

DR. JUHÁSZ MÁRTA

A kiválasztás és a munkaköri alkalmasság pszichológiája

II. rész

Gyakran használt kiválasztási módszerek előrejelző érvényessége

A környezet változásával a szervezet és ezzel együtt a munkakör kritériumai is folyamatosan változhatnak. Ezért fontos folyamatosan figyelni és mérni az egyes módszerek érvényességét, aktualitását, melyek a kiválasztás helyességét befolyásolják. Egy vizsgálatban megnézték, hogy a szervezetben kiválasztás céljára használt életrajzi (biodata) kérdőív milyen mértékben jelzi előre a fluktuációt. Amikor ezt bevezették, akkor igen magas volt a kérdőív érvényességi mutatója, azaz erős kapcsolatot mutatott a fluktuációval (0,74). Majd ugyanez a kérdőív három év múlva 0,38 korrelációt mutatott, de öt év múlva már csak 0,07 értéke volt.

A kiválasztás módszereit különböző értékű standardokkal illetik, amelyek mentén jellemezni lehet őket. A legfontosabb mutató a már sokat emlegetett érvényesség, továbbá a megbízhatóság, a korrektség, a használhatóság, a költség, a hozzáférhetőség, a felhasználó képesítése, az elméleti háttér megalapozottsága, a jelöltekre gyakorolt hatás, a módszer irányulása múlt, jelenre, jövőre stb.

Az *érvényesség* (validitás) azt jelenti, hogy a módszer mennyire képes pontosan előre jelezni az adott kritériumot, azaz van-e statisztikai kapcsolat, korreláció a teszteken elért pontszám és a munkahelyi teljesítmény között.

Teljesítmény alatt természetesen mindazt értjük, ami a személy és a munka közti megfelelésből adódik (elégedettség, elköteleződés, fluktuáció, hiányzás stb.). Az egyes módszerek érvényességét tekintve nincs kifejezett egyetértés a kutatók között, főleg, ami a leginkább használt kiválasztási eljárásokat illeti.

A módszerek megbízhatósága (reliabilitás) egyrészt a tesztfelvétel körülményeinek a megbízhatóságát jelenti, másrészt a belső konzisztencia és a teszt-reteszt statisztikai eredmények tartoznak ide.

A módszer korrektsége alatt azt értjük, hogy mennyire tárgyilagos a teszt a jelölt nemi, etnikai hovatartozásától függetlenül. A használhatóság a módszer felhasználásának spektrumát (produkciós felületét) mutatja. Vannak módszerek, amelyeket csak szűk, specifikus munkakörre lehet használni és vannak olyanok, amelyeket a munkakörök széles spektrumán lehet előrejelzéshez használni. (1. táblázat)

A prediktorokat az előrejelzésre való következtetés levonása szempontjából is osztályozhatjuk. E szerint analitikus (előrejelzésen alapuló) és analóg (minta alapú) teszteket különböztetünk meg.

Az előrejelzésen alapuló prediktorokat az individuális különbségek megragadására használják, amelyek eredményeiből az egyén jövőbeli teljesítményére következtetnek. Ez a következtetés analitikus gondolkodás útján, absztrakt, fogalmi rendszerben történik. A megszerzett tesztpontszámok alapján előre kell jelezni a jelölt munkahelyi teljesítményét, viselkedését stb. Ilyen prediktorok az általános és specifikus képességmérő tesztek, mint a különböző intelligencia tesztek (Raven; IST; OTIS), specifikus képességmérő eljárások (d2; Pieron; Révész-Nagy figyelemvizsgálatok, Ranschburg féle emlékeztetvizsgálat), személyiség- és érdeklődés kérdőívek (EPI, EPQ – Eysenck személyiség-kérdőív; Brengelmann-szorongás; Leary Interperszonális Tulajdonság-

1. táblázat

Az egyes módszerek érvényesség, korrektség, használhatóság és költség jellemzői

Módszer	Érvényesség	Korrektség	Használhatóság	Költség
Intelligencia teszt	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
Képesség teszt	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
Személyiség-kérdőív	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
Interjú	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
Munkapróba teszt	magas	magas	alacsony	magas
Szituációs gyakorlat	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
Biodata kérdőív	magas	mérsékelt	magas	alacsony
Egymás értékelése	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
Önértékelés	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
Értékelő központok	magas	magas	alacsony	magas
Referencia levél	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

Dr. Juhász Márta egyetemi adjunktus, BME Ergonómia és Pszichológia tanszék.

lista; Californiai Pszichológiai Kérdőív), Motivációs kérdőívek (Super: Munka-érték kérdőív) és a Kreativitás tesztek (Torrance körök).

