

Füleky András¹

Assessment Centre módszer és annak katonai alkalmazási lehetősége Magyarországon

Assessment Centre Method and Its Military Usage Availability in Hungary

„Igazán teherbírónak, harmonikusnak a népesség 5%-a sorolható, további 20-30%-ának kielégítő az idegállapota, a többség akár orvosi esetnek is tekinthető.”
Arisztotelész

Absztrakt

A cikk bevezető részében ismertetjük az Assessment Centre módszer kialakulásának okát és történeti hátterét, valamint a módszer katonai és polgári környezetben való meghonosodásának folyamatát.

Az írás részletesen ismerteti a napjainkban alkalmazott alkalmassági vizsgálatok széles körét, amelyet a szükséges kompetenciaigényekhez igazítva a fejlett világ országaiban a fegyveres testületek, a nemzetbiztonsági szolgálatok, a kormányzat szereplői és a vezető multinacionális cégek mind a jelöltállítási folyamat, mind az előmeneteli – különös tekintettel a vezetői beosztásba történő – tervezés során alkalmaznak.

A cikk záró része rövid kitekintést ad az Assessment Centre módszer, illetve egyes elemeinek Magyar Honvédségben történő alkalmazására.

Kulcsszavak: Assessment Centre, alkalmasság, pszichológiai teszt, képességfelmérés

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, doktorandusz – National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officers Training, Doctoral School of Military Sciences, PhD Student, e-mail: fuleky.andras@hm.gov.hu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7735-2173>

Abstract

In the first part of the article, the reason and historical background of the Assessment Centre Method development and the establishing process of the method in the military and civilian environment will be explained.

The study introduces in detail the large spectrum of facility tests that, adjusted to the specific competency needs, are used by the armed services, secret services, governmental organisations and multinational companies throughout the developed world. In addition, it discusses the method of the candidate process and the senior employee career steps, too.

The end of the article gives a short view of the Assessment Centre Method adaptation in the Hungarian Defence Forces.

Keywords: Assessment Centre, competence, psychological test, facility test

Bevezető

Rövid írásom alapvető célja, hogy bemutassam a második világháború során a hadseregben létjogosultságot szerzett, majd a civil életbe átlépve a nyugati világban a 20. század közepére meghonosodott és elfogadottá vált Assessment Centre módszer küldetését, kitekintve a mai kor elvárásaira, újszerű kihívásaira.

Mi is az Assessment Centre és a módszer?

Először is célszerű tisztázni, hogy kell-e és érdemes-e lefordítani az Assessment Centre² kifejezést. Tekintheszük-e intézménynek, vagy az elnevezés már a módszerre utal, amely az évtizedek során ennek a keretében jött létre?

Nevezhetjük például Értékelő Központnak, ahol a jelöltek számára pályaaalkalmassági vizsgálatokat végeznek, míg a már állományban lévők számára a jelenlegi beosztás, illetve feladat ellátásához szükséges képességszint fenntartását, vagy új, magasabb elvárás esetén az arra való megfelelést vizsgálják. Az ilyen vizsgálatok között nagyvonalakban megemlíthető a személyiségteszt, az interjú, célirányos képességteszt, csoportos vizsgálatok, pszichometriai vizsgálatok.³

A képességvizsgálatok történetét tekintve a Bibliában egy igen korai példát is találunk:

„És monda az Úr Gedeonnak: Még ez a nép is sok; vezesd őket le a vízhez, és ott megpróbálom őket néked, és amelyikről azt mondom néked: Ez menjen el veled, az menjen el veled; de bármelyikről azt mondom: Ez ne menjen el veled, az ne is menjen.

² Assessment Centre (a továbbiakban: AC)

³ Assessment Centre, Wikipedia, the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Assessment_centre (Letöltve: 2018. 12. 23.)

És levezette a népet a vízhez, és monda az Úr Gedeonnak: Mindazokat, akik nyel-
vökökkel nyalnak a vízből, mint ahogyan nyal az eb, állítsd külön, valamint azokat is,
akik térdeikre esnek, hogy igyanak.

És lőn azoknak száma, akik kezökkel szájokhoz véve nyaldosák a vizet, háromszáz
férfiú; a nép többi része pedig mind térdre esve ivott.

És monda az Úr Gedeonnak: E háromszáz férfiú által szabadítlak meg titeket,
akik nyaldosták vala a vizet, és adom Midiánt kezedbe; a többi nép pedig menjen el,
kiki a maga helyére."

(Bírák könyve 7:4-7)

A modern hadviselés történetében az 1930-as években jelent meg a német had-
seregben a tiszték kiválasztására egy értékelési módszer. A hadseregben a laborató-
rium vezetésével Max Simoneit pszichológust bízták meg, és ő dolgozott ki egyfajta
vezető-kiválasztási tesztet. A módszert az egyre nyilvánvalóbbá váló kudarcok miatt
1941-ben elvetették.⁴

A mai értelemben vett AC a második világháborúban alakult ki az Amerikai Egyesült
Államok tiszti állományának kiválasztása érdekében. Ez az OSS⁵-típusú pszichológiai
kiválasztási program sokat merített a második világháború során a felderítés a hír-
szerzés, a kémkedés, az idegen országok belügyeibe történő beavatkozás és a pszi-
chológiai hadviselés összegyűjtött tapasztalatainak feldolgozásából. Tulajdonképpen
ez a folyamatosan fejlesztés alatt lévő módszer használatos a mai napig is. Az Amerikai
Egyesült Államok fegyveres erőinél szolgáló katona – vonatkozzon ez tiszti, főtiszti,
vagy éppen tábornoki állománykategóriára – az előmenetele során mindaddig nem
tölthet be magasabb beosztást, amíg az adott szintre és beosztás jellegére kialakított
alkalmassági vizsgálsorozaton nem éri el az elvárt szintet.

