

2. Munka- és szervezetpszichológiai résztevékenységek

2.1 A személyzet kiválasztásának előkészítése, folyamata és módszertana

2.1.1. Munkatevékenység-elemzés

Munkakörelemzés, munkaköri leírás, foglalkozási profil, pályaprofil

A tevékenység célja

Munkatevékenység-elemzést azért végez egy munkapszichológus, hogy megszerezze a feladatához, vizsgálataihoz szükséges információkat és megfelelően megismerje egy munkakör, foglalkozás, vagy szakma munkalélektani szempontból releváns jellemzőit. A munkatevékenység-elemzés általános megfogalmazás, fogalmi keret, amely - érvényességi körét tekintve:

- a szűkebb érvényű, konkrét, egy adott szervezetben betöltendő munkakörtől;
- a rokon munkaköröket magába foglaló, és így általánosabb, a munkatevékenységeknek egy szélesebb potenciális körét felölelő foglalkozáson át;
- az egyéni élet munkatevékenységgel töltött teljes időtávját átfogó és egy foglalkozáson belül befutható - tevékenységek és szervezeti pozíciók komplex rendszeréből álló - szakmai pályáig terjed.

A fentieknek megfelelően beszélünk - a hazai szakma bevett, bár nem mindig konzekvensen követett szóhasználatának megfelelően - munkakörelemzésről, foglalkozási profilról, pályaprofilról.

A foglalkozási profilok (Csirszka J., 1985; Ritoókné Ádám M., Gillemontné Tóth M., 1994) kidolgozása és gondozása csakúgy, mint a pályairányítás és karriertanácsadás - a korábbi pályaválasztási vizsgálatok formális rendszerének és a hazai munkapszichológiai szakma ágazati szerveződésének megszűntével - átkerült a munkanélküliekkel foglalkozó munkaügyi központok tevékenységébe.

A munkatevékenység elemzése olyan általános hasznosságú eljárás, amely előkészít különböző (klasszikus) munkalélektani tevékenységeket, mint pl.:

- az alkalmazottak kiválasztását,
- a képzési igények felmérését és a képzési programok megtervezését,
- a beilleszkedés segítését,
- munkakörök tervezését és összehangolását,
- a munkakör-értékelést,
- a beválás vizsgálatot, és teljesítményértékelést,

(Mivel célját és kontextusát illetően egy más megközelítésű alkalmazásba, a szervezetpszichológiába illeszkedik, ezért zárójelben jegyezzünk meg továbbá, hogy részét képezheti egy szervezetdiagnosztikának is.)

Megvalósítandó feladatok:

A munkapszichológiai szempontú munkatevékenység elemzés rokona a munkajogi, munkaegészségügyi, vállalatszerkezeti célból készített munkaköri leírásoknak. Mint ilyen tartalmazza:

- a munkakör megnevezését,
- a munkakör (foglalkozás, szakma) betöltője által elvégzendő tevékenységeket,
- a munka célját és annak helyét a szervezet tevékenységi struktúrájában,
- az alkalmazott munkaeszközöket,
- a munka tárgyi (fizikai) környezetének általános és kritikus feltételeit,
- a munka szervezeti (formális, hierarchiális kapcsolatok) és társas (informális) környezetének jellemzőit,
- a hatékony munkavégzéshez szükséges ismereteket, képességeket, tulajdonságokat, személyiségvonásokat, ill. a munkaérdeklődés és motiváció megkívánható jellegét és mértékét - vagyis a munkavégzés kompetenciáit,
- felelősségeket és jogköröket,
- a munka valenciáit (Csirszka, 1985),
- az alkalmazás szakmai, jogi, egészségügyi feltételeit,
- mindazokat az egyéb tényezőket, amelyeket a munka hatékony elvégzéséhez szükséges ismerni.

A jó munkaköri leírás lehetővé teszi, hogy egy munkapszichológus ebből ki tudja emelni azokat a tényezőket, amelyek alapján

- bejósolható, előre jelezhető és így a jelentkezők csoportjából kiválasztható az adott tevékenységet sikeresen végzők köre, tehát az aktuális munkaalkalmasság megállapítható;
- a munkatevékenység hatékony elvégzése, a beválás megfelelően objektíven mérhetővé, vagy megállapíthatóvá válik;
- a szervezet számára adott munkavállalók ismeretében a tevékenység hatékonyabb végzéséhez szükséges képzési szükségletek és programok megtervezhetőek.

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek a feladatok eredményes megoldásához?

A munkatevékenység-elemzést munkapszichológus, vagy erre megfelelően felkészített személy (pl. munkapszichológus szakasszisztens) végezheti.

A munkatevékenység-elemzés rendszerint nem tartalmaz olyan adatokat, amelyek megkívánják, hogy csak pszichológus - akit a szakmai titoktartás és a személyiségi jogok tiszteletben tartása kötelez - végezhesse. Részvétele azért célszerű mégis ebben a munkában, mert:

- az elemzés bevett (hazai) módszerei között kulcsfontosságú helyet foglal el az interjú. Célszerű, hogy ezt az interjúkészítésben gyakorlott szakember végezze, ez biztosíthatja, hogy a munkatevékenység-elemzés megfeleljen a további munkapszichológiai résztevékenységek céljainak,
- azok a finom munkajellemzők, amelyeket az elemzés során megismer az elemzést végző, így nem torzulnak, nem lép fel információvesztés.