A minta-alapú kiválasztási módszereknél a prediktor megfelel (analóg) azzal a kritériummal, amit a munkakörben a munkatevékenység során el kell végezni. A jelölt alkalmassági vizsgálatban nyújtott teljesítménye pontról pontra megfelel a valós munkateljesítménynek, hiszen a kiválasztási módszer analóg a munkafeladattal. Ilyen prediktor a munkapróba, amikor például a gépirónói állásra jelentkezőnek le kell gépelni diktálás alapján egy szöveget vagy a gépkocsivezetők kiválasztására összeállított – a valós úthelyzeteket szimuláló – útteszt. Nehéz elkülöníteni a munkapróba tesztek a szituációs gyakorlatokat. Míg a munkapróba teszt általában szenzomotoros képességeket vizsgál, amit különböző tárgyakon kell elvégezni, addig a szituációs gyakorlatok az egyénektől döntéshozást és együttműködést kíván meg. Méri az egyének problémaérzékenységét, problémamegoldási stratégiáit, kommunikációs képességeit, meggyőző képességeit. Ezek főleg csoportos helyzetekben zajlanak. Hátérányuk, hogy igen költséges az összeállításuk és levezetésük, viszont egyszerre több személy megfigyelése és kiválasztása is lehetséges.

Az alábbiakban a leggyakrabban alkalmazott módszerek előrejelző érvényességéről lesz szó, különböző szerzők kutatásai alapján (Arnold, Cooper, Robertson, 1995, Salgado, 2001 in: Robertson, Cooper, Schultz, 1990, Schmidt, Ones, Hunter, 1992, Ivancevich, Glueck, 1986).

Az intelligencia teszt

Az intelligencia teszteket a szakmák széles körében általános érvényűnek tartják. Nagyon megoszlanak a vélemények a validitás mutatókról. Az intelligencia és a munkában való jártasság között különböző szakmákban 0,25 korrelációs együtthatót mutattak ki. Azonban ez a mutató kritériumtól függően válto-

zik. Amikor a fluktuáció a kritérium, akkor negatív az összefüggés az intelligencia és az alkalmazás ideje között, hiszen a túl intelligens dolgozók hamarabb elhagyják az általuk monotonnak tartott munkából. Továbbá nem bizonyított az összefüggés az intelligencia és az előléptetés, balesetezési arány, fizetés nagysága között. A teszt korrektség mutatója körül folytatott viták ismeretek. Általában az intelligencia tesztek struktúrája a fehérek és a középosztálybeliek értékrendszerére, tudására épít, így a kisebbség alacsonyabb pontszámot ér el. Felhasználása nagyon széles körű, szinte mindenféle munkánál használják, kritériumoktól függetlenül. A hierarchia alacsonyabb szintjén lévő hivatalnoki állástól kezdve a magas szintű vezetői állásokig.

Képesség teszt

A képességeszteket az intelligencia tesztekkel együtt a pszichotechnika idejében dolgozták ki és alkalmazták intenzíven. Ezek is teljesítmény tesztek egyrészt, mert egy meghatározott időkereten belül kell a feladatokat, lehetőleg minél jobban elvégezni másrészt, mert a vizsgálati személyt az adott állapotában, az adott készség szintjén vizsgálja. Az olyan szenzomotoros funkciók, mint a térbeli látás, mélységérzékelés, hallásélesítés, mozgásérzékelés vizsgálatok tartoznak ide. Érvényességük teherautó sofőröknél, kereskedelmi, kisipari munkakörökben és hivatalnoki munkákban elég magas (0,25-0,30), azonban ennél kisebb összefüggést mutat a kereskedőknél és a szolgáltatóiparban. A fizikai képességeket mérő tesztekkel még erősebb korrelációt mutat. 0,84 korrelációs értéket kaptak, amikor az acélmunkások karizmájának erősségét és a teljesítményük közötti összefüggést vizsgálták.