További történelmi példaként említhető a Brit Királyi Haditengerészet
Admiralitás Felvételi Központja vagy a Brit Szárazföldi Erők⁶ alárendeltségben
a Hadügyminisztériumban működő Kiválasztási Bizottság.

A második világháború után az OSS-típusú Értékelő Központ egyre ismertebbé vált
az Amerikai Egyesült Államok határain túl is, ettől csak a speciális, titkosszolgálatok
(elsősorban a Központi Hírszerző Ügynökség – CIA) számára kialakított belső haszná-
latú módszerek térnek el. Nagy-Britanniában a Közszolgálati Kiválasztási Bizottság,
Ausztráliában pedig a katonai képző intézményekben jelenleg is alkalmazzák a mód-
szert. Érdekesség, hogy Dél-Afrika az állami aranybányák felügyelőinek kiválasztását
is ezzel a módszerrel végzi.

Az AC-módszert nagy eredménnyel alkalmazzák a multinacionális cégek és az ipari
szektor, amelynek alapjai szintén az 1950-es évekre vezethetők vissza. Ezen a téren
az AT&T-nél⁷ Robert K. Greenleaf és Douglas W. Bray végzett úttörő munkát. Ekkor
alakítottak ki egy épületet, amelyben a leendő vezetőállomány kiválasztására szolgáló

⁴ Tina Lewis Rowe: A Preparation Guide for the Assessment Center Method, Charles C. Thomas Publisher, 2013, 24.

⁵ OSS – US Office of Strategic Services' Psychological Selection Program

⁶ Iain Ballantyne – Nigel Povah: Assessment and Development Centres, Aldershot, Gower Publishing, 2004.

⁷ Amerikai Telefon és Táviró Társaság

vizsgálatokat végezték. Tulajdonképpen ezt nevezték el Assessment Centre-nek, amely mintegy intézményesülve jelentős hatást gyakorolt a módszer elterjedésére.⁸

A cégnél Bray, mint a humánerőforrásért felelős személy, tanulmányban foglalta össze a társaságnál vezető beosztásba kerülő dolgozók mintegy 20 éves pályafutását, áttekintést adva arra az időszakra, amikor pozícióról pozícióra haladtak előre. A tanulmány kimutatta, hogy az AC-módszer hatékonyan jelezte előre az egyes személyek szervezeti teljesítményét és bevalását, így a módszer az AT&T-nél teljeskörűen elfogadottá vált. Az AT&T eredményességét látva számos vállalat vezette be a módszert, többek között az IBM, a Standard Oil és a Sears is.

Az AC-módszer alkalmazására 1975-ben adták ki az első egységes irányelvet, amely a módszer alkalmazói számára valamennyi lényeges – a tapasztalatokra épülő – szempontot magában foglalt. Az iránymutatás biztosította az eljárások egységesítését, az adatok hitelesítését, az értékelők képzését és a vizsgálati alanyok jogait is.

Az iránymutatást azóta többször módosították, figyelembe véve a jogszabályi változásokat, a területet érintő legújabb kutatások eredményeit, a vizsgálati módszerekben bekövetkezett technológiai fejlődés adta lehetőségeket és a globális trendeket. A legfrissebb változat a 2014 októberében, az egyesült államokbeli Alexandriában megtartott 38. Nemzetközi Assessment Centre Konferencia által jóváhagyott iránymutatás, amely az AC-eljárások során már etikai megfontolásokra is kiterjed.⁹

Mára az ACM-et¹⁰ világszerte használják mind a magánszektorban, mind a közszférában a munkavállalók lehető legcélszerűbb kiválasztása érdekében, amelynek vizsgálati alapját az egyes munkaterületekre leginkább jellemző képességösszetevők előzetes beazonosítása és elemzése képezi.¹¹

Egyes vállalatoknál a módszer alkalmazása a frissen diplomával rendelkező jelöltek intellektusának és személyiségének felmérésére is kiterjed, ahol az alanyoknál még nincs korábbi munkatapasztalat, így nem áll rendelkezésre vagy csak korlátozott mennyiségben kiinduló adat. A Big Four¹² néven tömörült cégóriások a saját magatartás-értékelő központjukban napi rutinnal végzik a jelöltek és gyakornokok kiválasztását. Nagy-Britanniában és az Amerikai Egyesült Államokban a jelentősebb munkaadók az AC-módszer több formáját is alkalmazzák mind a jelöltek kiválasztási, mind a munkavállalók előmeneteli folyamata során.¹³ Az elmúlt évek új jelensége, hogy a vállalatoknál kialakított Értékelő Központok szakmai támogatására coaching rendszert hoztak létre.¹⁴

Összességében az AC – bár intézményesült – nemcsak egy épület, ahol a jelöltek kiválasztása folyik, hanem olyan soktényezős viselkedés- és magatartás-értékelési folyamatot jelöl, amelynek alapja többek között a munkaszimulációs vizsgálatok, a személyes interjúk és a pszichológiai vizsgálatok. A mai nagyvállalatoknál az AC

⁸ John Sponton – Stewart Wright: *Managing Assessment Centres*, Pocketbooks, Alresford, 2009.

⁹ *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations Proposed 6th Edition*, Alexandria, USA, 2014.

¹⁰ *Assessment Centre Method*

¹¹ Deborah E. Rupp – Brian J. Hoffman: *History of guidelines* (PDF), Education and Praeger Publishers, 2006.

¹² Deloitte LLP, KPMG, PwC, Ernst and Young könyvvizsgáló cégek

¹³ Assessment Centre HQ, www.assessmentcentrehq.com/ (Letöltve: 2018. 12. 23.)