A munkatevékenység elemzés elkészítése során a munkapszichológus számára információt szolgáltathatnak:

1. aki(k) a munkakört (foglalkozást, szakmát) betölti(k), vagy betöltötté(k);
2. a munka betanítását, vagy a képzést végző szakember(ek);
3. közvetlen vezető(k), aki(k) az adott tevékenység koordinációját, ellenőrzését végzik a szervezetben;
4. beosztottak, aki(k)nek a tevékenységét a vizsgált munkakört (foglalkozást, szakmát) betöltő személy koordinálja, ellenőrzi a szervezetben;
5. az(ok) az ügyfel(ek), kliens(ek), aki(k) ebbéli minőségükben kapcsolatba kerülnek a vizsgált tevékenységet végzővel.

Módszerek

Információszerző eljárások

- a./ Megfigyelés, résztvevő megfigyelés. Ebbe a kategóriába tartozik a beletanulás az adott munkába, a megfigyelés, a videofelvétel készítés.
- b./ Dokumentumok elemzése. Sokszor - etikai, vagy technikai okból (pl. a legtöbb vezetői pozíció esetén) - nincs lehetőség közvetlenül megfigyelni egy kérdéses tevékenységet (de pl. szervezeti jegyzőkönyvek, vagy képzési segédanyagok révén képet alkothatunk annak lényegi jellemzőiről).
- c./ Interjú. Egy félig strukturált, semleges interjú lehetőséget ad arra, hogy az adott munkatevékenység finom, különleges vonatkozásaira fény derüljön.
- d./ Strukturált kérdőív. A kérdőívek lehetővé teszik, hogy a különböző munkatevékenységeket az azonos, előre megállapított szempontjaik szerint mennyiségileg és/vagy minőségileg is összehasonlítsunk (pl. munkaterhelés, igényelt képességek, szervezeti fontosság szempontjából).

Természetesen több módszer és több információforrás együttes felhasználása nagyobb valószínűséggel vezet a valósághoz hű, pontosabb munkatevékenység-elemzés elkészítéséhez.

Jogi és etikai megfontolások

Titoktartás várható el azon adatokra nézve, amelyek a szervezet technológiája, termelési mutatói, személyzeti jellemzőivel stb. kapcsolatban az elemzést végző birtokába jutottak.

A videofelvételek torzíthatnak a természetes viselkedésen, mert az emberek többsége "szerepel" a felvételek során. Így pl. azok a gyakorlatban használt, de a szigorúan vett szabályoktól eltérő munkamagatartások "láthatatlanná" válnak, amelyek valójában részei a napi gyakorlatnak. Viszont éppen az ilyen finom jellemzők miatt a munkatevékenység elemzését végző titoktartása kell, hogy védje az adatközlőt, akár saját munkaadó szervezetével szemben is.

2.1.2 *Toborzás*

(Nem érinti ez a rész itt azokat a kérdéseket, amelyek a toborzás más - pl. gazdasági, szervezetépítési - aspektusaihoz tartoznak!)

A tevékenység célja

Toborzást azért csinálnak, mert a szervezeteknek megfelelő alkalmazottakra van szükségük, akik betöltik a szervezeti pozíciókat. Másrészt viszont az embereket tájékoztatni kell ezekről a pozíciókról, mint lehetőségekről, kedvet kell csinálni, érdeklődést kell kelteni irántuk, hogy jelentkezőkként megjelenjenek a folyamat következő lépcsőjén, a kiválasztásban. Tehát a toborzás az egyén és szervezet közötti formális és informális szerződés megkötésének alapjait teremti meg. A toborzás az egyén számára előkészíti azt a döntést, amelynek eredményeképpen majd megjelenik egy kiválasztási folyamatban.

Toborzásra tehát azért van szükség, hogy a munkaszervezet egyfelől az elvárásairól, másfelől az általa kínált materiális és szimbolikus lehetőségekről, juttatásokról (pl.: szociális létesítmények, cafeteria rendszer, sportolási és rekreációs lehetőségek, a szervezet által kivívott társadalmi és szakmai presztízs) megfelelő információkat juttasson el az érdeklődőkhöz, a potenciális munkavállalókhöz. Ez elősegíti a "jelentkezővé válást", az érdeklődőkben megalapozottabb motivációkat alakít ki, amelyek előkészítik, és megbízhatóbbá teszik a kiválasztás eljárásait.

(A toborzás a kiválasztás klasszikus, predikcionista, vagy alkalmasság-vizsgálati modelljének nem volt része. A gyakorlatba csak a korszerű emberi erőforrás-gazdálkodási szemléletnek (Torrington, D.; Hall, L., 1995; Bakacsi Gy. és mtsai, 2000; Farkas F. és mtsai, 1997) és a kiválasztás konstruktivista-döntéseméleti megközelítésének köszönhetően került be.)