Mivel bizonyos specifikus képességek nem egyformán jellemzőek a férfi és a női csoportokra (térítés, verbalitás, aritmetika), ezért használhatóságuk és korrektségük tekintetében limitáltak.

Munkapróba teszt

A munkapróba teszteket kiválasztásra és munkakörelemzésre egyaránt lehet használni. Ellentétben a viselkedés jelzésein alapuló pszichológiai tesztekkel (sign), itt a prediktor és a kritérium gyakorlatilag egy az egyben megfelel. A jelöltnek a vizsgálat során a valós munkahelyzettel analóg vizsgálati helyzetet teremtenek, és az ebben történő viselkedését és teljesítményét figyelik meg, amiből egyben a teljesítmény kritériumait is meg tudják határozni és az előrejelzés is ez alapján történik. Sokan teljesítménytesztnek tartják, ami ellentmond azzal a felfogással, hogy a munkapróba fő erénye a tanulóképesség vizsgálata. A munkapróbák megfigyelési szempontjait Csirszka (1985) az alábbiak szerint gyűjtötte össze:

- Az utasítás és a feladat felfogása
- Különleges megnyilvánulások az utasítás alatt
- Látencia idő (az utasítás befejezésétől munka megkezdéséig)
- A feladatkezdés és befejezés jellegzetességei
- Tanulóképesség
- Igényszint, önállóság
- A munkafolyamat tervszerűsége
- Alkalmazkodási készség
- Pontosság

Munkatempó

A munkapróba tesztek érvényessége nyilvánvalóan elég jó (0,34) a különböző kritériumokkal összevetve. Igen magas a teszt tartalmi és arculati validitása, mert nagy a tartalmi összeállítás, lefedettség a teszt és a munka tartalma között, amit a jelöltek is gyorsan észrevesznek (face validity). Használhatóságának korlátja az, hogy első sorban csak a manipulatív, operatív munkaköröknél alkalmazható, valamint a kidolgozások igen költségesek.

Szituációs gyakorlat

Nehezen lehet a munkapróba teszteket elkülöníteni a szituációs gyakorlatoktól. Vannak szerzők, akik az inger és az arra adott kí-

vánt válasz tartalma alapján különítik el őket. Míg a munkapróba teszt a szenzomotoros képességeket vizsgálja, amit különböző tárgyakon kell elvégezni, addig a szituációs gyakorlatok az egyénektől döntéshozást és együttműködést kívánnak meg. Méri a problémaérzékenységet, a problémamegoldást, a kommunikációs képességet és a meggyőző készséget stb. Az érvényességmutatók tartománya igen jó: (0,25-0,35). Felhasználása széles körű, jelentős irodalma van a szociálpszichológiában a személyészlelés témakörében.

Értékelő központ (AC: Assessment Center)

A szituációs gyakorlatok közül joggal a legközkedveltebb kiválasztási módszerek egyike az AC. A résztvevőknek és az értékelőknek egyaránt pozitív a benyomásuk erről a módszerről, mert világos számukra a kapcsolat az AC és a munkakör tartalma között. Először Németországban használták az 1920-as években a katonatisztek kiválasztására. Majd amerikai pszichológusok népszerűsítették a II. Világháborúban a katonák, titkos ügynökök alkalmasságának meghatározásához. Jól meg lehetett figyelni feszült helyzetben ki hogyan viselkedik, és ebből következtek arra, hogy éles stressz helyzetben a jelölt valószínűleg hogyan fog reagálni. Ma főleg vezetői pozícióba történő kiválasztásra használják, mert jól megfigyelhető a jelöltek munkavégzése, munkához való hozzáállása, alkalmazkodó képessége a környezeti változásokhoz.

A feladatoknak speciális, munkakörre szabott tartalma van. Ismert változata az irattárca teszt, amelyben a jelöltnek meghatározott időkeretben meg kell birkóznia a „tálcán nyújtott” problémákkal, miközben az értékelők (akik rendszerint a szervezetben dolgozó vezetők) figyelik és pontozzák a jelölteket a megadott értékelési dimenziók

mentén. Ezután a jelöltek átfogó értékelést, visszajelzést kapnak. A gyakorlatba beépített egyéb módszerek: interjú, csoportvita, csoportos döntés és esetleg papír-ceruza pszichológiai tesztek is.