¹⁴ Graduate Assessment, www.graduateassessment.co.uk/index.html; What to expect at an assessment centre: A step-by-step guide to prepare you for success, www.assessmentcentrehq.com/assessment-centre-introduction/ (Letöltve: 2018. 12. 23.)

működésének jelentősége, értékteremtő képessége abban rejlik, hogy megadott standardok szerint összegyűjt és elemez minden olyan lényeges adatot, amely az egyes jelöltek, vagy munkavállalók egyéni képességeire vonatkoznak, összevetve a végzett feladatkörükkel. A módszer a kormányzat, és az egyes állami szereplők számára a felsővezetők kiválasztására is lehetőséget ad, beleértve az olyan speciális munkaterületet is, mint például a fegyveres erők vagy a katasztrófavédelem.

A kiválasztási folyamat során a jelöltek a megpályázott munkakörre jellemző képességelemek vizsgálatára kialakított feladatsorokat oldanak meg. Ez biztosít értékelhető adatot a vizsgálatot végző személy számára a jelölt alkalmasságára vonatkozóan, vagyis hogy rendelkezik-e mindazon képességekkel, készségekkel és személyiségjegyekkel, amelyek a feladatkör sikeres ellátásához szükségesek.¹⁵

Az AC-módszer igen jelentős kutatási háttérrel és igazolt gyakorlati hatékonysággal biztosítja azt a széles spektrumú és sokoldalú értékelési lehetőséget, amely összhangban van a döntéshozók elvárásaival és az alanyok számára is a cél érdekében még elfogadható terhet jelent. Lényegében az AC célja tehát az egyén képességeinek, készségeinek és mentális állapotának vizsgálata annak érdekében, hogy az egyén teljesítőképesége meghatározható legyen.

A vállalatoknál működő AC-módszer alapvető eszköz és segítség a kijelölt stratégiai célok eléréséhez, vagyis a szakembereket a vállalat jövőtervezésébe szükség- és célszerűen be kell, hogy vonják, a kiválasztási szempontok és módszerek a megismert célokkal összhangban történő kidolgozása érdekében.

Természetesen az AC fejlődésével és fejlesztésével egyidőben megjelent az igény a jelöltek részéről is, hogy kapjanak némi támpontot, hiteles tájékoztatást mindarról a komplex módszerről és vizsgálategyüttesről, ami rájuk vár.

Az AC-módszeren alapuló kiválasztás és az arra való felkészítés az évek során valódi iparággá fejlődött. Ennek fő oka az angolszász vállalati kultúra világszintű térnyerése, amely által a fejlett világ munkavállalóinak jelentős része pályafutása során biztosan találkozik az AC-módszer valamely változatával. A hazánkban is alkalmazott módszeregyüttesre vonatkozó tematikus felkészítő anyag kivonatos ismertetése az alábbi keretezett szövegrészben található:

¹⁵ Personnel Selection: Methods: Assessment Centers, www.hr-guide.com/data/G318.htm (Letöltve: 2018. 12. 23.)

Mire számítsunk egy AC-nél? Az útmutató lépésről lépésre felkészíti a siker érdekében. Az alábbiakban az AC megértéséhez kap néhány kiinduló támpontot. Miért hozták létre? Mire alkalmazzák? Hogyan kezdje el a felkészülést?

Kezdeti lépésként nézzünk meg három alapvető információforrást:

1. Hallgasson meg az ismertetőt¹⁶ arról, hogy mire is számíthat az AC-ben;
2. Gyakoroljon aktuális alkalmassági tesztek, amelyeket a vállalatok is használnak;¹⁷
3. Fussa át az A legfrissebb interjú és assessment nap iránymutatása című anyagot,¹⁸ készüljön fel az ötletekből, belső titkokból, hogy sikeres legyen a „nagy napon”.

Rendben. Ha készen áll, kezdhetjük!

Egy interjú mindig stresszel teli, amely a karrierjéhez szükséges kiválasztási folyamat legnagyobb kihívással járó és bizony félelmetes eseménye. Valójában ez egy elég szigorú vizsgálat, amely a szakmai ismeretei és a mentális képességei felmérésére irányul. Egy interjú nem a bizalomhiányos és lelkileg gyenge alkatú egyéneknek való, és őszintén meg fog lepődni, hogy mennyire kimeríti az első ilyen esemény.

De nem kell aggódnia, most megismerheti mindazon tanácsokat és módszereket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy sikerrel jusson túl ezen az akadályon.

Egy ilyen felvételi eljárás több különböző néven is ismert. Általában "assessment centres", "assessment days" vagy "assessment events" néven szokták jelölni. Magyarul úgy mondanánk, hogy „Alkalmasság Vizsgáló Központ”, „felvételi nap”, vagy „felvételi esemény”. Bár az elnevezés eltérő, a lényeg nem változik. Egy olyan kiválasztási folyamatról beszélünk, ahol a jelöltek egy csoportját vizsgálják egy adott szabályrendszernek megfelelően.

Amennyiben ezt a felkészítő anyagot olvassa, valószínű, hogy hamarosan Ön is részt vesz egy felvételi eljáráson (vagy csak tervezi), ezért célszerű megnézni részletesebben, mi is vár Önre:

Mi is az az „Assessment Centre”?

Nem feltétlenül egy állandó hely, intézmény ahol az eljárást lefolytatják, hanem többnyire a cég egy irodája, tárgyalóterme van erre kijelölve, vagy éppen egy kellemes szálloda ad otthont az eseménynek.

¹⁶ AssessmentCentre HQ Podcast 001: What To Expect At Your Assessment Day, www.assessmentcentrehq.com/assessment-day-podcast-001

¹⁷ Aptitude Test PrepPacks™ – Tailored to Your Needs, www.jobtestprep.net/affiliates/traffic.php?id=21_17_3_49
Bundle Pack: Get Everything, www.assessmentday.co.uk/idevaffiliate/idevaffiliate.php?id=285?ref=ashq

¹⁸ Ultimate Assessment Day Guide 2014: How To Pass Your Assessment Day, www.assessmentcentrehq.com/ultimate-guide

Mi és miért is történik mindez?

