, 9 esetében már jelentős romlás érzékelhető [16].

Napjainkban alkalmazott Assessment Centre felépítése

Az Assessment Centre megfigyelői létszámát úgy határozzák meg, hogy egy megfigyelőre kettő megfigyelt személy jusson. A vizsgálati létszámot tekintve egyes irodalmak 1-24 főről beszélnek. Nyolc fő vizsgálati létszám esetén nagy valószínűséggel jelennek meg passzívak. Öt főnél nagyobb vizsgálati létszám esetében pedig nehezen alakulnak ki a szerepek.

Jelenleg a Magyarországon alkalmazott gyakorlat kisebb létszámú kiválasztási csoportokkal dolgozik. Így mindösszesen négy kiképzett megfigyelő és egy munkapszichológus vesz

részt a levezetésben. A kiválasztással kapcsolatos döntéseket kizárólag konszenzuson alapulva hozzák meg.

A kiválasztás menete a következő lépésekből áll:

a) A vállalati célok felmérése, a szervezet elemzése. A megbízást adó cég szervezeti felépítését, struktúráját, stratégiáját, vezetési stílusát veszik szemügyre. Ez alapvető a pályázóval szemben felállított követelmények megfogalmazása során.

b) Munkafolyamat, munkakörelemzés: egyértelműen tisztában kell lenni a pályázó számára várományos munkakör jellegzetességeivel (szakmai, technikai, fiziológiai és ergonómiai vonatkozások). Mindezek alapján kidolgozhatóvá válik a munkavállalóra vonatkozó feltételek, munkaköri követelmények, és a sikeres munka kri-

tériumai is. A leggyakrabban alkalmazott módszerek, amelyeket esetenként ötvöznek is a következők [26]:

I. Munkaprofil rendszer (WPS:Work Profiling System): egy strukturált kérdőív, amely feltárja azon információkat, ami segítséget nyújt az Assessment Center kritériumok kialakításához, súlyozásához.

II. Kritikus események módszere (The Critical Incidence Technics): azon eseményeket elemzi, amelyek fontosak a munkakör és a szervezet által megkövetelt célok eléréséhez. Általában rendkívüli eseményeket, az átlagos mindennapi, de a munkavégzéshez szorosan kapcsolódó eseteket elemzik.

III. Viselkedési repertoár mátrix (The Repetory Grid Method): a jelöltek felett álló vezetők töltik ki, így kerülnek meghatározásra a leglényegesebb célok és követelmények.

Ennél a mozzanatnál a következő megfigyelési szempontok alkalmazhatók [32]:

- a) Vezetési módszer (dönt, delegál),
- b) Stratégiai gondolkodás (célok kitűzése),
- c) Konfliktusok kezelése (konfliktus tolerancia, menedzselése),
- d) Analitikus gondolkodás (probléma megragadása),
- e) Kommunikációs készség (másokra figyelés, világos kifejezőmód),
- f) Csapatpszellelem (együttműködés),
- g) Fellépés (személyiség, előadásmód),

h) Szervezőképesség (tervezés, rendszerezés),

i) Motivációs képesség (önmaga és mások lelkesítése),

j) Irányítási igény (akarat mások befolyására).

c) Az Assessment Centre kritériumainak meghatározása: magába foglalja az alkalmazott gyakorlatok alkalmával megjelenő azon viselkedési kategóriákat, amelyek jelzésértékűek azzal kapcsolatban, hogy a kritériumként felhasznált tulajdonságok a jelentkezőkben megvannak-e. Problematikus az értékelés kritériumainak száma, mivel az értékelők motivációja csökken meghatározott kritériumszám felett, másrészt az értékelő figyelmi kapacitásának korlátozottsága hibák lehetőségét hordja magában. Ez a kritériumszám már kilenc esetben meglehetősen torzít [15], mások ezt tíz kritériumban határozzák meg [26].

d) Az Assessment Centre tervezése. Itt jelentős szerepet tulajdonítanak a szervezet munkatársainak. Konszenzus alapján meghatározásra kerülnek az Assessment Centre alkalmazásának időbeli és helyszíni sajátosságai, a résztvevők és értékelők száma, a visszajelzés módja, kik juthatnak hozzá a feltárt eredményekhez, illetve az értékelő mátrix is (olyan táblázat, ahol az egyik tengelyen a kritériumok, a másik tengelyén, pedig az adekvát vizsgálati módszerek alkotják) (9. ábra).

