

SZEMÉLY(ISÉG) A KOMPETENCIÁK MÖGÖTT

A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák
mérésének összefüggései

PHD ÉRTEKEZÉS

TÉZISFÜZET

Pécsi Tudományegyetem
Pszichológia Doktori Iskola

KÉSZÍTETTE: HEGYI HELLA

TÉMAVEZETŐ: DR. KOVÁCS ZOLTÁN

2012

Problémafelvetés

Naprakész munkapszichológiai, valamint HR-es cikkeket olvasva kitűnik, hogy a szervezetek mindennapi életében egyre nagyobb szerepet töltenek be a kompetenciák. A szoros értelemben vett *kompetenciakutatások* megindulása az 1960-as években indult, összhangban a képesség- és alkalmasságvizsgálatok munkapszichológiai fejlődésével, gazdaságilag és politikailag is igen változékony környezetben (BOLDEN, 2006). Egyre több amerikai kutató vonta kétségbe a kiválasztásban alkalmazott tesztek előrejelző érvényességét, miszerint a képességek és készségek vizsgálata elegendő annak eldöntéséhez, hogy kiből lesz sikeresebb, hatékonyabb munkaerő. A személyiségvonások iránti érdeklődés kiment a divatból. A kutatás elsősorban olyan tényezők azonosítására szolgált, amelyek alapján a beválasztást biztosabban lehet bejósolni. (MOHÁCSI, 1996) A kizárólag kognitív alapú kompetencia felfogások mellett újabb és összetettebb elméletek jelentek meg. (SPENCER&SPENCER, 1993; BOLDEN, 2006)

Miután a gazdasági élet szereplői kimutatták, hogy a kompetenciák használatának *észlelhető hatása* van a szervezetek eredményes működésére, „*divathullámuk*” beborította mindennapi életünket: a fogalom fellelhető a *munka világában*- mind a magán, mind a közsférát érintően, illetve az *oktatási rendszereket* is átszötte. Mindamelllett bármely területről legyen is szó, a hagyományos irányvonalról a kompetencia alapú szemlélet megvalósítására való **áttérés a hétköznapi működés során csaknem mindig nehézségekbe ütközik**. A nehézségek beazonosításához, lehetőség szerinti elkerüléséhez kiemelt jelentőségűvé válik a kompetenciák kialakulásának, fejlődésének, differenciálásának és az erre épülő megközelítéseknek a pontos *szakirodalmi ismerete*.

A kompetencia-elméleti háttér egy **rendkívül ellentmondásos keretrendszer**, amely sokszínűségével, gazdagságával hátráltathatja is az útvesztőben nehezen eligazodó szakembereket. Annak dacára, hogy a történeti gyökerek azonosak voltak, és a használt szakkifejezések is hasonlóan egymásra, a kompetenciákra épülő **megközelítések** a '80-90-es években igen eltérő úton haladtak a világban. (in: BOYATZIS , 1982; FLETCHER, 1991- in: HORTON, 2002; SPARROW, 2002) A gondolkodásmód és a keretrendszer országonként különböző, emellett az is nagyon meghatározó, milyen a kapcsolat az oktatás és a munkaerőpiac viszonylatában, hogyan képzelik el a tanulás teoretikus hátterét, illetve mit

állítanak a vizsgálatok középpontjába. (GARAVAN-MCGUIRE, 2001; HORTON, 2002; KENWORTHY, 2010)¹

Az eltérő megközelítések vezettek odáig, hogy ma már a kompetencia **fogalmára** vonatkozóan **sincs egységes, általános érvényű definíció**. A kompetencia fogalma marad az egyik legszétterjedőbb, legkuszább kifejezése a szervezeti irodalomnak (NORDHAUG – GRONHAUG, 1994). A definíciók sokszínűsége után felmerül a kérdés: a kompetencia tulajdonképpen egy személyiségvonás, képesség, készség -e, illetve pontosan milyen kapcsolatban áll a tudással, ismeretekkel. Annyi bizonyos, hogy a kompetencia egy **komplex jelenség**. Ezért születhettek olyan eltérő tartalmú és megközelítésű **modellek, osztályozások**, amelyek kísérletet tesznek arra, hogy feltérképezzék a kompetens viselkedés összetevőit, alkotóegységeit és megmagyarázzák a közöttük húzóódo kapcsolatrendszert. (BOYATZIS, 1982; SPENCER & SPENCER, 1990 - in: MOHÁCSI, 1996; BROWN, 1994 – in: SZELESTEY, 2006; SVEIBY, 2001; GOLEMAN – in: JUHÁSZ, 2004; FREUDENBERG, 2004)