Alapvetően egy mindenre kiterjedő mélyinterjú, amelyet különböző szakértők végeznek a jelölteken. A kiválasztási folyamat során a vizsgáló személyek attól függően, hogy jelöltként szerepel-e, vagy a vállalatnál a karrierje valamely pontján helyezkedik el, választják ki a feladatokat a meglévő széles repertoárból, így például a:

- diplomás kezdő pozícióhoz;
- középvezetői és igazgatói pozícióhoz;
- igazgatósági pozícióhoz;
- jelenlegi vezetőség képességfejlesztéséhez és utánpótlásához.

Az AC a jelöltek kiválasztási folyamata során általában a kezdeti fázisnak megfelelő alapfeladatokat alkalmazza, mivel egy-egy ilyen esemény jelentős időráfordítással és költséggel jár. Éppen ezért több cég bevezette az online kiválasztási folyamatot, illetve egy olyan előinterjút, amelyet egy harmadik fél folytat le. Ez lehet ügynökség, vagy toborzással foglalkozó megbízott, aki a jelöltről összeállít egy előzetes értékelést.

Kimutatták, hogy egy átlagos munkavállaló az Egyesült Királyságban, a karrierje során, legalább három alkalommal kénytelen alávetni magát AC-módszeren alapuló megmérettetésnek.

Mi is történik egy AC-ben?

A szakértő kiértékeli a jelöltek által teljesített, célirányosan elkészített különböző tesztek és gyakorlatok eredményeit – ezek között pszichometriai vizsgálatok is szerepelnek –, amely specifikus információt biztosít a jelölt adottságairól és mentális képességeiről.

A gyakorlatok egytől-egyig a tervezett beosztáshoz szükséges képesség-összetevőket tartalmazza, és a munkakörnyezetet szimulálja. A feladatok teljesítése lehetőséget ad a jelölt számára, hogy bizonyítsa, a képességei az elvárásoknak megfelelnek. Ehhez járul hozzá a jelentős pszichés terhelés alatti feladatvégrehajtás, ami az egyik legjobb képességindikátor.

A módszer az egyik leghatékonyabb módja nagyszámú jelöltek közül a cég számára szükséges leginkább megfelelő személyek gyors kiválasztására. Elsősorban emiatt terjedt el széles körben a világon az AC-módszer.

A vizsgálat három alapvető képesség-összetevőre összpontosít:

- a meghatározott feladatok magas szintű végrehajtására;
- kiváló együttműködési készségre a munkatársakkal, vagy csapatban;
- a cégkultúrába történő gyors beilleszkedésre.

Mennyi ideig tart egy ilyen „assessment centre” nap?

Ebben nagy szórás mutatkozik, fél naptól három teljes napig is terjedhet. Civil cégek esetében magasabb beosztásra tervezés, vagy fegyveres testületek, nemzetbiztonsági szolgálatok számára a jelöltek és az előmenetelre tervezettek kiválasztási folyamata szokott a leghosszabb lenni.

Kik a szakértők, vizsgáló személyek?

Általában cégen belüli, vagy külső HR¹⁹-tanácsadó, csoportvezető, továbbá a megcélzott beosztásnál magasabb szinten álló vállalati személy. Olyan személyek, akik a cégnél magasan motiváltak és sikeresek, akik azonosulni tudnak a cég minőségpolitikájával, akik tisztán látják az egyéni teljesítmény jelentőségét abban a feladatkörben, amelyre Ön is pályázik.

Mi fog Önnel történni a „nagy napon”?

A felmérésen részt vevő jelölteket általában teával és kávéval fogadják és az első fél órában kötetlen beszélgetés történik. Amennyiben a jelölt és a vizsgáló személy is cégen kívüli, akkor a nap eseményeiről már korábban egyeztetnek Önnel. Majd következik egy közös eligazításszerűség, ahol közlik az alapinformációkat, például a tesztek és a gyakorlatok időtartamát, szabályait és helyszínét.

És egyszercsak megkezdődnek a feladatok.

Milyen feladatokat kell elvégezni?

A legjellemzőbb alapfeladatok a következők:²⁰

- prezentációs gyakorlat: ennek során a jelöltnek előadást kell tartania egy megadott kérdésből. Ez a gyakorlattípus az elemzőkészségen kívül az előadói és a kommunikációs készséget is méri;
- személyes interjú (ami lehet kompetenciainterjú, képességinterjú, videóinterjú): ennek során a feltett kérdésekre adott válaszai alapján értékeli a jelöltet, többek között figyelik a célirányos fogalmazást, szakmai ismeretet, időgazdálkodási képességet, prioritizálási képességet, empátikus képességet, a csoporton belüli feladatmegosztási képességet és általánosan a beosztásra való érettséget;
- feladat/szerepjáték: ennek során alapvetően a jelölt személyisége formálódik meg. A stressz alatti feladatvégrehajtás és döntéshozatal a kulcskompetenciák meghatározását segíti elő. Éppen ezért itt jól kimutatható a stressztűrőképesség és a váratlan, komforton túli helyzetekre való megfelelő reagálás képessége is;
- feladatvégrehajtás-modellezés személyes, illetve számítógépes környezetben: ennek során tapasztalt céges szakemberek vizsgálják az információfeldolgozó képességet, problémaelemzést, döntéshozatali képességet, reagálást,

¹⁹ Human resource: emberi erőforrás

²⁰ Lásd még: Assessment Day, www.assessmentday.co.uk

- időgazdálkodást, a feladatvégrehajtás pontosságát, taktikai képességet valós közeli munkakörnyezetben erős, és lépésről lépésre növekedő időkényszer mellett;
- csoportos gyakorlatok: ennek során erősen előtérbe kerül a személy morális szintje, az intelligenciából, neveltetésből, tudásháttérből fakadó egyéniség, útválasztási képesség;
 - elemzési gyakorlat: szokták irattárca-gyakorlatnak is nevezni. Ez egy olyan egyéni gyakorlat, amelynek során a jelöltnek „be kell ugrania” egy váratlanul távol lévő, vagy áthelyezett munkatárs feladatkörébe és a hátrahagyott dokumentumokat kell megismernie, átlátnia, rendeznie és cselekvési tervet készítenie. Ez a több órán át tartó, a vezetői munka adminisztratív részét szimuláló feladattípus nagy felkészültséget feltételez és igényel. Az eredményből a jelölt tervező-szervező, döntéshozó- és elemzőképességére lehet következtetni;
 - esettanulmány gyakorlat: segítségével vizsgálható a jelölt gyors és pontos problémafelfogása és megoldási képessége. Egyben lehet prezentációs teszt is, hogy a jelölt hogyan képes előadni és megindokolni az alkalmazott módszereit, stratégiáit, milyen eredményt vár a megoldásaitól és a kitűzött eredményeitől, illetve miért gondolja, hogy azon az úton kell elérni azt.