e) Az értékelő gyakorlatok kifejlesztése. Ez a fázis nem minden esetben jelenti a fejlesztő-kidolgozó munkát,

Assessment Centre Grid		Name <u>Ruth Naylor</u>		Number <u>03</u>			
Measure	Group Negotiation	Group Problem Solving	In-Tray	Analytical	Subordinate One-to-One	Interview	RESULT
Dimension							
Breadth of Awareness		5	3	4		5	1 2 3 4 5
Incisiveness	4	3	4	3			1 2 3 4 5
Imagination	2		3	3	4		1 2 3 4 5
Organization		3	1	2	2		1 2 3 4 5
Drive		4	3		5	4	1 2 3 4 5
Self-Confidence	5	4	3		4		1 2 3 4 5
Sensitivity	2		3	3	2		1 2 3 4 5
Co-operativeness		1	3		2	1	1 2 3 4 5
Patience	4		4	3		3	1 2 3 4 5
ASSESSOR	NM	JLV	CNC	JLV	CNC	NM	
FINAL RESULT							

9. ábra: Értékelő mátrix (forrás: Woodruffe, 1998)

mivel vannak olyan tanácsadó cégek, amelyek előre elkészített sablon feladatokat tudnak megrendelőiknek felkínálni. Ezek módosíthatók a megrendelői igényeknek megfelelően. Ami kevésbé gyakori, hogy egy teljesen új feladat vagy feladatsor kerül kidolgozásra. Lényeges szempont a gyakorlatok esetében az objektivitás és a mérés megbízhatósága.

f) Az Assessment Centre programjának kipróbálása. Ebben a fázisban eldől, hogy a feladatok összeállítása és a kidolgozott új feladatok valóban a célpopulációnak megfelelőek a nehézség, érvényesség, és más egyéb tényezők vonatkozásában. Gyakorlatilag ez a fázis a „puding próbája”. Pontosítható a feladatsor, időszámvetés és esetlegesen a helyszín. Hasonló szervezeti hierarchia szinten lévő munkatársakkal kell ezt elvégezni, akik számára kevésbé jelent kritikus kimenetelt a feladatban való részvétel. Egyes esetekben felhasználják az értékelők kiválasztására is.

Az Assessment Centre alkalmával a következő gyakorlat típusokkal találkozhatunk:

- Csoportos gyakorlat: általában (felkészüléssel együtt) egy órát vesz igénybe. A feladatok jellemzően valamilyen konkrét problémára vonatkoznak, amelyben a csoportnak konszenzusos döntést kell hoznia. Következtetések vonhatók le a jelöltek értekezleten várható viselkedéséről, csapatmunkájáról, vezetői készségeiről, kommunikációs stílusáról, stb.. Vannak előre meghatározott szerepek alapján végzendő feladatok, ám lehetséges a vezető nélkül végzett csoportos feladatmegoldás is, mint ahogy azt láttuk az angol típusú A.C. esetében.
- Irratárca-gyakorlat (másik nevén: postabontás). Egyéni gyakorlat, két-három órán keresztül tart, az értékelése komoly szakmai felkészült-

Kiválasztási módszer	Bevélási biztonság
Assessment Centre	65%
Munkapéldák tesztejei	54%
Kognitív (pl.: intelligencia) tesztek	53%
Modern személyiségtesztek	39%
Biodata (életrajzi adatok elemzése)	38%
Referenciák	23%
Interjúk	19%

II. táblázat: *Brit tapasztalatok alapján a bevélási biztonsága különböző kiválasztási módszerek alkalmazása során (P&BERT, 2001)*

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

- Elemző-előadó gyakorlat. Hasonlít az irattárca-gyakorlatéhoz az első részét tekintve, ám az elemző szakaszt követően a jelöltnek prezentációt kell tartania a megadott kérdésekből. Ily módon ez a gyakorlat-típus az elemző készségen kívül a prezentációs készséget és kommunikációs készséget méri.
- Tényfeltáró gyakorlat. Egyéni gyakorlatitípusról van szó. A kiválasztáson résztvevő munkatárs számára eleinte viszonylag kevés információ áll rendelkezésre, s egy független informátortól megfelelő kérdészi stratégiával kell kiderítenie a té-

nyeket. A gyakorlat specifikuma, hogy egy ponton a jelöltnek döntést kell hoznia az általa összegyűjtött információk alapján, majd később az összes információ alapján módosíthatja döntését. Elemző készség döntéshozatal, kommunikáció dimenziók mérésére alkalmas leginkább.