Megvalósítandó feladatok

A toborzás során a szervezet információkat küld a potenciális jelentkezők felé, hogy "saját részéről" előkészítse számukra azt a döntést, amelynek eredményeképpen, mint jelentkezők megjelennek a kiválasztás eljárásban (alkalmasság-vizsgálaton). Az egyéni döntés kialakításához olyan információkra van szükség, amelyek segítségével a szervezet által támasztott munkaköri követelmények összemérhetőek az egyéni képességek, ismeretek, tulajdonságok rendszerével; a munkakör által nyújtott lehetőségek és juttatások pedig, az egyéni érdeklődés és motiváció életpálya-tervbe illeszkedő elemeivel.

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek az adott feladatok eredményes megoldásához?

A toborzás úgy is felfogható, mint a szervezet PR (public relations) tevékenységének része. Tehát olyan szakembert igényel, aki jártas a szervezetek nyilvános kommunikációjának kialakításában és rendelkezik reklámlélektani ismeretekkel (pl.: helyi szervezeti tevékenységi struktúrától függően: reklámpszichológus, PR-előadó, marketing szakember).

A munkapszichológus feladata a munka által támasztott speciális szakmai és nem-specifikus pszichológiai követelményeinek, ill. a szervezet által a jelentkezők számára kínált lehetőségeknek a munkatevékenység-elemzésre épülő megfogalmazása és beépítése a toborzó dokumentumokba (álláshirdetés, szóróanyag stb.)

Módszerek

A toborzás során az egyik kérdés a megfelelő közvetítő csatorna (folyóirat, honlap, rendezvény, személyzeti v. karriertanácsadó cég) kiválasztása az elérni kívánt célszemélyek szociológiai, érdeklődési jellemzőinek és viselkedési szokásainak figyelembe vételével.

Azok a szervezetek, fórumok és eszközök, amelyeket a toborzáshoz leggyakrabban igénybe vehetők:

- munkaügyi központok,
- személyzeti tanácsadók,
- munkaközvetítő,- kölcsönző ügynökségek,
- állásbörzék,
- hirdetések,
- a nyomtatott és elektronikus sajtó, (pl.: újság, a rádió, a tv, az internet)
 - szakmai,
 - helyi,
 - országos ismertségű és terjesztésű fórumai

A másik kérdés a közlés megfelelő stílusának és tartalmának kiválasztása. A közlés stílusának illeszkednie kell a megcélzott populáció információszerzési (és álláskeresési) szokásaihoz. A toborzás által közvetített információ:

- mint a szervezet arculatának egyik eleme, megjeleníti a szervezet jövőképét, küldetését (vagyis vállalt, deklarált, hivatalos céljait);
- nagy vonalakban tájékoztat a betölthető / betöltendő pozíció(k)ról;
- megfogalmazza azokat a fő (szakmai, lélektani) követelményeket, amelyek a pozíció betöltéséhez szükségesek;
- bemutatja azokat a pozíció által nyújtott lehetőségeket és juttatásokat, amelyek szükségleteinek kielégítését, illetve szakmai, vagy személyiségfejlődését szolgálhatják.

Jogi és etikai megfontolások

A toborzás ún. „szervezeti önprezentáció”, vagy a szervezet „pozicionálása”. Valós információkat kell tartalmaznia máskülönben hosszabb távon sérülnek mind az egyéni, mind a szervezeti érdekek. (Nem kell, hogy mindent elmondjon, de amit közöl, annak igaznak kell lennie.) A félrevezető, a túlzó, irreális információk később elégedetlenséget válthatnak ki, csökkentik a motivációt, az elköteleződést, akadályozzák a beválást és növelik a kilépés valószínűségét, nehezítik a beilleszkedést.

2.1.3 A személyzet kiválasztása, alkalmasság-vizsgálat

A tevékenység célja

A kiválasztás néhány kiinduló, klasszikus, (platóni) alapfeltevéseken alapul. Ezek magyarázzák, hogy a szervezeti hatékonyság érdekében miért válogatjuk a szervezeti pozíciókra jelentkezőket.

Az egyik ilyen feltételezés, hogy - bizonyos pszichológiai jellemzők, vagy viselkedésmintázatok (ezeket nevezzük prediktoroknak) alapján - már a szervezeti pozíció betöltése előtt megbízhatóan bejósolható, előrejelezhető egy jelentkező jövőbeni munkateljesítménye. Ezért a szervezetek szisztematikus kiválasztási rendszerekkel igyekeznek biztosítani, hogy hatékony alkalmazottaik legyenek és így optimalizálják a szervezet teljesítményét.

(A munkapszichológia klasszikus időszakában a pszichotechnikusok azt feltételezték, hogy ezek a jellemzők stabilak, ezért használták az alkalmasság fogalmát. A mai szemlélet inkább az ennél kevésbé determinisztikus, rugalmasabb „kiválasztás” megnevezést részesíti előnyben az „alkalmasságvizsgálat” helyett. E tekintetben nyugodtan támaszkodhatunk hazai munkapszichológiai hagyományokra. Pl. ahogyan ezt Csirszka János (1985) megfogalmazta:

"A munkaalkalmasság a munka jellegzetességeinek és a személyiség jellegzetességeinek olyan szükséges összhangja, amely megadja a beválás lehetőségét és valószínűségét."