Érvényesítése a variabilitása miatt nagyon nehéz. Menedzseri munkakörben az AC eredménye és a fizetés növekedése közötti korreláció: 0,42. Az objektív kritériumoknak való megfelelést viszont kevésbé tudják bejósolni. Megbízhatósága az értékelők részrehajlása miatt (életkor, nem, fizikai megjelenés) kétségbe vonható.

Magas költsége miatt használhatósága némileg korlátozott. A magasabb szintű vezetői beosztásokra való kiválasztásban lehet jól használni és kevésbé az adminisztratív, szolgáltatói, ún. kézgalléros munkakörökben.

Interjú

A legelterjedtebb kiválasztási módszer, annak ellenére, hogy heves vita folyik az érvényességével kapcsolatban. Talán az teszi annyira népszerűvé, hogy az interjúkészítő személyes benyomást szerezhet a jelölről. A validitása körül azért is folyik éles vita, mert a módszer „érvényesítője” gyakorlatilag az, aki az interjút készíti. Márpedig nagyon sok (de talán még nem elég) „valid” interjúkészítő szakember van, akik jó emberismerettel rendelkeznek, és tisztában vannak a személyészlelés törvényszerűségeivel és torzító erejével. Másik fontos szempont a módszer érvényességéhez, hogy az irreleváns kérdések csökkentésével, és a munkával kapcsolatos minél több és jobb kérdés megfogalmazásával növelhetjük a technika érvényességét.

A szituációs interjútechnika jó példája a strukturált, munkakör releváns interjú megközelítésnek. A módszer a munkakörelemzésből indul, majd a munkában jártas szakembereket megkérlik, hogy mondjanak el különösen jó és különösen rossz példákat a

teljesítményükről. Ezek a példák szolgáltatják az interjú struktúráját, tartalmát és a jelöltek válaszait ezek alapján pontozzák.

Korrekttségéhez szintén személypercepció problémák kapcsolódnak, attól függően, hogy milyen kisebbségi/többségi csoporthoz tartozik az interjúkészítő és az interjú alanya. Nagy a részrehajlás, a szubjektivitás veszélye, ami torzítja az interjúkészítő ítéletképességét.

Életrajzi kérdőív

Ez az egyik legegyszerűbb kiválasztási módszer, ami a jelentkezők gyors szűrését teszi lehetővé. Amire leginkább rákérdeznek a kérdőívben azok a tevékenységek, tapasztalatok, amit a jelölt munkaévei során szerzett. Fontos kérdés a jelölt érdeklődésének irányultsága, ami orientál a jövőbeni munkavégzésre. A kérdőív jórészt ténszerű, objektív, ellenőrizhető kérdéseket tesz fel (Mi az iskolai végzettsége?), viszont tartalmaz szubjektív, rejtett, nem ellenőrizhető kérdéseket is (Szerette-e a főiskolás éveket?). Az életrajzi kérdőívek olyan kritériumokkal mutatnak magas korrelációt (0,50), mint a szakmai jártasság, szakértelem, viszont alacsonyabb korrelációt mutatnak a fluktuációval és a fizetési szinttel. Univerzális, hosszú távú kiválasztási módszer. A kérdések összeállítása függ az adott munkakör kritériumaitól, ami miatt gyakran kell ellenőrizni, frissíteni a kérdéseket. Minimális költségéhez képest nagyon nagy a haszon, viszonylag rövid és gyorsan megválaszolható.

Dolgozók/jelöltek egymás értékelése

Ritkán, de speciális esetekben előfordul, hogy a jelölteket arra kéri, hogy értékeljék egymás alkalmasságát. Többféle módon történhet az egymás értékelése:

- Minden jelölt megnevez bizonyos számú csoporttagot, akit

a legjobbnak tart az adott teljesítménydimenzió mentén.

- Az egymás osztályozásában minden csoporttag értékeli/osztályozza az adott skála mentén az összes társát.

- Egymás rangsorolásakor mindenki rangsorol mindenkit a különböző teljesítménykritériumok mentén.