- Szerepjáték-gyakorlat. Hasonló a tényfeltáró gyakorlathoz, azonban különbségként mutatkozik, hogy itt a független informátor szerepet játszik, emiatt aztán nem is rendelkezik az összes információval, hanem annak csak egy speciálisan torzított változatával. Kommunikáció, ügyfélközpontúság, probléma megoldási készség vizsgálható ilyen jellegű gyakorlatokkal.
- További alkalmazásra kerülő gyakorlatok a fentiekén túlmenően:
 - Csoportdinamikai gyakorlatok (pl. toronyépítés),
 - Menedzsmentjáték (ügyvezetői megbeszélés),
 - Problémamegoldó feladatok (pl. információhiány esetében),
 - Kreatív feladatok,

- Szabadtéri gyakorlatok,
- Előadások (előkészítve vagy rögtönözve – „szűzbeszéd”),
- Esettanulmányok (komplex kérdésfelvetés),
- Interjúk (a szakmai életút),
- Pszichodiagnosztikai tesztek.

g) Az értékelők kiválasztás és képzése. Az Assessment Centre vezetését végezheti külső vagy belső tanácsadó, illetve a szervezet HR. munkatársa. A legnagyobb haszonnal azon eljárás jár, amelyik külső és belső forrást is felhasznál a kiválasztás során. Az értékelőknek lehetőség szerint két szinttel magasabban kell elhelyezkednie a vállalati hierarchiában, mint az értékelt munkatárs, továbbá rendelkezzen megfelelő műveltséggel. Legyen határozott, rendelkezzen az emberi viselkedés megfigyelésének és a gyors döntés képességével. A résztvevőknek részt kell venni egy felkészítési programon, amely a következő elemeket foglalja magába:

- a) Megismerik az Assessment Centre lényeges elemeit, célját,
- b) időbeosztását, dokumentumait,
- c) az értékelésen alkalmazott kritériumokat,
- d) ennek megfelelően a vonatkozó képességek fejlesztésén vesznek részt az értékelők,
- h) Az értékelő központ lebonyolítása. A korábbiakban megtervezett feladatok lebonyolítása a korábbiakban említett 1-24 jelölt értékelése folyhat

egyszerre, de inkább 6-8-10 fő értékelése a legelterjedtebb. A gyakorlat lebonyolítása 1-5 napig terjedhet, amely végén az értékelők az értékelési szempontok alapján rangsorolják az értékelésen résztvevőket. Miután befejezték a gyakorlatokat, a résztvevők először egyedül értékelnek minden résztvevőt. Ezután közösen jutnak egyezésre minden egyes résztvevőt illetően. Elengedhetetlen, hogy ez egyértelműen konszenzuson alapuló döntés kell legyen az értékelő csapat részéről. Nem az osztályzatok vannak előtérben, hanem a viselkedési jegyek. Ezeket az eredményeket jegyzőkönyvbe veszik.

i) Visszajelzés. Egy képzett HR. munkatárs visszajelzést ad a kiválasztáson részt vett jelölteknek. A visszajelzést végző munkatárs szerepe rendkívül fontos. A pozitív és negatív jegyek visszajelzése egyaránt megtörténik. A visszajelzés után az értékelők az integrációs ülés és az egyéni értékelés alapján jelentést készítenek a résztvevőkről. Ez a későbbiek során segíti a döntéshozatalt. Ez néhány nappal az A.C. lebonyolítás után elkészül.

j) Az Assessment Centre érvényességének vizsgálata. Ennek segítségével van mód fenntartani a prediktív validitását. A résztvevők véleményét kéri ki az értékelés után a módszer igazságosságáról, korrektségéről és objektivitásáról, hogy milyen mértékben kapcsolódik az adott munkakörhöz, számukra milyen személyes haszonnal járt a részvétel [34]. Az eredményeket elemzések (statisztikai és tartalmi) útján dol-

gozzák fel és használják egy későbbi Assessment Centre kivitelezése során.

k) Az Assessment Centre „karbantartása”. Mondhatni, nem tart minden örökké. Az előbbi fázis eredményei alapján a modul rendszerrel kidolgozott feladatokat egy, esetleg két évente felül kell vizsgálni, a szükséges korrekciókat végre kell hajtani, illetve új feladatokat kell kifejleszteni.