A vizsgálatokat valamennyi esetben kiegészítik pszichometriai vizsgálatokkal, amely a mentális képességek mérésének egy különleges megközelítése. Itt a hibamentes teljesítés és pontosság alapján viszonylag hamar kiszűrjük a jelölteket. Éppen ezért erre célszerű a leginkább felkészülni. Ebbe a csoportba az alábbi képességcélok felmérése tartozik:²¹

- numerikus gondolkodási képesség;
- verbális gondolkodási képesség;
- induktív/következtető gondolkodási képesség;
- elemző gondolkodási képesség;
- logikai gondolkodási képesség;
- mechanikus/gépi gondolkodási képesség;
- verbális felfogóképesség;
- numerikus együttműködési képesség;
- verbális együttműködési képesség;
- szituációs döntési képesség.

Mérnöki és egyéb műszaki beosztásoknál minden esetben szükséges az induktív/következtető-, a gépi- és a téri gondolkodási képesség felmérése.

A pszichometriai vizsgálatoknál is mindinkább előtérbe kerül az online kitöltés, így mire elmegy az „assessment centre”-be, a legtöbb esetben csak egy-két kiegészítő vizsgálatot kell elvégezni.

²¹ Lásd még: Capp – Authentic Assessment, www.capp.co

Mi történik a vizsgálatok után?

A személyes interjúk során összegyűjtött további eredményeket a szakértői csoport kiértékeli és egy előre meghatározott szempontrendszer szerint elvégzi a jelöltek rangsorolását.

Valamennyi teszt és vizsgálat végeztével a vizsgáló személyek összevetik a jelöltek részterületi eredményeit és kialakítják az összegzett eredményt és javaslatot.

A mai kor kihívásai és az ember

Figyelemmel kísérve a haditechnika legújabb fejlesztéseit, számos olyan programot találunk, amely az egyes katona, vagyis az ember fizikai vagy kognitív képességeit terjeszti ki (például UAS-operátorok, kiberhadviselés szereplői, PSYOPS alkalmazói), vagy éppen a képességeinek határait feszegeti (például digitális katona program, nagy manőverezőképeségű, vagy különleges alkalmazású repülőgépek, helikopterek). Azonban minden mögött továbbra is az ember áll, aki humán evolúciós léptékben mérve nagyságrendekkel gyorsabb technológiai fejlődéssel találja magát szembe. Képességeit tekintve olyan kihívásokkal, amelyeknek már pszichológiai és fiziológiai okokból nem, vagy csak korlátokkal felelhet meg. Kérdés, hogy a képességfejlesztésnek hol a határa, illetve mik a fejlesztés lehetőségei, kihívásai, irányjai? Melyek ezen új korszak, vagyis az ember-gép kapcsolat (human-machine teaming) újabb ismérvei mind a kiképzés során, mind a hadszíntéren?

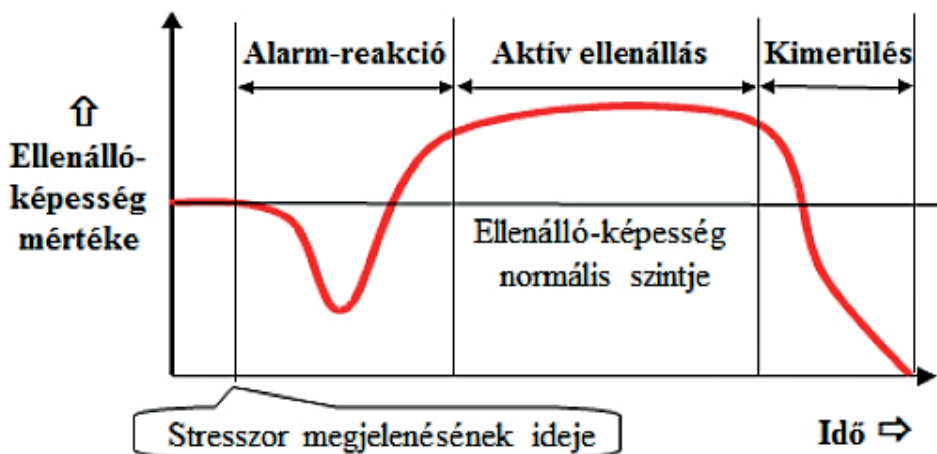
Az ilyen jellegű haditechnikai korszakváltás esetén érdemes egy rövid időre megállni és visszatérni az emberi szervezet pszichológiai és fiziológiai működési folyamatait leíró természettudományos alapokhoz és végiggondolni a változásokkal járó lehetséges hatásokat.