A „kompetencia-divat-világ” mindennapi működtetői, szereplői, kedvezményezettjei/elszenvedői általában **igen eltérő pszichológiai háttértudással** rendelkeznek a témáról. 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 hátterében állhat a megrendelő diktálta nyomáskényszer, finanszírozási problémák, de a kidolgozást végző szakember felkészületlensége, elnagyolt szemlélete is. Az interneten számos olyan sokat ígérő és minden bizonnyal jól eladható félmegoldást találunk a témában, amely a kiválasztásban jártas pszichológus szemében „nagyobb a füstje, mint a lángja” benyomást és hiányérzetet ébreszt.

¹ A két fő irányvonal:

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

Amikor általánosságban beszélünk **kompetencia alapú humán erőforrás-gazdálkodásról**, szimpatikus, logikus és követhető képet látunk. Mindamellett a munkapszichológus a gyakorlati kivitelezés során szembe kerül a koncepció megfogalmazásának nehézségével, a szervezeti, munkaköri kompetencia-igények meghatározásával, kompetencia modell felépítésével és a kiválasztás, teljesítményértékelés során mért személyhez kötött kompetenciák mérésének problémájával, valamint az alkalmazás bevezetésével. 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. Ugyanakkor éppen ez az előny vált a koncepció legnagyobb hátrányává.

Probléma tehát, hogy a **gyakorlati alkalmazhatósági elvárások** kielégítése mellett hogyan lehet egyben olyan kompetencia alapú keretrendszert alkotni, amely a pszichológia **tudományos igényeit**, esetleg még annak fejlődését is méltán szolgálja, végsőkéig ragaszkodva a szakmaiság kritériumaihoz és a pszichológiai mérések irányelveinek való megfeleléshez.

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. 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 viselkedéjegyeket, 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”....

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. Nem véletlen, hogy kutatási tapasztalatok kapcsán a hagyományos kiválasztási módszerekre vonatkozóan olvashatóak csak korrek, tudományos vizsgálati eredmények, tapasztalatok.

A felsorolt problémák megmagyarázzák, miért is nehéz feladat egy olyan **komplex kompetencia modell kidolgozása**, 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.

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 összegezve hangsúlyozza, hogy a dolgozók fejlesztéséhez nagymértékben hozzájárulnak, elősegítve a szervezeti célok elérését és a szervezeti tanulást megvalósulását (CHONG, 2000).

Kutatás

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. 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.