"Bár az alkalmasság fogalma általánosan elterjedt és használatos viszonyfogalom, ... a továbbiakban is a *megfelelés* kifejezés kerül előtérbe. Alkalmasság és megfelelés nem teljesen azonos jelentésű, szinonim fogalom. Az alkalmasság egyoldalú viszonyulást fejez ki: a munka nézőpontjából az embert helyes kritériumok alapján megfelelőnek, illetve nem megfelelőnek ítéli meg."

Pontosan ennek a megfelelésnek a keresése és biztosítása az, amire a kiválasztás vállalkozik.)

Megvalósítandó feladatok

Módszerek

A kiválasztás folyamata legalább az alábbi négy, jól elkülöníthető részre bontható:

1. A kiválasztást lehetővé tevő prediktorok kialakítása

Meg kell találni azokat a prediktorokat (pszichológiai változókat, viselkedés-mintázatokat), amelyek megfelelően bejósolják, előjelzik a jövőbeli teljesítményt. Aktuálisan két (vetélkedő) megközelítés alapján alakíthatjuk ki a prediktorainkat:

- Az egyik az elvont elméleti alapok felől közelít. A pszichológia alapvetési területeinek és a munkapszichológia eddigi fejlődésének során kialakított pszichológiai kategóriákat és jellemzőket - tudás, képességek, készségek, személyiségvonások – tekinti prediktoroknak.
- A másik a gyakorlat és a munkateljesítmény felől közelíti meg a problémát. Prediktorait egy adott tevékenység esetében a hatékony munkavégzéshez szükséges releváns jellemzőkben, a kompetenciákban látja (ilyenek tekintik pl.: a teljesítménymotivációt, a praktikus (vagy gyakorlati) intelligenciát, újabban a szociális (vagy érzelmi) intelligenciát stb.).

A munkapszichológia jelenlegi gyakorlata múltbéli eseményekből és jelenbeli teljesítményekből igyekszik a teljesítményt előrejelezni. Szintén két irányvonal tapasztalható a változók és a munkatevékenység közötti kapcsolatot tekintve: beszélhetünk absztrakt és konkrét prediktorokról.

2. Módszertanilag és méréselméletileg megfelelő vizsgáló eljárások (prediktor rendszer) kidolgozása

A kiválasztás céljára összeállított eszközrendszerrel kapcsolatos elvárások, hogy a prediktorokként felhasznált eljárások (ld. 3. pont) legyenek:

- objektívek - a szakmailag elvárható mértékben
- érvényesek
- megbízhatóak
- a szervezet és a kiválasztást végzők számára megfelelőek

Mivel az eszközrendszer feladata a hatékony teljesítmény (a beválás) bejósolása, előrejelzése, ezért vizsgálnunk kell a kettő kapcsolatát, amelyet korrelációjuk mértékével fejezünk ki.

A rendszer validitásának vizsgálatára használatos megoldások:

- prediktív validitású, vagy előjelző érvényességű modell (bejósoló érvényességét a jelentkezőkhöz hasonló populáción vizsgálják, ezért időigényes, költséges, nagyszámú jelentkezőt feltételez)
- konkurrens validitású, vagy egyidejű érvényességű modell (bejósoló érvényességét a munkakört régóta betöltőkön vizsgálják, ezért gyorsabb, olcsóbb, de bizonyos prediktorváltozók esetén jelentősen torzít)
- generalizált validitású, vagy általánosított összetett érvényességű modell (többféle munkakör képviselőiből álló, nagy mintán, sok prediktor párhuzamos alkalmazásával vizsgálja, hogy a prediktorok egy adott csoportja melyik munkakörre érvényes, ezért olyan nagy szervezetekben alkalmazható, ahol ezek a feltételek adottak, pl. hadsereg)

Azokban az esetekben, amikor a fentiek egyike sem érvényesíthető, a gyakorlat - mintegy "végszükségben" - a következő kiegészítő módszer valamelyikéhez folyamodik:

- "kölcsonzött" tapasztalati validitás (Ha saját forrású adatbázis nem áll rendelkezésre, akkor rokon munkaterületek szakirodalomban közölt, elérhető adataira is támaszkodhatunk [tulajdonképpen úgy kezelhető, mint egy külső adatbázisra támaszkodó generalizált validitású modell].)
- szintetikus, összeállított validitás (Amikor a kérdéses munkakör képviselői nem állnak elegendő számban rendelkezésre pl. egy konkurens validáláshoz, akkor többféle munkakör képviselőiből állítanak össze egy megfelelő méretű (általában 30-60 fős) mintát. Ezekről a munkakörökről azt feltételezik, hogy megtalálhatóak bennük és lényegesek ugyanazok az alapelemek. Ezután alapelemenként vizsgálják a prediktorok érvényességét.)
- becsült elméleti-tartalmi validitás (Értékelő szakemberek csoportja szakmai elvek és elméletek alapján becsüli meg a modell érvényességét. Pl. ahol a kis elemszámú minták vizsgálata, ill. az alkalmazott módszerek újszerűsége nem ad módot a fent bemutatott eljárások alkalmazására.

(Természetesen ebben az utóbbi három esetben nagyobb a torzítás, a tévedés valószínűsége.)