Az Assessment Centre technika előnyei és hátrányai:

Előnyök

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

Gyengeségek

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

Végül egy Assessment Centerrel kapcsolatos kísérlet kapcsán mutatom be a folyamatot, amelyet a Magyar Hon-

védség Egészségvédelmi Intézete segítségével végeztem a Magyar Honvédség 5. Bocsikai István Gépesített lövészandár Skopjébe kiutazó állománya körében.

Assessment Centre alkalmazása a katonai kiválasztás során (esetleírás)

Az Assessment Centre-t 2003. február 19-21. között végeztem.

Alapvető cél volt olyan módszer kipróbálása, amely nagyobb prediktív validitást biztosít a korábban alkalmazott kiválasztási módszereket illetően.

Három nap során a kiképzésben szereplő pszichológiai felkészítés folyt négy csoportban (csoportonként 14-15 fő), ami közel hatvan főt jelent. Ebből 40 fő került ki külszolgálatra. Az állományból 14-en már vettek részt külföldi katonai szolgálaton.

Az Assessment Centre célja volt olyan beosztott katonák jellemzőinek feltárása, akik felállított örként vagy járőrként teljesítenek majd szolgálatot a skopjei bázison.

A kiválasztás kizárólag kísérleti jellegű volt, tehát gyakorlatban nem a feltárt eredmények alapján történt a kiválasztás.

A parancsnoki állomány (raj-, szakasz- és századparancsnokok) került kijelölésre, mint olyan csoport, akik segítségét kérték a módszer alkalmazása folyamán, továbbá közülük kerültek ki az értékelők.

1. A szervezet elemzése. Munkafolyamat, munkakörelemzés. Itt alapvető információt biztosított a 4/2003

HM rendelet, hiszen jól értelmezhetőek a különböző beosztásokkal kapcsolatos kompetenciák. Jelen esetben nem igényelt külön vizsgálatot.

2. Az Értékelő központ kritériumainak meghatározása: A rendelkezésre álló rendeleten kívül a kritériumok meghatározásában meghatározó szerepet töltöttek be maguk a katonák. Egy külön csoportot hoztak létre azok, akik már legalább egy alkalommal vettek részt misszióban. Ők 4-5 fős csoportban dolgoztak. A következő feladatot kellett elvégeznük:

a. Kritikus eseményeket kellett összegyűjteniük, amiket átéltek vagy távoli szemlélői voltak. Ezek nem voltak életveszélyes szituációk, inkább csak az ENSZ rendszabályok megsértése.

b. Ezek alapján meg kellett határozniuk azokat a kompetenciákat, amelyek szükségesek abban, hogy a feltárt és további lehetséges szituációból megfelelően kerüljön ki a katoná.

Az így létrejött listát a rendelet meghatározott kompetenciáival összevetették. Ilyen módon került meghatározásra nyolc kritérium:

- Szabálytudat, fegyelmezettség,
- Határozottság, magabiztosság,
- Együttműködési készség,
- Konfliktuskezelés,
- Rugalmasság,
- Önállóság,
- Feladat és problémamegoldás,

- Kommunikációs készség (mások meghallgatása, verbális kommunikáció).

3. Az Assessment Centre tervezése. Nevetségesnek tűnik, mégis a legnehezebb feladatnak bizonyult egy olyan helyiség megszerzése, amely ideális körülményeket biztosított a feladatok végzéséhez. Másrészt pontos időbeni összehangolás volt szükséges más trénerekkel, hogy ne zavarják a tréning menetét.

4. Az értékelő gyakorlatok kifejlesztése. A feltárt problémák és az értékelők ismeretében két feladat került kidolgozásra:

- Az egyik feladat során egy időnormás feladatot kaptak, katonai gépjárműveket kellett elosztani konszenzusos megegyezéssel. Itt nem volt vezető a csoportban és mindenkinek szereplap alapján kellett az érdekeit érvényesíteni.
- A másik feladatban még szorosabb időnormát kaptak. Egy szolgálatvezénylést kellett elkészíteni. Vezetőjük volt (az egyik értékelőnek be kellett a feladatba lépni, és magához ragadni a vezetést). Mikor a csoportban a szerepek és a feladatok rendeződtek a vezető körül (ennél a feladatnál közel 10 perc), a vezetőt kiragadtuk a csoportból.