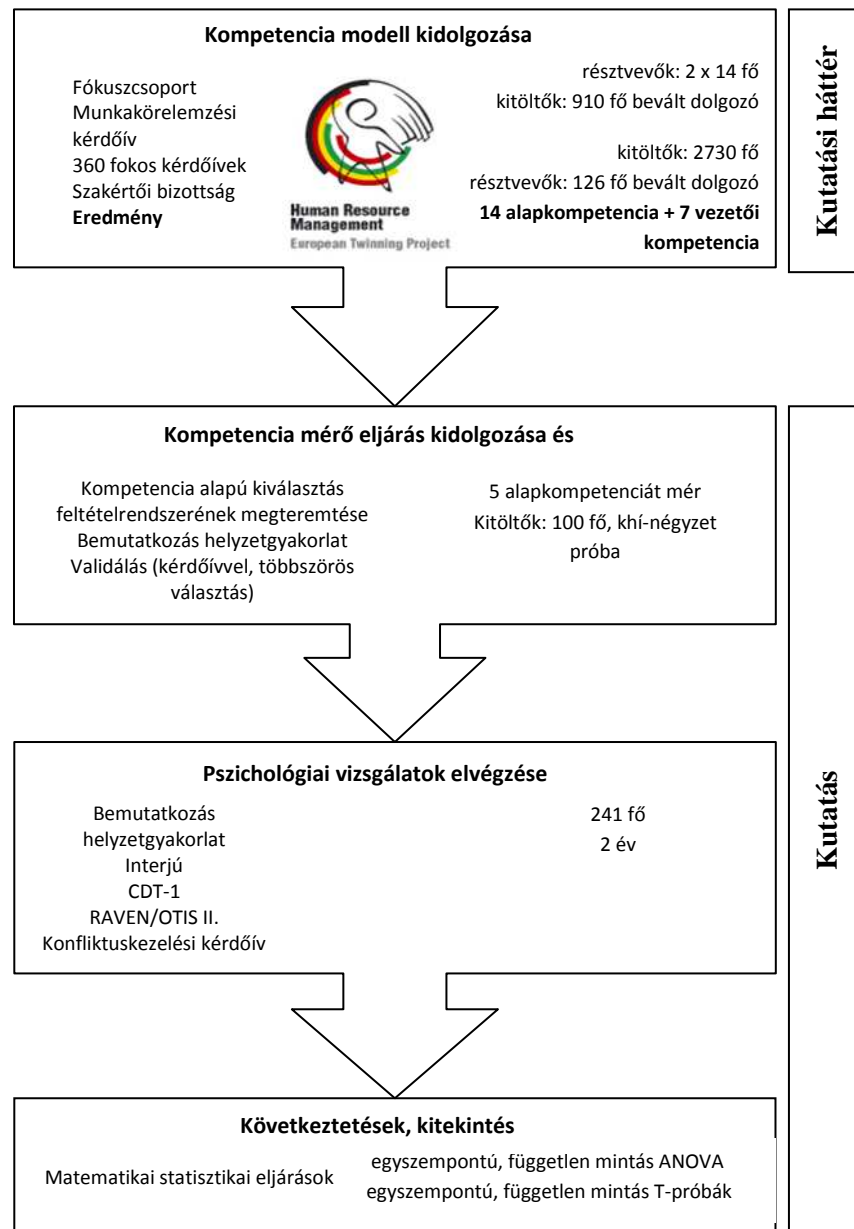
A kompetenciákkal kapcsolatos ellentmondó háttér implikálja, hogy az azonosításig hosszadalmas, részletekbe menő úton tudtam csak eljutni. Nem volt elég önmagában kompetencia méréseket végezni, meg kellett teremteni hozzá az identikus kompetencia keretrendszert is, amibe a vizsgált jelenségek a rendszer részeként illeszkedni képesek. A kutatás ezért **kompetencia modell kidolgozásával** indult, amelyben természetesen benne voltak az elméleti paradigma által diktált kulcs-folyamatok: adatgyűjtés, szervezeti

kompetenciák azonosítása, definiálása, szintezése, kompetencia profilok kialakítása. A kompetencia alapú humán-erőforrás gazdálkodás megteremtésének lépései nem önállóan, elszigetelten végezhető pszichológusi munkák, elsősorban egy működő, élő szervezetet feltételeznek, amely jelen esetben egy *rendészeti szerv* volt.

Részletesen kidolgozott kompetencia-háttér mellett az empiria következő, az értekezés középpontjában álló lépcsőfoka a jelöltek meghatározott **kompetenciáinak mérésére alkalmas módszer kidolgozása** volt. Az előzőekből következik, hogy a kompetenciamérés sem önmagában történik, hanem **kompetencia alapú kiválasztás** keretein belül, amely **feltételrendszerének megteremtése** szintén kulcsfontosságú feladat. Különösen fontosnak tartottam a **kidolgozott eljárás validálását**, amelyet kérdőíves módszerrel végeztem el (a kompetenciákat mérő módszerek validálása hiánytémának számít a szakirodalmat tekintve!).