A kiválasztás klasszikus (predikcionista, vagy méréselméleti) modellje (Thorndike, 1949; in: Klein, 1998) egy közvetlen prediktor-teljesítmény kapcsolatra, és az ezen alapuló bejósolható, hosszú távon fennálló alkalmasság feltételezésére épül. A kiválasztás és az egyén-szervezet kapcsolat későbbi modelljei (Dunnette, 1963, in: Siegel, Lane, 1982; Loftquist-Dawis, 1969, in: Drenth et al 1984) a kapcsolat többtényezős, dinamikus, longitudinális jellegét hangsúlyozzák, kiemelve a jelentkező döntési lehetőségét (és megteremtve ezzel az igényt a toborzás megszervezésére). Ha elfogadjuk ezen modellek alapelveit, akkor a prediktor-teljesítmény kapcsolatra nem tekinthetünk úgy, mint közvetlen kapcsolatra, amely feltétlenül bejósolható minden jelölt és minden munkakör esetében és hosszú távon változatlan marad.

3. A jelöltek vizsgálata a prediktorokkal

A munkapszichológia eszköztára nagyon gazdag és folyamatosan bővül, ezért lehetetlen lenne egy kimerítő felsorolását adni diagnosztikai módszereinek.

A bejósláshoz használt eljárások főbb csoportjai:

- interjú
- önéletrajz, egyéb írott dokumentum (mely főként valamilyen tudást, ismeretet, tapasztalatot igazol)
- tesztvizsgálat
- munkapróba
- szimulátor
- tanulóképeség-teszt
- értékelő és fejlesztő központ

Az alkalmazott eljárásoknak - a tesztológia kritériumai szerint - objektív, szisztematikus, érvényes és megbízható eszközöknek kell lenniük. Az objektivitás érdekében megfelelő vizsgálati standardokkal és normákkal kell rendelkezniük.

4. Döntés az alkalmas jelöltek elfogadásáról, az alkalmatlanok elutasításáról

A vizsgálati szakasz (3.) eredményeképpen a jelentkezőket leggyakrabban két csoportba - javasoltak és elutasítandók - soroljuk. A besorolás elkészítésének két alaptechnikája található meg a gyakorlatban, ezek a jelöltek vizsgálatában prediktorként alkalmazott eljárásokban elért teljesítménypontokat:

1. egy közös mutatóvá alakítják, és egy vágási érték meghatározásával kettéosztják a csoportot. Ide tartoznak:

- az egyszerű rangsorok;
- a párhuzamos vágási szintek/küszöbök (a hazai szóhasználatban találkozhatunk „kritériumok” megnevezéssel is, ez azonban nem keverendő a beválási mutatókkal!);
- a rostavizsgák / hierarchikus vágási szintek;
- a súlyozott alkalmassági mutatók (szubjektív, vagy matematikailag képzett súlyokkal);
- a csoportképzés klaszterelemzéssel.

2. igyekeznek az individuumra jellemző változatosságukban együtt és egyidejűleg figyelembe venni, az egyéneket pedig egy elvárt ideális jelölt képesség/személyiségstruktúrájához mérni.

- profilillesztés (grafikus összemérés, többszörös vágási szintek; távolság az ideálprofiltól)
- képesség/személyiségprofilok belső dinamikus szerkezetének elemzése
Néhány példa az ilyenkor figyelembe veendő szempontokra:
 - kizáró tényezők, alkalmatlanság (pl. patológiák)
 - középső elfogadási tartomány (pl. szorongás)
 - jellemzők kedvezőtlen együttes előfordulása, interakciója (hosszú reakcióidő, nagy kockázatvállalás)
 - a profil "kiegyensúlyozottsága", a képességek, vagy a személyiség harmóniája (pl. CPI profilátlag)

A döntési eljárás során kétféle hibát véthetünk: felvesszük, akit nem kellene (téves pozitív döntés) és elutasítjuk, akit fel kellett volna venni (téves negatív döntés). A második hiba általában - a szervezet számára - nem tűnik kritikusnak, hiszen velük a munkavégzés során nem találkozunk, "nem hiányoznak" a szervezetnek. A döntési rendszer finomítása során igyekeznünk kell mindkettőt csökkenteni, illetve megtalálni azt az optimumot, amikor a kettő összege minimális. Mivel a munkateljesítmény bejósolására használt eszközeink nem korrelálnak tökéletesen a beválás mutatóival ($r < 1,0$; sőt a tapasztalati adatok $r = 0,6$ -os plafon-értékről számolnak be!) ezért ezekkel a hibákkal mindig számolnunk kell.

Azt, hogy egy prediktor bevonása a kiválasztás folyamatába mennyivel javítja vizsgálatunk hatékonyságát erre a célra szerkesztett táblázatok, vagy képletek segítségével számíthatjuk ki. (Taylor-Russel , a Naylor-Shine táblázat, Lawshe-formula; (Siegel, Lane, 1982))

A helyes és téves döntések aránya mutatja a döntési mechanizmus differenciáló érvényességét. Ennek értékén javíthatunk, ha emeljük a predikció vágási értékét, vagyis egy szigorúbb kritériumot alkalmazunk. Ezzel - egy érvényes és megbízható kiválasztási rendszer esetében - csökken a téves pozitív döntések száma, de ezzel együtt a felvételre javasoltak száma is.