5. Az Assessment Centre programjának kipróbálása. A fent említett feladatok kerültek alkalmazásra. Mivel szinte minden értékelő volt már korábban alacsonyabb beosztásban, a kiválasztáson résztvevő célpopuláció szemléletmódja gyakorlatilag tekint-

hető ekvivalensnek is. Mindkét feladatot elvégezték az értékelői kiválasztásra jelölt csoport tagjai.

6. Az értékelők kiválasztása és képzése. A résztvevők közül az elvégzett feladatok alatti viselkedés alapján az Értékelő Központot vezető pszichológus kiválasztotta azokat, akikből megfelelő értékelő lesz. A kiválasztás során a következőket vettem figyelembe: kellő szociális érzék, mások iránti tolerancia és a feladat iránti érdeklődés. Az így kijelölt értékelők (6 férfi, 1 nő; 1 tiszt, 6 tiszthelyettes) részt vettek egy felkészítési programon, amely a következő elemeket foglalja magába:

a) Megismerték a módszer rövid történetét, felépítését, általános céljait,

b) az Assessment Centre időbeosztását, dokumentumait,

c) az értékelésen alkalmazott kritériumokat pontosítottuk és ez alapján egy mini kompetencia-szótárt hoztunk közös megegyezéssel létre, ez segítség volt az értékelők számára. Az ebben foglalt kategóriák, és fokozatok egységes szemléletének kialakítása elengedhetetlen volt. Az értékeléshez szükséges képességek fejlesztése a közös gyakorlat és visszajelzés után nem volt szükséges.

7. Az értékelő központ lebonyolítása. Az Assessment Centre-ben három alkalommal vett részt 7 fő (21 fő összesen), akik a korábban megtervezett feladatokat végezték el. A csoportok esetében a feladatok végrehajtása nem jelentett többet, mint két óra.

8. Értékelés. A feladatok után következett az inkább időigényes feladat, az értékelés. Mintegy 3-4 órát vett igénybe egy csoport résztvevőinek konszenzusos kiértékelése. Az értékelők ezt a fázist vélték a legmegterhelőbbnek és egyben a legunalmasabbnak. Az értékelés dinamikájában esetenként megjelent a rendfokozati különbség. A kontingenst vezető tiszt határozott véleményére nem mertek ellenérveket felsorakoztatni a tiszthelyettes értékelők. Ilyen esetekben szükséges volt részemről a visszajelzés adása a résztvevőknek, másrészt az „ördög ügyvédje” szerepét szükséges volt játszanom. Az értékelés összegzésre került, a feltárt eredményeket értékelési mátrixon rögzítették a résztvevők. Az értékelési jegyzőkönyveket és az értékelő mátrixokat begyűjtöttem a közös munka végével.

9. Visszajelzés. A feltárt adatok alapján jómagam adtam négyszemközti visszajelzést. Egyenként négyszemközt volt mód a résztvevőknek ismeretet kapni magukról. A 21 főből csupán 3 fő volt az, akit nem érdekelt a kritériumok alapján róla kialakított értékelés. A résztvevők nagytöbbsége egyetértett a megállapított eredményekkel, és a módszerrel kapcsolatban is merültek fel kérdések.

10. Az Assessment Centre érvényességének vizsgálata. Célszerű a külszolgálat alatt a beosztott katonákat közvetlen parancsnokuk és két szinttel magasabban elhelyezkedő vezetőjük értékel egy előre megszerkesztett és a katonai munkatevékenységhez szorosan kapcsolódó

kérdőíven a külszolgálat 3. és 6. hónapjában. Ezt hasznos kiegészíteni a társak ön és egymásra irányuló jellemzésével. Ennek kapcsán lehetőség nyílik egybevetni a jelenlegi kiválasztás és az alkalmazott Assessment Centre technika prediktív validitását a külszolgálat alatti sikeres munkatevékenység kritériumaival. A statisztikai adatok kis száma miatt azonban erről le kellett mondanom, erre a későbbiekben egy másik alakulat kapcsán nyílik lehetőség.

További irányok

A jelen próbálkozás, mint ahogy a költők kezdeti verseit is nevezni szokták, méltán tekinthető „zsenigének”, amely mindenekelőtt egy járatlan úton az első lépéseket jelenti.

A fentiekben bemutatott kísérlet egyes mozzanatait feltétlenül tovább kell tökéletesíteni, gondolok itt elsősorban az értékelő állomány kiválasztására és kiképzésére, illetve az indoor jellegű feladatokat szándékozom felváltani a külszolgálatok alatt gyakran előforduló szabadban vagy városi harchelyzeteket szimuláló szituációkkal.