A témával foglalkozó kutatók körében Selye János stresszelmélete – az 1936-os megjelenése óta – mára már széles körben elterjedt.²² Értelmezése szerint az új helyzethez való alkalmazkodás minden esetben biokémiai folyamatokat indít el, amelyek hormonális hatásukat kifejtve felkészítik a szervezetet a változásra. A stressz elnevezést is Selye János használta először a szervezetben tapasztalható fiziológiai változásokra. Az ilyen típusú változásokat kiváltó hatásokat pedig stresszoroknak nevezte el. Az elmélet szerint a stressz a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre.²³ Minden változást generáló inger megjelenése a szervezet működésében az ingertől függetlenül azonos válaszreakciókat is eredményez. Ez egyfajta felkészülés a hirtelen, gyors viselkedési mód kivitelezésére. Ilyenkor a szervezetben levő folyamatok arra szolgálnak, hogy a vázizmok minél nagyobb energia-kifejtésre legyenek képesek, tehát a vázizomszövetekbe tápanyag mozgósítása és az elégetéséhez szükséges oxigén felvétele és szállítása válik elsődlegessé. Selye elméletében a stressz az élet velejárója, ami minden pillanatban tapasztalható. Stressz nélkül nem tudnánk működni, azonban a stressz káros következményekkel is járhat. A nagymértékű és/

²² Hans Selye: A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents, *Nature*, 138 (1936/3479) 32.

²³ A nem specifikus válasz azt jelenti, hogy nem közvetlenül az inger jellege határozza meg a szervezet választát.

vagy hosszú időn keresztül tapasztalható stressz betegséget okozhat. A káros stresszt distressznek nevezte el. Selye hangsúlyozza, hogy az azonos stresszorok más-más hatást válthatnak ki különböző egyének esetében. Ezek nagymértékben függenek attól, hogy az adott személy milyen fenyegetettséget tulajdonít az adott ingernek, ez pedig függ többek között a személy állapotától, megküzdési szokásaitól, élethelyzetétől. Selye szerint a szervezetet érő hirtelen ingerek megjelenése egy alkalmazkodási folyamatot indítanak el, amit általános adaptációs szindrómának nevezett el (1. ábra).

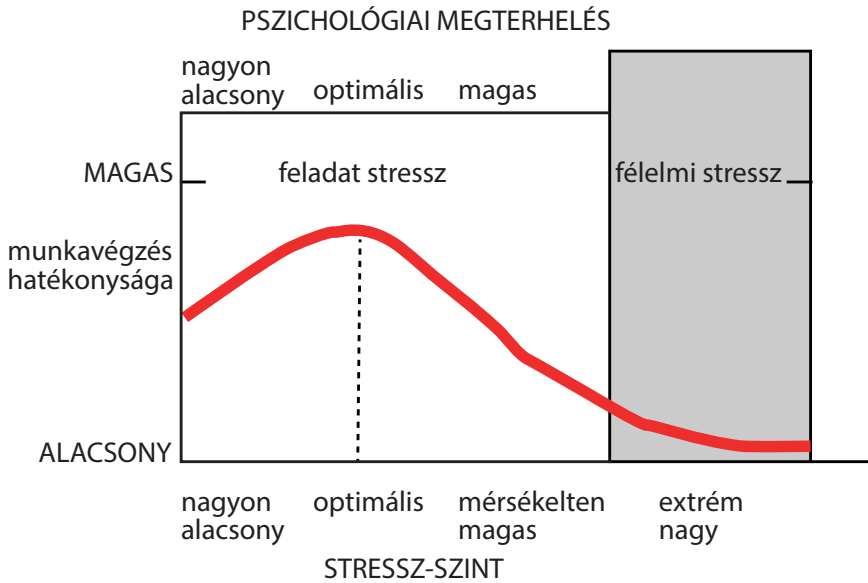


1. ábra: A Selye-féle általános adaptációs szindróma három fázisa

Forrás: Szabó Gergely: A stressz, Debrecen, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, http://psycho.unideb.hu/munkatarsak/polonyi_tunde/targyak/stressz.pdf (Letöltve: 2019. 04. 23.)

Ebben a folyamatban a stresszor megjelenését követően lecsökken a szervezet ellenállóképessége és ha a stresszor nagyon erős (súlyos égés, szélsőséges hőmérséklet) bekövetkezhet a halál. Ha a szervezet alkalmazkodása lehetséges, akkor megnövekszik az ellenállóképesség és elindul az ellenállás. Ilyenkor a szervezet energiatartalékait mozgósítja, ezek azonban nem végtelen bázissal rendelkeznek, ezért egy idő után kimerülnek. Selye János eredeti megfogalmazása leginkább a közvetlen fizikai sérülést okozó stresszorokra vonatkozik, azonban történelmi példák sora igazolja, hogy a lelki megterhelést jelentő ingerek is generálhatnak ilyen jellegű tüneteket, és képesek nagymértékű stresszt okozni (2. ábra).²⁴

²⁴ Völgyi Zoltán: A harctevékenységhez kapcsolódó stressz pszichológiai aspektusai, *Hadtudományi Szemle*, 11 (2018/1) 277–278.



2. ábra: A stressz-szint hatása az alany munkavégző-képességére

Forrás: Szabó (é. n.): i. m.

Tekintsük át, milyen főbb stresszorok jelennek meg egy haditechnikai eszköz üzemeltetése során:

Külső behatások:

- időjárásváltozás, hőmérséklet, páratartalom;
- oxigénhiány (magasság, vagy légszennyezetttség okán);
- testünket ért sérülések (ütés, seb, szorító ruha, lábbeli);
- magas zajszint;
- tömeg, zsúfoltság;
- fertőzések, kórokozók jelenléte;
- táplálkozás megváltozása (rendszerességben, ételösszetételben, hozzáadott anyagokban, vegyi anyagokban, tápanyaghiány okán);
- fokozott izommunka (kiképzés, gyakorlat, bevetés);
- krízishelyzet, vészhelyzet;
- narkotikumok (nyugtatók, altatók használata);
- kábítószer, alkohol fogyasztása.

Belső élmények, érzések:

- megnőtt randomitás (felgyorsult élet, fokozott digitalizáció, időkényszer, döntési lehetőségek nagy száma);

- felgyorsult és nagyszámú információs csatornák (komplex digitalizált rendszerek kezelése, internet, közösségi médiumok, televízió, rádió);
- változások (élethelyzet, szolgálati körülmény, kapcsolati rendszer, párkapcsolat);
- emberi kapcsolatok kezelése (siker, vita, konfliktus).