A kiválasztási folyamat megbízhatósági/érvényességi mutatóinak, szelekciós arányának (sz.a. = felvételre javasoltak / jelentkezők), beválási arányának (b.a. = a felvettek közül hatékony / nem hatékony) a kiválasztási program költségeinek és az adott munkakör gazdasági hasznosságának a segítségével megadható a kiválasztási folyamat gazdasági hasznossága.

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek a feladatok eredményes megoldásához?

Mivel a kiválasztás fent vázolt részei tartalmazzák a lélektan mindazon alapkutatási területeit, amelyek felhasználhatónak tűnnek a munkavégzés hatékonyságának bejósolására (pl. általános lélektan: kognitív folyamatok, pszichikus alapjelenségek; személyiséglélektan: vonáselméletek, dinamikus modellek; szociálpszichológia: attitűdök, társas viselkedés stb.), illetve azokat az alkalmazott területeket és segédtudományi ismereteket (pszichodiagnosztika, tesztológia és pszichometria, pszichológiai statisztika, döntéelmélet) amelyek a vizsgálatok lebonyolításához szükségesek elvárható, hogy ezt a tevékenységet szakpszichológus végezze.

A vizsgálatok egy részének (ld. 2. vázlatpont) lebonyolítását felkészített munkapszichológus szakasszisztens el tudja látni.

Jogi és etikai megfontolások

Egyéb szakmai megfontolások, problémák:

- Kerülni kell a szakmai zsargon használatát a megbízó számára készített véleményben, beszámolóban, jelentésben!
- A prediktorként használt tesztek gondos és indokolt kiválasztásával, illetve az utólagos információ adással meg kell próbálni elkerülni azt a konfliktust, amely jelentkező tájékoztatásának és a maszkoló instrukcióknak a konfliktusából ered. (ld. Lüscher: "Ez egy színpreferencia teszt.")
- Még a validáláshoz elégtelenül kicsi minták esetén sem mondjunk le prediktoraink validitásának vizsgálatáról. (pl. egy kicsi tanácsadó cég praxisában, vagy egy vezetői szakma esetében: ajánlott a szakirodalomban közöltekre támaszkodni)
- A profilillesztés során erősen törekedni az objektivitásra, az átlátható, megismételhető elvek, és algoritmusok alkalmazására.
- Fontoljuk meg, mekkora az a különbség a jelentkezők, vagy jelentkezők csoportjai között, amely már valódi pszichológiai és nem csak matematikai különbséget jelent! Pl.: indokolt-e megkülönböztetni két - a csoportok képzése, vagy a rangsorkészítés során - szorosan a vágási (alkalmas/alkalmatlan; javasolandó/elutasítandó) határ köré eső jelentkezőt, ha közöttük a különbség hibahatáron belül van, vagy nem mérés, hanem számítás eredménye?

(Itt szükséges megjegyezni, hogy bár a hazai gyakorlat ismeri az ún. „fejvadászat” fogalmát, azt a pszichológiai tartalmát tekintve sokkal inkább a toborzáshoz tartozónak tekintjük munkaerő-csábítás és ezért nem tárgyaljuk a kiválasztás problémakörénél.)

Etikai megfontolások:

1. A jelentkezők személyiségi jogainak védelme

- Tájékoztatáshoz, információhoz való jog (A jogos kérdések megválaszolása: Mi fog történni? Milyen vizsgálatokon fogok átesni? Miért? Lehetőség az eredmények / jelentés / szakvélemény elolvasására.)
- A vizsgálat (egyéni) eredményéről feltétlenül és mihamarabb tájékoztatni kell az elutasított jelentkezőt!
- Méltányos eljáráshoz való jog (emberséges bánásmód, elkerülni a jelentkezők közötti diszkriminációt)

- Az adatok titkos kezelése. (Pl.: annak meghatározása, hogy a jelentkezők vizsgálati eredményeit milyen formában közöljük a megbízó szervezet képviselőivel)
 - Kerülni az indokolatlan vizsgáló eszköz, interjúkérdés alkalmazását! (pl. amely a munkakör szempontjából nem kizáró betegségre, vagy irreleváns tulajdonságra, szokásra kérdez rá)
2. A megbízó (szervezet) által rendelkezésünkre bocsátott adatok (ld. munkatevékenység elemzés) védelme.
 3. A szerzői joggal védett szakmai eljárások (pl. tesztek, szoftverek) jogosulatlan alkalmazása.

2.1.4. Beválás, teljesítményértékelés

A tevékenység célja

A beválás vizsgálata egyfelől szükséges a kiválasztási, vagy képzési rendszer érvényességének és hatékonyságának vizsgálatához (a prediktor-változók számára viszonyítási támpontot) jelentenek, másfelől önmagában, a hatékony teljesítmény kimutatásának az eszközöként (Landy, Farr, 1983) is alkalmazható. A teljesítményértékelés visszacsatolás a munkavégző számára, s mint ilyen – egyes motivációs elméletek szerint - a munkamotiváció szabályozója.

Beválásról akkor beszélhetünk, ha egy dolgozó tartósan, az elvárásoknak megfelelő teljesítményt nyújt anélkül, hogy ennek következményeképpen önmaga, vagy a szervezet károsodna.