Ehhez szóbeli megegyezés alapján segítségemre lesz a Debrecenben székelő 5. Bocskai István g.l.dd. állománya. A dandár vezetése által megfogalmazott probléma, hogy az alkalmasságvizsgálatokon megfelelő katonák külföldi missziók beosztásba helyezése nem megoldott. Az általam felvázolt lehetőségek összeilleszt biztosítanak a helyi katonai érdekek és a kompetencia alapú kiválasztás elvei között.

A beválás vizsgálatok által nyújtott rendelkezésre álló bizonyítékok a külszolgálati állomány kiválasztásán túl további lehetséges alkalmazási irányok fogalmazódhatnak meg:

- előmeneteli bizottságok döntéshozásához szükséges információs háttér biztosítása,
- tiszték és tiszthelyettesek kiválasztása beiskolázás előtt,
- katonai vezető kiválasztás,
- speciális beosztásokra történő kiválasztás.

IRODALOM

- [1] Assuline, M., Meir, E.: Meta-analysis of the relationship between congruence and well being measures. *Journal of Vocational Behaviour*. 1987, 28.
- [2] Atkinson, R. et al.: *Pszichológia, OSIRIS-SZÁZADVÉG*, Budapest, 1994
- [3] Bakacsi, Gy. et al.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2000.*
- [4] Baltay K., Tomcsányi P.: Az interjútechnikával történő kiválasztás metodikája a gyakorlatban. *Munkaügyi Szemle*, 1998, június.
- [5] Csirszka, J.: *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Akadémiai kiadó, Budapest, 1985.*
- [6] Dobson, P., Williams, A.: The validation of the selection of male British Army Officers. *Journal of Occupational Psychology*, 1989, No.: 62.
- [7] Downs, S.: Job Sample and trainability tests. in.: Herriot, P.: *Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal.* JOHN WILEY & SONS Ltd., Chichester, 1989.
- [8] Edwards, I. R.: „Person-Job Fit: Literature Review, and Methodological Critique” in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, edited by C. L. Cooper and I. T. Robertson, John Wiley & Sons Ltd., 1991.
- [9] Elbert, F. N. et al.: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2001.*
- [10] Feltham, R.: Validity of a police assessment centre: A 1-19-year follow-up. *Journal of Occupational Psychology*, 1988, 61: 2.
- [11] Feltham, R.: Validity of a police assessment centre: A 1-19-year follow-up. *Journal of Occupational Psychology*, 1988, No.:6.
- [12] Furnham, A.: Vocational Preference and P-O Fit: Reflections on Holland's Theory of vocational Choice. in: *Applied Psychology: An International Review*, 2001.
- [13] Garret, H.: The Army Tests: Alpha, Beta and AGCT. in.: *Great experiments in psychology*, Appleton-Century-Crofts Inc., New York, 1958.
- [14] Gaugler, B., Rosenthal, D.B., Thornton, G. C., Bentson, C.: Meta-Analysis of Assessment Center Validity. in.: *Journal of Applied Psychology*, 1987, 72: 3.
- [15] Gaugler, B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C.: Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. in.: *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74: 4.
- [16] Gaugler, B.B., Thornton G.C.: Number of assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74: 4.
- [17] Geutner, U.: *Militärpsychologie*, in.: Lück, H.E., Miller, R.(Hg.): *Illustrierte Geschichte der Psychologie. Quintessenz*, München, 1993.
- [18] Honvédelmi Minisztérium: *Betegségek színlelésének kérdése, különös tekintettel a honvéd egészségügyi szolgálatra – segédlet*, Budapest, 1951. október 6.