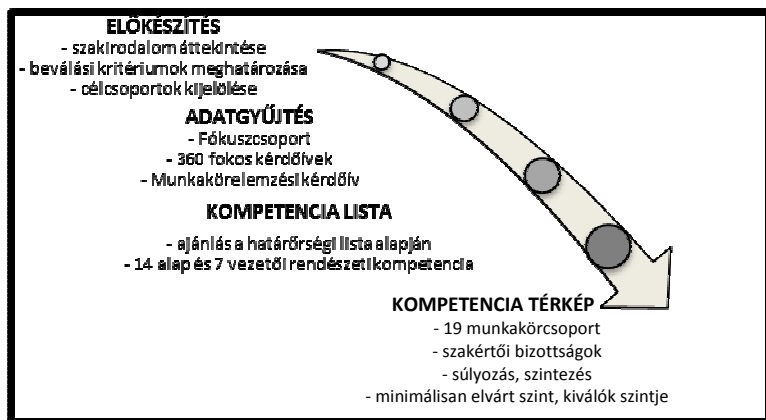
Validált mérőeszköz birtokában már el tudtuk végezni a szükséges **vizsgálatokat**. Ahhoz, hogy kiderüljön, milyen összefüggésben vannak a megfigyelhető viselkedéssjegyek által mért kompetenciák a személyiséggel, minden jelölnél **hagyományos pszichológiai vizsgálatokat** is végeznünk kellett. Számomra külön jelentősége van annak, hogy mindez *valódi alkalmasságvizsgálat keretein belül* történhetett: úgy gondolom, ebben a témában nem megengedhető elszigetelt, kis mintaszámú pilot-vizsgálatokat végezni, hiszen a végeredmény nem arra hivatott, hogy kizárólag a tudományos gondolkodás szolgálatában álljon. A kompetenciaméréseket mindig a gyakorlatban, szervezeti folyamatokhoz (kiválasztás, TÉR, képzési igények felmérése) kötötten 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). Emiatt a kutatás több kompromisszummal járt (költség-és idővonzat, jogszabályi és szervezeti megkötések).

A **kutatás munkatervének** szemléltetésére készítettem a következő oldalon látható ábrát.

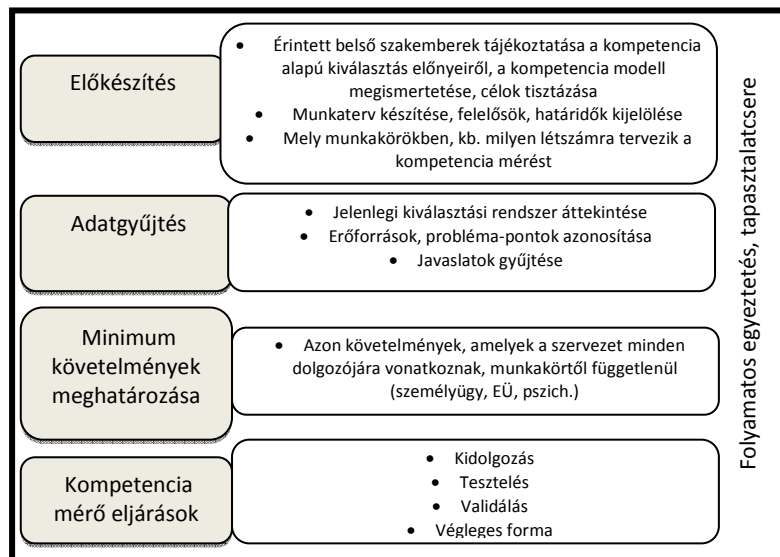


Kutatási háttér munka

A kompetencia rendszer kialakításában elsősorban a rövidített sJCA (Short Job Competency Assessment) modell lépéseit követtük., mintát nyújtva arra, hogyan is néz ki egy több ezres létszámú szervezetben (jelen esetben szervezetekben, ágazatban) az elméletből ismert keretrendszer gyakorlati kialakítása.



2. ábra: Rendészeti kompetencia modell kialakításának lépesei



3. ábra: Kompetencia alapú kiválasztás kidolgozásának útja

Kompetencia mérő eljárás validálása

A „**Bemutakozó helyzetgyakorlat**” egy egyéni AC feladat, amely nem túl időigényes, mégis két részből áll: írásbeli munka és prezentáció. Előnye továbbá, hogy csoportos helyzetben is alkalmazható az első része (írásbeli felkészülés).