Megvalósítandó feladatok

A teljesítményértékelés során:

- ki kell választanunk azokat a tényezőket, amelyek mentén a teljesítményt mérjük, vagy értékeljük,
- meg kell határozni a mérés / értékelés körülményeit,
- ki kell választanunk és képeznünk kell az értékelőket.

Milyen szakképesítés, milyen kompetenciák és készségek szükségesek az adott feladatok eredményes megoldásához?

A beválás vizsgálatába már a kezdeti lépéseknél fontos bevonni a szervezet (termelési, technológiai, személyügyi) szakembereit, vezetőit. Az értékelési rendszer kialakítása és implementálása munkapszichológiai szakértelmet igényel, a működtetése nem feltétlenül.

Az értékelést magát általában a szervezet erre kiképzett tagjai (speciális esetben ügyfelek, kliensek) végzik.

Módszerek

A beválás vizsgálata és a teljesítményértékelés során közös, eldöntendő kérdés, hogy mit értékeljenek? Mindkettő a hatékony, a sikeres teljesítményről szól, azonban látnunk kell, hogy ez egy (elméleti, több összetevőből explicit és implicit eljárásokkal kialakított)

konstruktm, s mint ilyen közvetlenül nem hozzáférhető. Teljesítménymérő eljárásainkkal szemben az az elvárásunk, hogy minél jobban lefedjék ezt a konstruktmot, vagyis minél nagyobb legyen a relevanciájuk, és minél kevésbé legyen rájuk jellemző az a két hiba, amelyek ilyenkor szükségképpen jelentkeznek:

- a kihagyás (Az amikor valamit, ami valódi teljesítmény, nem sikerül megragadni, megmérni, mert a vizsgáló módszerünk nem érzékeny rá.) [Pl.: Egy vezető esetében közvetlenül nem jelentkezik a közvetlen teljesítményben az a mentális munkával töltött idő, annak stressz-hatása, amit egy kritikus döntés meghozatala előtt "fejben" végez.
Egy gépjármű oktató esetében nem jelentkezik teljesítményként az az átadott információ, ami csak hónapokkal később, a gyakorlással jelenik meg a tanulóvezető közlekedési magatartásában.]
- és a hozzáadás, vagy kontamináció Az amikor valamit teljesítményként észlelünk, pedig valami másnak a hatása. [Pl.: Egy betanított munkás esetében teljesítményként jelentkezhet valami, ami korábban végzett munkák során szerzett képességeinek transzferhatása.]

A jó teljesítmény-kritériumoktól elvárható, hogy torzításmentesek, megbízhatóak, a munkatevékenység elemzés és a szervezeti célok alapján relevánsak, a szervezet által elfogadhatóak, eltérő munkaszituációk esetén is konzisztensek, mérhetőek, differenciáló erejűek, és (idői, technikai és pénzügyi tekintetben) kivitelezhetőek legyenek.

A teljesítmény-kritériumok valamilyen mérhető, objektíválható produktumon, vagy megfigyelhető viselkedések valamilyen mintázatán alapulnak.

Az értékelés tartalma alapján beszélhetünk objektíven mérhető (1.) és szubjektíven megállapítható (2.) kritériumokról:

1. Objektíven mérhető

- Produktivitás. (munkadarabok, eladott termékek, publikációk, ellátott betegek stb.)
- Időráfordítás (pl.: befektetett gyártási, tanulási, gyakorlási, stb. idő)
- Bevétel, kereset
- Előmenetel, elért szervezeti pozíció
- Ugyanazon szervezetben letöltött (szolgálati) idő
- Hiányzások (pl.: táppénzes napok) száma
- Hibázások, balesetek, selejtek, ügyfélpanaszok mennyisége.

Meg kell jegyezni, hogy a kategória elnevezése kissé félrevezető. Az objektíven mérhető kritériumok mérése – főként kialakításuk folyamatának elején - sok szubjektív komponenst tartalmaz: a mérési időpont, intervallum, gyakoriság, standardok megállapítása szubjektív, függ a döntéshozóktól, és ennek torzító hatása lehet a mért teljesítményre. (Pl. egy virágkereskedő teljesítményét hiba csak a divatos névnapok előtt mérni.)

2. Szubjektíven megállapítható

- Elvart viselkedések (önellenőrzés, információadás, új ötletek felvetése, segítségnyújtás stb.)
- Elvart szervezeti érték, attitűd tanúsítása (szorgalom, lojalitás, becsületesség stb.)
- Elvart tulajdonság, képesség megléte (kreativitás, problémamegoldó képesség, rugalmasság)

A szubjektíven megállapítható jellemzőket egy, vagy több értékelő ítéli meg. Több képzett értékelő párhuzamos értékelése mellett nagyobb valószínűséggel várhatunk megbízható és érvényes teljesítmény-megítélést. Kérdés, hogy kik legyenek az értékelők?

- Az átlagos teljesítményértékelési gyakorlatban a közvetlen vezetők végzik ezt a tevékenységet.
- Végezhetik az értékelést az *azonos hierarchiális szinten lévő kollégák*, akikkel együtt kell működnie a célszemélynek.
- Értékelhetnek azok a *beosztottak*, akiknek a tevékenységét a célszemély közvetlenül koordinálja, irányítja.
- Adhatnak értékelést azok a *kliensek, ügyfelek*, akikkel a célszemély a munkája során kapcsolatba kerül.