Az AC-módszer azért is tekinthető különösen értékesnek, mert modellfeladatok segítségével teremt olyan stresszhelyzeteket, amelyek a napi feladatvégzés során érhetik a célszemélyt. A fent ismertetett gondolatok jól szemléltetik, hogy miért is fontos a munkahelyi stressz vizsgálata és mit is jelent a munkavégzés szempontjából a stressz.

Selye azonban a mindennapi stresszről ír. A katonai hivatás során ehhez képest úgynevezett harcistressz-jelenséggel is találkozhatunk, amely az extrém jelenségek közé tartozik. Ilyen körülmények között az egyén különösen veszélyeztetett, számos esetben traumatikus élményben van része és megnő a kockázata a poszttraumás stressz szindrómának is²⁵. Talán a korai szűrés kiemelt szerepe is lehet magyarázata annak, hogy például az Amerikai Egyesült Államokban az AC-módszerek között miért található több, kifejezetten provokatív vizsgálattípus.

Példák az Assessment Centre módszer hazai katonai alkalmazására

Mára számos tudományos értékű cikk, értekezés, konferencia-előadás igazolja a módszer létjogosultságát, különös tekintettel az AC-módszer lehetséges jövőbeli alkalmazására.²⁶ Továbbá a humán szakemberek és speciális szakértők bevonásával kidolgozott modellgyakorlatok elősegítik olyan egyedi területek által megkövetelt képességek kialakítását és hiteles felmérését, mint a különleges műveleti, a katonai légi jármű-vezető, vagy a repülésirányító munkakör.

A Magyarország NATO katonai szövetségi rendszerhez történő csatlakozása, valamint a Magyar Honvédség személyi állományának egyre inkább a hazai és nemzetközi munkaerőpiac részévé válása okán, már a 2000-es évek végén megfogalmazódott

²⁵ A témában írt alábbi két publikációmban mindezt részletesen kifejtettem:

–A délszláv háború egy mesterlövész szemszögéből, *Felderítő Szemle*, 17 (2018/3) 171–184.

–Egy horvát mesterlövész lélektana, *Felderítő Szemle*, 18 (2019/4) 179–198.

²⁶ Tarnóczy Richárd alezredes: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során), Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2007.

Nagyné Bereczki Szilvia: A szakmaspecifikus pszichológiai alkalmasságvizsgálat helye és szerepe a Magyar Honvédségben, a haderőre form tükrében, Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2008.

Detrené Urbán Nóra: Stressz-rezisztencia és pszichológiai reziliencia fejlesztésének és fenntartásának szükségessége a védelmi szektorban. Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2015.

Dragos Iliescu – Dan Ispas: Assessment based on personality tests, in: G. Kaur – S. Awasthy – M. K. Mandal (eds.), *Psychometric Testing in Armed Forces: Issues and Challenges*, New Delhi, Pentagon Press, 2012, 118–144.

Dragos Iliescu: Behavioral Assessment in the Military Selection Process, in: *Oral Naperations of the 24th Annual Conference of the European Health Psychology Society, Psychology & Health*, Cluj-Napoca, Romania, 2010.

Völgyi (2018):i. m.

az akkori alkalmassági vizsgálati módszerek modernizálása. Erre az alábbi irányelvek mentén került sor:

- szelekciós alkalmassági vizsgálatok előtérbe helyezése;
- új egészségi követelmények érvényesítése (például optimális testsúly, fizikai erőállapot, edzettség, pozitív mentális tulajdonságok);
- lehetőség szerint metrizálható alkalmasságvizsgálati módszerek kialakítása és alkalmazása;
- számítógépes adatfeldolgozás és elemzés;
- a haderőfejlesztés számára megfelelő, optimális „mozgásteret” biztosító jogi szabályozási háttér biztosítása.²⁷

Vagyis a Magyar Honvédség vezetése már a 2000-es évek közepén felismerte a kompetenciák alkalmazásának jelentőségét, amit akkoriban HM-rendeleti szinten szabályoztak is.²⁸ A szabályozásban a pszichiátriai betegek, így a katonai szolgálatra alkalmatlanok kiszűrésén túl megjelenik a munkakörök közötti kompetenciákon alapuló megkülönböztetés.

A Magyar Honvédségben jelenleg is kompetenciaalapú kiválasztási rendszerről beszélünk. A kompetenciákat igen széleskörűen be lehet határolni. Vannak olyan kompetenciáink, amelyek segítenek minket abban, hogy egy adott beosztást jól el tudjunk látni, és vannak olyanok, amelyek hiába léteznek, ám mégsem szerencsések egy-egy adott beosztás tekintetében.²⁹ A *Részletes pszichikai alkalmassági követelmények* táblázat külön értelmezi az általános pszichés státusz, a munkaköri követelmények, a különleges követelmények, és a katonai vezetői követelmények pszichológiai alkalmasság vizsgálati szempontjait.³⁰

A hazai alkalmassági vizsgálatok történetében viszonylag új és folyamatosan fejlődő területet jelent a Magyar Honvédség különleges műveleti képességének kialakításához szükséges állomány magas követelményszinten alapuló célirányos kiválasztása, amely a NATO, különös tekintettel az Amerikai Egyesült Államok különleges műveleti erőihez igazodó kiválasztási rendszer alapján történik. Ez jelenti egyben az egyediségét is a kiválasztási módszerüknek.

Összességében elmondható, hogy a humánerőforrás-gazdálkodás vonatkozásában a munkaköri térkép szerint az egyes szakterületekhez és beosztásokhoz történő jelölti- és rendfokozati, illetve vezetői előmeneteli rendben történő kompetenciaalapú, AC-elvű kiválasztási módszer kidolgozása, annak általános érvényű bevezetése – a benne rejlő előnyök kihasználása végett – a jelenleg alkalmazott kiválasztási folyamatban jelentős minőségi előrelépést eredményezhet.