Vizsgált kompetenciák:

1. Kommunikációs készség
2. Minőségre törekvés
3. Önállóság
4. Önbizalom
5. Szabálytudat-szabálytartás

A konkrét feladatra vonatkozó kontextusban fogalmaztuk meg a szinttel összefüggésben álló, megjelenő viselkedést. Talán ez volt az egyik legnehezebben végigvihető feladat, hogy egy munkahelyzethez köthető kompetencia-leírást egy konkrét, munkahellyel nem összefüggő gyakorlat során megjelenő viselkedésszerűvé fordítsunk át.

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

A kérdőívkitöltésben **100, randomszerűen kiválasztott személy** vett részt, 56 nő, 44 férfi. Átlagéletkoruk **30, 4 év**, a legfiatalabb kérdőívkitöltő 15 éves volt, a legidősebb 61 éves. Legnagyobb arányban a 20-30 év közöttiek képviselték magukat (37 fő). Végzettségüket tekintve a közép-és felsőfokú végzettségük közel azonos arányban képviseltették magukat. A kérdőív kitöltői **többszörös választás** (6 típusú válasz-lehetőség) módszerét használták. Az eredmények khí-négyszet próbával lefuttatott elemzésénél arra voltam kíváncsi, hogyan oszlanak meg az egyes válaszok az ítések között. Összességében elmondható, hogy a **kompetenciamérésünk valid eljárás**, azzal a **kitétellel**, hogy a vizsgálatot végző értékelő-megfigyelők figyelmét némelyik viselkedésszerű leírásánál külön fel kell hívni az esetleges téves értelmezések kockázatára

Kutatási kérdések

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

Hipotézisek

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.

Vizsgálati módszerek

Miután a kompetencia egy több réteggel rendelkező konstruktum, „letapogatásához” az egyéb vizsgálatok széles palettájára van szükség. Mindenképp olyan vizsgálati eszközöket kellett választanom, amelyek képesek a SPENCER&SPENCER-féle jéghegy modell (in: MOHÁCSI, 1996) rétegei, jelenségei közül minél többet egyidejűleg megragadni. Ennek tükrében a vizsgálathoz az alábbi módszereket választottam²:

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

Vizsgálat

A vizsgálat egy rendészeti szervnél zajlott, a kutatási adatokat előzetes pszichológiai felvételi alkalmassági vizsgálat során nyertük. A **241 fő** vizsgálati adatai anonim módon kerültek be a kutatási adatbázisba, a csoportos tesztfelvételekhez szükséges objektív feltételek minden esetben biztosítottak voltak. A CPI kérdőívek kiértékelése számítógépen a CPI 2000 3.1 verziójú szoftver segítségével történt. Mivel a program tartalmaz beépített rendvédelmi sztemderdeket, 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. A próbák elvégzése a PASW Statistics 18 matematikai statisztikai szoftverrel történt. Minden kompetencia vonatkozásában **egyszempontú, független mintás variancia-analízist** alkalmaztam, amely képet ad a hagyományos kiválasztási módszerek átlagpontszámainak szignifikáns eltéréséről, az egyes kompetenciaszintek mint független változók tekintetében. Ennek eredményétől függően szignifikáns eltérések

² Ezen kívül négyszempontú, félig strukturált karrier-és élettörténeti interjú felvételére is sor került minden vizsgálati személlyel, de mivel az ott kapott információk nem fordíthatók le egyértelműen kvantitatív adatokká, ezek tapasztalatait, eredményeit nem használtam fel a kutatás statisztikai próbái során.

esetén lefuttattam a **független mintás t-próbát**. Az *első fajú hibát 0,05-ben* határoztam meg, tehát az eredmények 95%-os szignifikancia esetén vonatkoznak a nullhipotéziseimre.