A személyzeti munka újabb trendjei szerint célszerű egyszerre több és eltérő szervezeti szinten, a célszeméllyel különböző szerepviszonyban lévő személytől értékelést kérni - ez egyszerűsítve a 360°-os értékelés alapelve.

Itt is ügyelnünk kell a minősítés időpontjára, intervallumaira, gyakoriságára, standardjaira ugyanúgy, mint a mérhető teljesítmény-kritériumok esetében. Mivel a szubjektíven megállapítható jellemzők értelmezése a személypercepció és attribúció folyamatain keresztül valósul meg, tudatosítanunk kell az értékelő(k)ben az ezekből eredő hibázási lehetőségeket. (centrális és széli tendencia a megítélésben, kontraszthatás, hasonlósági torzítás, sorozathatás, elsődlegességi hatás, holdudvar-hatás, sztereotípiák és előítéletek)

A teljesítmény szubjektív megállapítását különböző technikák is segíthetik. Ezek:

1. Kritérium-alapú, vagy kritériumhoz viszonyító eszközök (amelyek a célszemélyeket önmagukban minősítik, anélkül, hogy valaki máshoz hasonlítanák) (ld. Landy, Farr, 1983)
 - a grafikus skálák,
 - viselkedésekkel rögzített skálák (BARS),
 - kevert standard skálák, (MSS),
 - kényszerített eloszlás (FC),
 - viselkedés leíró skálák (BOS).
2. Norma-alapú, vagy normához viszonyító eszközök (a célszemélyeket egymáshoz hasonlítva alakítanak ki minősítést)
 - páros összehasonlítás,
 - rangsorolás.

A több mutatót felhasználó eljárások esetében két további döntési problémát kell megoldanunk:

1. Milyen eljárással alkotjuk meg ezekből a teljesítmény végső mérőszámát? Általában a szervezet szakértői által kialakított, valamilyen tapasztalati úton kiegyensúlyozott súlyozási-összegzési eljárást alkalmaznak leggyakrabban.
2. Milyen technikával közelítsék a különböző értékelők szubjektív teljesítményértékelését?

A kompromisszum elérésének szavazásos, a konszenzus kialakításának tárgyalásos technikái mellett matematikai és az elfogultságot kiszűrő súlyozási eljárások egyaránt megjelennek a gyakorlatban.

Jogi és etikai megfontolások

A bevalás vizsgálata és a teljesítményértékelés alapvetően a szervezet meghatározott tagjai által végzett tevékenység. Az alkalmazottak teljesítményadatai jogosan érdekelhetik a szervezet vezetőit. Ez paradox helyzetet akkor eredményezhet, ha pl. a megbízó által megrendelt feladat egy kiválasztási rendszer kialakítása, amit egyidejű érvényességi modellel validálunk. (ld. 2.1.3.). Azok az adatok, amelyeket ilyenkor a régi dolgozók teljesítményéről szereztünk joggal maradnak titkosak, hiszen nem erre vonatkozik a megbízás, illetve másként alig várhatnánk együttműködést.

A teljesítményértékelés egyéni eredményét visszacsatolásként ismertetni kell az értékelt személlyel. Ennek során is be kell tartanunk a méltányos bánásmódhoz való jogot az értékelés szövegének alakításában és körülményeinek megválasztásában.

A klasszikus munkalélektani szemlélet szerint az alkalmasság valószínűsíti a bevalást. Ennek az érvényesülését azonban szituációs változókként befolyásolják - a kiválasztás korszerű modelljeinek megfelelően - az egyén (pl. magánéleti-családi háttér történései, egészségi állapota, személyiségdinamikája, szociális intelligenciája) és a szervezet (pl. a szervezet kultúrája, a szervezeti szocializáció segítő, vagy akadályozó folyamatai, a beilleszkedés) .

Irodalomjegyzék

- BAKACSI GYULA ÉS MTSAI (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*.
KJK-Kerszöv, Bp.
- CSIRSZKA JÁNOS (1985): *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*.
Akadémiai Kiadó Bp. 11-66, 33
- DRENTH, P.J.D. ET AL. (1984): *Handbook of work and organizational psychology*
Vol.1-2., Chicester: Wiley. 300-301
- DUNNETTE, M.D., HOUGH, L.M. EDS. (1991): *Handbook of industrial and
organizational psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- FARKAS FERENC ÉS MTSAI (1997): *Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment*, KJK, Bp.
- KLEIN SÁNDOR (1998): *Munkapszichológia I.-II.* SHL, Bp. 226-335.
- LANDY, F.J., FARR, L.F. (1983) *The measurement of work performance* Orlando:
Academic Press.
- RITOÓKNÉ ÁDÁM MAGDOLNA, GILLEMONTNÉ TÓTH MÁRIA (1994): *Pályalélektan*.
Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- SIEGEL, L., LANE, I.M.(1982): *Personnel and organizational psychology*.
Homewood: Irwin.
- TORRINGTON, D., HALL, L. (1995): *Personnel management*. Hertfordshire: Prentice Hall.