²⁷ Varga István: A katonai egészségi alkalmasság, *Katonai Logisztika*, 15 (2007/3) 290.

²⁸ 7/2006. (III. 21.) HM rendelet a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmentesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól.

²⁹ Kánya Andrea: Boldog ember soha nem lesz terrorista, Interjú Bolgár Judit nyá. ezredessel és Szekeres György al-ezredessel, *Honvédelem*, 2009, <https://honvedelem.hu/cikk/15578> (Letöltve: 2019. 04. 23.)

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

Befejezés

A Magyar Honvédség modernizációja valamennyi haderőnemnél, fegyvernemnél és szakcsapatnál korszakváltást jelent, amely látható közelségbe hozza a teljes digitális hadviselést. A haderőfejlesztés, az új haditechnikai eszközök rendszerbeállítása mellett ugyanolyan nyilvánvalóvá kell tenni a humán faktor jelentőségét a modernizációban, illetve a kiválasztási folyamat korszerűsítését adekvát módon. Ennek következménye, hogy az új működési környezetben alapvetően újra kell definiálnunk az ember képességeit, és azok határait. Újra kell értelmeznünk a személyi alkalmasság fogalmát a haditechnikai eszközök kezelésében, a kiképzésben vagy a műveleti területen történő harcjelöltek során. Az Assessment Centre módszer teljes körű bevezetése különös jelentőséggel bírhat a fent megfogalmazott feladatok végrehajtásában, egy ütőképes professzionális hadsereg kialakításához vezető út során.

Felhasznált irodalom

- 7/2006. (III. 21.) HM rendelet a hivatásos és szerződéses katonai szolgálatra, valamint a katonai oktatási intézményi tanulmányokra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság elbírálásáról, továbbá az egészségügyi szabadság, a szolgálatmenetesség és a csökkentett napi szolgálati idő engedélyezésének szabályairól
- Aptitude Test PrepPacks™ – Tailored to Your Needs, www.jobtestprep.net/affiliates/traffic.php?id=21_17_3_49
- Assessment Centre HQ, www.assessmentcentrehq.com/ (Letöltve: 2018. 12. 23.)
- AssessmentCentre HQ Podcast 001: What To Expect At Your Assessment Day, www.assessmentcentrehq.com/assessment-day-podcast-001
- Assessment Centre, Wikipedia, the Free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Assessment_centre (Letöltve: 2018. 12. 23.)
- Assessment Day, www.assessmentday.co.uk
- Ballantyne, Iain – Povah, Nigel: Assessment and Development Centres, Gower Publishing, Aldershot, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730910935774>
- Bundle Pack: Get Everything, www.assessmentday.co.uk/idevaffiliate/idevaffiliate.php?id=285?ref=ashq
- Capp – Authentic Assessment, www.capp.co
- Detréné Urbán Nóra: Stressz-rezisztencia és pszichológiai reziliencia fejlesztésének és fenntartásának szükségessége a védelmi szektorban. Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2015. DOI: <https://doi.org/10.17625/NKE.2016.10>
- Füleky András: A délszláv háború egy mesterlövész szemszögéből, *Felderítő Szemle*, 17 (2018/3) 171–184.
- Füleky András: Egy horvát mesterlövész lélektana, *Felderítő Szemle*, 18 (2019/4) 179–198.
- Graduate Assessment, www.graduateassessment.co.uk
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations Proposed 6th Edition, Alexandria, USA, 2014.

- Iliescu, Dragos: Behavioral Assessment in the Military Selection Process, In Oral presentations of the 24th Annual Conference of the European Health Psychology Society, Psychology & Health, Cluj-Napoca, Romania, 2010.
- Iliescu, Dragos – Ispas, Dan (2012). Assessment based on personality tests, in: Kaur, G. – Awasthy, S. – Mandal, M. K. (eds.), *Psychometric Testing in Armed Forces: Issues and Challenges*, New Delhi: Pentagon Press, 118–144.
- Kánya Andrea: Boldog ember soha nem lesz terrorista, Interjú Bolgár Judit nyá. ezredessel és Szekeres György alezredessel, *Honvédelem*, 2009, <https://honvedelem.hu/cikk/15578> (Letöltve: 2019. 04. 23.)
- Nagyné Bereczki Szilvia: A szakmaspecifikus pszichológiai alkalmasságvizsgálat helye és szerepe a Magyar Honvédségben, a haderőreform tükrében, Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2008.
- Personnel Selection: Methods: Assessment Centers, www.hr-guide.com
- Rowe, Tina Lewis: *A Preparation Guide for the Assessment Center Method*, Charles C. Thomas Publisher, 2013.
- Rupp, Deborah E. – Hoffman, Brian J.: *History of guidelines*, Education and Praeger Publishers, 2006.
- Selye, Hans: A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents, *Nature*, 138 (1936/3479) 32. DOI: <https://doi.org/10.1038/138032a0>
- Sponton, John – Wright, Stewart: *Managing Assessment Centres*, Pocketbooks, Alresford, 2009.
- Szabó Gergely: A stressz, Debrecen, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, http://psycho.unideb.hu/munkatarsak/polonyi_tunde/targyak/stressz.pdf (Letöltve: 2019. 04. 23.)
- Tarnóczi Richárd alezredes: A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során), Doktori (PhD) értekezés, Budapest, 2007.
- Ultimate Assessment Day Guide 2014: How To Pass Your Assessment Day, www.assessmentcentrehq.com/ultimate-guide
- Varga István: A katonai egészségi alkalmasság, *Katonai Logisztika*, 15 (2007/3) 258–291.
- Völgyi Zoltán: A harctevékenységhez kapcsolódó stressz pszichológiai aspektusai, *Hadtudományi Szemle* 11 (2018/1) 270–286.