Eredmények

Első hipotézis

Szignifikáns összefüggések mutathatók ki a kompetenciamérés és az összes egyéb prediktor eredményei között. A vizsgálat középpontjában álló, megfigyelhető viselkedésszempontokkal bíró kompetenciáknak van olyan összetevője, amely kapcsolatban áll az intelligencia-, képesség- és személyiségméréssel is, vagyis közös jelentéstartománnyal bírnak a konkrét változókkal. A kompetenciának jelen vizsgálatban beazonosított tartalmi elemei, rétegei a következők (a tartalmak a hagyományos, nagy múltra és tesztelméleti háttérre visszatekintő mérőeszközök leírásaiból származnak.):

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

Második hipotézis

Mind az 5 kompetencia vonatkozásában elmondható, hogy **az egyes kompetenciaszintekhez 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 volt, 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 együttjárás mutatnak a tényleges társas viselkedés során megfigyelhető és szintén tapasztalati úton definiált viselkedéses jellemzőkkel, kompetenciákkal.**

A lényegesen leegyszerűsített eredményeket tartalmazza a következő táblázat. (A szignifikáns eredmények közül a leginkább értelmezhetőket emeltem ki.)

Kompetencia	Milyen magasabb értékekkel jár együtt a magasabb kompetenciaszint	Alacsonyabb értékek
Kommunikációs készség	Jó közérzet, Szorongásmentesség, Énerő, Emocionális kontroll, Szocializáltság, Intellektuális hatékonyság, Vezetői összes; Versengés; Verbális IQ, figyelemvizsgálat	magasabb interperszonális hatékonyság
Minőségre törekvés	Jó közérzet, Jó benyomáskeltés, Konform teljesítmény, Emocionális kontroll, Vezetői összes; Verbális és nonverbális IQ	Alkalmazkodás
Önállóság	Dominancia, Jó közérzet, Szorongásmentesség, Énerő, Jó benyomáskeltés, Emocionális kontroll; Versengés; Nonverbális IQ	
Önbizalom	Dominancia; Teljesítményigény, Verbális IQ	
Szabálytudat	Verbális IQ	Engedelmességigény

4. ábra: Az egyes kompetenciaszintekhez társuló eltérő pszichológiai eredmények

Harmadik hipotézis

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

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

5. ábra: Kompetenciák, kompetencia-potenciálok, mérőeszközök

A hagyományos mérési eljárások és a kompetenciamérések eredményei közti átfedések tulajdonképpen a kompetenciapotenciálok. Egy kompetencia-potenciál több kompetencia megjelenésének is előjelezője lehetett. 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. Ezen kívül a

kompetenciamérés mögött számos olyan potenciál van, amely a vizsgálatban bemutatott egyéb prediktorokkal nem mérhető, ezek pedig elsősorban a viselkedéses összetevőkhöz köthetők.

Negyedik hipotézis

- Az alkalmatlanok fele bekerült volna a szervezetbe, ha nem több dimenziós kiválasztási eljárást alkalmazunk!
- Az alkalmatlanok 25%-a bekerült volna a szervezetbe, ha önmagában csak kompetenciamérést alkalmazunk!³
- **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 kiütöztek problémák (elsősorban az interjú, IQ-teszteken és a CPI-on).

Összegzés

A kutatás eredményeként az alábbi összefoglaló megállapítások tehetők:

- A kompetencia rendszertől várható pozitív változások feltételei a kompetencia modell hatékony kidolgozásán kívül: az adott szervezet, vállalat vezetői rétegének elkötelezettsége a folyamat véghezvitelére, bevezetésére; szervezet érettsége az új irányvonal követésére; nyílt rendszerműködés; a szervezet fontos stratégiai elemeként működő HR-komponens; szervezeti változásra való teljes felkészültség (erőforrások, rugalmasság, piaciorientáltság).
- Mindkét kiválasztási módszer-típusnak (hagyományos eljárások, kompetenciamérés) megvannak az előnyei és a korlátai; azonban rendszerszemlélet és folyamatos monitorozás, bevalásvizsgálatok hiányában bármelyik elszigetelt kiválasztási eljárás kudarcra van ítélve.