- [19] József I.: Szerződéses katonák alkalmazásvizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a Magyar Honvédségben, Phd. értekezés (tervezet), ZMNE, Budapest, 2003.
- [20] Juhász M.: Assessment Center. BME Munka- és szervezetpszichológus szakképzés. Előadás pp. háttéranyag. Budapest 2002.
- [21] Juhász M.: The analysis of person-job fit in the public inquiry service at the Hungarian Telecom Organization experiences of a validation process. *Periodica Politechnica Ser. Soc. Man. Sci.* 7: 2.
- [22] Juhász M.: A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és teljesítmény értékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében. Phd. disszertáció, ELTE Pszichológiai Doktori Iskola, 2002.
- [23] Juhász M.: A kiválasztás pszichológiai alapjai. Oktatási segédlet. BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest, 2002.
- [24] Juhász M.: A személyiség szerepe a teljesítmény előrejelzésében, Oktatási segédlet, BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest, 2002.
- [25] Kiss Gy.: A munkalélektan története. Távközlési Munkalélektan és Üzemegészségügy Egyesülés, 1998.
- [26] Klein, S.: Értékelő Központok tervezése. Kézirat. SHL Hungary, Budapest, 2001.
- [27] Klein, S.: Munkapszichológia. Tankönyvkiadó, Budapest, 1987.
- [28] Kovács J. E.: Az alkalmazottak kiválasztásának alapelvei és módszerei a munkalélektanban, in: Fejezetek az alkalmazott lélektan köréből. Szöveggyűjtemény. KLTE Pszichológiai Intézet, Debrecen, 1996.
- [29] Körösi K.: A kiválasztásról I.-II., in: Humánpolitikai Szemle, 1998, No. 9-10.
- [30] Kun M., Szegedi M.: Az intelligencia mérése. Akadémia Kiadó, Budapest, 1978.
- [31] Nemeskéri Gy., Fruttus, I.: Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest, 2001.
- [32] P&BERT Management Consultation Group: Assessment Center-csoportos kiválasztási módszer. In.: Munkaügyi Szemle, 2001, XLV.2.
- [33] Pynes, J. E., Bernardin, H.J.: Predictive Validity of an Entry-Level Police Officer Assessment Center. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74, No.:5.
- [34] Randhofer, T.: The Social Acceptance of the Assessment Center Technique – An Empirical Analysis. Seventh EAWOP – Congress, Győr, 1995 április 19-22.
- [35] Robbins, S. P.: *Organizational Behavior*, Ninth Edition, <http://www.prenhall.com/managementzone/robbinsob9/main.html>.
- [36] Robertson, I.T. et al: Personnel selection methods. in: *Advances in Selection and Assessment*. Edited by Smith, M. et al., John Wiley & Sons Ltd., 1989.
- [37] Robertson, I.T. et al: Personnel selection methods: Workshop on Psycho-social Aspects of Employment, Sofia, 1992.
- [38] Russel, Craig J.: Individual decision Process in an Assessment Center, *Journal of Applied Psychology*, 1985, 70: 4.
- [39] SHL Group: Assessment and development materials. Budapest, 2000.
- [40] Somoskői S.: Assessment Center. Budapest Training handout, 1997.
- [41] Stewart C.J et al.: *Interviewing Principles and Practices*. Wm. C. Rown Communication Inc. 1994.
- [42] Székely V.: A hazai munkaadók munkaerő toborzási és kiválasztási gyakorlata. in: *Ipargazdaság*, 1996/3-4, XLVII évfolyam 3-4. szám
- [43] Thornton, G. C. ; Byham, W.C.: *Assessment Centers and Managerial Performance*. Academic Press Inc., Orlando, 1982.
- [44] Vianen, Annelies E.M.: Person-Organisation Fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue, in: *Applied Psychology – An international review*, 2001, 50: 1.

[45] Woodruffe, C.: Assessment Centres. Institute of Personnel and Development. London, 1998.

Maj. R. Tarnóczy

Possible aspects of Assessment Centre method in personnel selection for UN peacekeeping and NATO missions

The Hungarian Army had made the first step to become a professional army instead of enlisted one. Technical equipments and re-arranged organizational structure is not enough to reach desired goals. One of the most important amongst organizational strategies is strategy of Human Resources. Nowadays in the Hungarian Army personnel input has got a very simplified selection system based on medical and clinical psychological illnesses. To get the right man to the right place concept is significant in personnel selection system.

These days unfit model (examination for illnesses are criterions for unfit) has to be changed to the fit reception. Person-Job Fit model and competency based personnel selection system provides an adequate solution in order of using fit reception.

The Assessment Centre technique is a suitable method for competency based military personnel selection.

Aims of article are:

- An introduce about the main personnel selection concepts and models,
- Personnel selection system of Hungarian Army – nowadays,
- Presents the features of most frequently used methods in selection, its characteristics, especially Assessment Centre,
- Presents a military example for A.C. at a unit of Hungarian Defense Forces 5th Mechanized Infantry Brigade.

Tarnóczy Richárd őrgy.
1555 Bp. Pf.: 68.