Az alábbi ábra szemlélteti a két kiválasztási forma legfontosabb előnyeit, korlátait:

³ 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.**

	Előnyök	Hátrányok
Hagyományos eljárások (interjú, pszichológiai tesztek, munkapróba, AC, műszeres vizsgálatok)	<ul style="list-style-type: none"> – validált, standardizált, nemzetközileg elfogadott, azonnal megvásárolható eljárások – kombinálhatóság (többdimenziós mérések), dinamikus kiválasztási rendszer – bármely munkakörnél használhatók – számos publikált paraméter alapján választhatók (validitás, reliabilitás, korrektség, költség, használhatóság) – személyiség mélyebb megismerése, sok információ (mentálhigiénés, motivációs, képesség, készség, személyiségpszichológiai szempontok) – negatív markerezés lehetősége – személy-munka összeállítás vizsgálata – kép a személy várható viselkedéséről – pályatükör-kutatások 	<ul style="list-style-type: none"> – munkafeladatok, munkakör szempontjából releváns, költségesebb eljárások külön kidolgozást igényelnek – használatukat sok esetben a hozzáférhetőség határozza meg, nem a kiválasztás célja – egydimenziós kritérium-mérés csapdái – előrejelző érvényességét tekintve szakmán belül sincs egyetértés – személyes, irreleváns információk (klinikai tesztek) – önkítöltős kérdőívekkel kapcsolatos problémák – interjútechnikai problémák – pszichológus végzettséghez kötött
Kompetenciamérés (kompetencia alapú interjú, 360 fokos értékelés, kompetencia tesztek, AC)	<ul style="list-style-type: none"> – kompetencia alapú HR-rendszer áll mögötte – szervezetspecifikus, egyedi – felhasználóbarát (világos, egyértelmű nyelvezet, szervezeti kultúra tükrözése) – nincsenek irreleváns információk (hatékony munkavégzés kompetenciái) – kezelhető számú kompetencia – valóságközelebb (megfigyelhető viselkedések, nem következtetések) – jelöltek rangsorba állíthatók – rugalmas – nem feltétlen pszichológus végzettséghez kötött 	<ul style="list-style-type: none"> – kompetencia modell hibái (tartalmi-definiálási problémák, szintek csúsztatásai, más közegből átvett mérési eljárások, amely mögött nem áll saját kompetencia modell) – minden kompetencia alapos feltárása: idő+költség! – általában kulcs/vezetői munkaköröknél használható – fontos, releváns információk hiánya (pl. kompetencia alapú interjú – nincs önéletrajzi interjú) – rejtett tulajdonságokról nincs kép – mentálhigiénés szempontok kimaradnak (mentális zavar, szenvedélybetegség) – mérési hibák: kompetenciapotenciálok mérése kompetenciák helyett, önkítöltős módszerekkel kapcsolatos hibák, interjútechnikai hibák; AC hibázási lehetőségei – értékeléssel kapcsolatos problémák (hagyományos skálázás a viselkedés-leírás helyett) – empirikus, tudományos adatok hiánya (validitás, standardizáltság kérdése)

6. ábra: A hagyományos kiválasztási eljárások és a kompetenciamérés előnyei, korlátai

- A betölteni kívánt **munkakör értéke és a kiválasztási keretrendszer** 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, mivel a kompetenciamérésnek és a hagyományos pszichológiai méréseknek van

átfedésük, de alapvetően eltérő kritériumok mérésére alkalmasak. A kettő együttes használata biztosítja legnagyobb pontossággal a motiváció, tudás, képesség, személyiség és viselkedés elemzését, megfigyelését.

Hivatkozások

- BOLDEN, R. (2006): Leadership Competencies: time to change the tune?, in: *Leadership 2(2)*, 147-163.o.
- BOYATZIS R. E. (1982): *The competent Manager: A model for effective performance*, Wiley, Chichester
- 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)
- 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.
- 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.
- JUHÁSZ M. (2004): A „soft-skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben, in: *Munkügyi Szemle*, 2004. (48. évf.), 11. sz. 8-12. o.
- 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>
- MOHÁCSI G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben I., in: *Humánpolitikai szemle*, 1996. (7. évf.), 11. sz., 3-11. o.
- NORDHAUG, O. - GRONHAUG K. (1994): Competences as resources in firms, in: *International Journal of Human Resource Management* 5(1), 89–106. o.
- SPARROW, P. (2002): To use competencies or not to use competencies? That is the question, in M. PEARN (Eds; 2002): *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.
- SZELESTEY J. (2006) : Kompetencia modell kidolgozásának elméleti háttere, in: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelestevKompetencia.pdf>

A témával kapcsolatos szakmai tevékenység jegyzéke

Publikációk

HEGYI H. (2010): The Possibilities of Competence-based Selection at the Law Enforcement Organizations, in: *Policajná Teória a Prax (Police Theory and Practice), Ročník XVIII. 2/2010.*, Akadémia Policajného Zboru V Bratislave, Bratislava, 104-117.o.

HEGYI H. (2010): The Possibilities of Competence-based Selection at the Law Enforcement Organizations, in: *XXIV. microCAD International Scientific Conference 2010*, Innovation and Technology Transfer Centre University of Miskolc, Miskolc, 71-76.o.

HEGYI H. (2010): A kompetencia alapú kiválasztás lehetőségei a rendvédelmi szerveknél, in: *Rendvédelmi Füzetek 2010/1. szám*, Bp.

HEGYI H. - DOBOCZKY-SZELESTEY J. - VIRÁG L. - VAJGER É. - SZATMÁRI SZ. - SZELES E. - SALLAI D. - CSOMÓS I. - SZABÓ E. - RIGÓ B. - DR. KOVÁCS G.: A rendvédelmi munka-és szervezetszichológiai tevékenység szakmai protokollja, in: Virág L. (2009): *A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja*, Határrendészeti Tanulmányok 2009/2. különszám, Bp.

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): Személyzetkiválasztás, in: *Gyakorlati kézikönyv a kompetencia alapú HR-rendszer alkalmazásához*, IRM belső kiadvány

Előadások:

HEGYI H. (2010): The Possibilities of Competence-based Selection at the Law Enforcement Organizations; XXIV. microCAD International Scientific Conference, Miskolc

HEGYI H. (2010): A kompetencia alapú kiválasztás lehetőségei a rendvédelmi szerveknél, „Spring Wind” Conference 2010, PTE, Pécs

HEGYI H. (2009): A kompetencia alapú kiválasztás lehetőségei a rendvédelmi szerveknél, Rendészeti Doktoranduszok Országos Egyesületének konferenciája, Rendőrtisztví Főiskola, Budapest

PÁSZTOR A. – HEGYI H. (2009): A bűnügyi pszichológia, a munkapszichológia és a szervezetteléktan szerepe a rendvédelemben, „A RENDÉSZET KULTÚRÁJA – KULTURÁLT RENDÉSZET” című nemzetközi tudományos konferencia, Pécs

HEGYI H.-DOBOCZKY-SZELESTEY J. (2008): Kompetencia-mérő eljárások, Rendvédelmi pszichológusok és asszisztensek szakmai konferenciája, Adyliget

HEGYI H. (2008): Kompetencia alapú kiválasztás lehetőségei a rendvédelemben, Rendvédelmi pszichológusok és asszisztensek szakmai konferenciája, Adyliget

HEGYI H. (2007): Kompetencia alapú személyzet-kiválasztás a rendészeti szerveknél, Hadtudományi Társaság Konferenciája, Pécs

HEGYI H. (2007): Kompetencia alapú kiválasztás – „A rendészeti szervek HR-menedzsmentje” c. német – magyar twinning projekt zárókonferenciája, Bp.

HEGYI H. – SZELES E. (2007): Personalauswahl, Assessment Center in der ungarischen Grenzpolizei; Entwicklung eines kompetenzorientierten, integrierten Systems für Personalentwicklung & -management im Ministerium des Inneren und den nachgeordneten Bereichen; Konferenz Bundespolizeiakademie Lübeck

SZELESTEY J. – HEGYI H: (2007): Personalentwicklungskonzept der ungarischen Grenzpolizei; Entwicklung eines kompetenzorientierten, integrierten Systems für Personalentwicklung & -management im Ministerium des Inneren und den nachgeordneten Bereichen; Konferenz Bundespolizeiakademie Lübeck