Mérsékelt érvényességi együttartókat mutattak ki e módszerrel kapcsolatban (0,29-0,40), kritériumtól függően. A tanulóképesség előrejelzése esetén ez az érték 0,31, de az előléptetés előrejelzése esetében 0,51 értéket is kimutattak. Egyesek szerint azért jó az előrejelző érvényessége, mert az azonos szinten lévő dolgozók vagy a kiválasztási folyamatot együtt átélők sokkal őszintébbek egymással, kendőzetlenül látják egymást és magukat egy ilyen helyzetben.

A kiválasztásban a dolgozók egymás értékelését igen korlátozott mértékben lehet használni, mert csak olyan szervezetben lehetséges, ahol a kiválasztás legalább két lépésű vagy annál több folyamatból áll. A jelöltek a kiválasztás kezdetén nem ismerik egymást, csak az együttes feladatok során szereznek egymás képességéről benyomást. A másik igen jelentős korlátja, hogy az érintettek nem szeretnek egymásról véleményt mondani, főleg ha a döntés ezen múlik.

Önértékelés

Amint a kifejezés is sugallja a jelölteknek önmagukat kell értékelniük, egy sor képesség vagy tulajdonság mentén és ez az önértékelés válik a kiválasztási döntés alapjává. Érvényessége igen alacsony (0,15). Nagy az egyetértés abban, hogy ez a módszer nem válthatja fel a képességtesztek alkalmazását a kiválasztásban. Ráadásul a legtöbb tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen pontosan tudják a dolgozók képességeiket értékelni. Nyilvánvalóan, ha valakinek nincs munkája és állásra vadászik, más motivációval tölti ki az önértékelő kérdőívet.

Referencia levél

Ez a leginkább költségkímélő módszer. Általában a szervezeti hierarchia magasabb szintjén lévő munkaköröknél kéri az ajánlólevelet. Az egyik fajta levél igazolja mindazt a hátteret, tapasztalatot, amit a jelölt elmondott magáról. Ennek inkább ellenőrző jellege van és az információt nem a jelölt jövőbeli viselkedésének, teljesítményének előrejelzéséhez használják. A másik fajta levél pedig azért készül, mert a levél írója szeretné kifejezni reményét és jóindulatát, hogy az általa támogatott személy álláshoz jusson. Ezt már a jövőbeli munkateljesítményének előrejelzéséhez használják. A levél tartalma értékelő jellegű, amiben különböző képességek, vonások mentén értékelik a jelöltet, mint vezetői képessége, kreativitása, kommunikációs képessége stb. Érvényessége kormánytagoknál és tanároknál igen alacsony: 0,13. A felsőoktatásban, különböző ösztöndíjak elnyerésében van létjogosultsága. Amennyiben költséggel jár, az a jelöltet terheli. Igazából se költség, se haszon nem jellemzi.

Összefoglalás

Az előző fejezetek azt bizonyították, hogy milyen fontos szerepe van a kritériumoknak a kiválasztási módszerek kialakításában és a korrekt döntéshozatalban. A kiválasztás elvi alapja az emberek közötti individuális különbségek, amiket a különböző módszerek viszonylag pontosan tudnak mérni. Míg a kritériumok a jelölt „hová kell eljutni” állapotát jelölik, addig a prediktorok a „hol van most” állapotot írják le.

A prediktorokat számos módon lehet csoportosítani. Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy a teljesítményben megnyilvánuló különbségek a dolgozók individuális különbségeiből (képesség, személyiség) adódnak, akkor olyan prediktorokat kell használnunk, amelyek képesek a pszichés tényezők

alapján megkülönböztetni az embereket, és teljesítményüket ennek megfelelően előre jelezni. A teljesítmény-, képesség- és személyiségtesztek olyan (sign-típusú) prediktorok, amelyek az individuális különbségek megragadására képesek. Ez az előrejelzés absztrakt fogalmi, szimbolikus rendszerben történik, ezért széles körben lehet alkalmazni. Kifejezetten jó az előrejelző érvényessége az ún. „knowing” típusú munkakörökben, ahol a tudás birtoklása és annak alkalmazása fontos kritérium.

A „doing” típusú munkakörökre (pl. kétkezi, operatív munka) a munkapróba teszteket használják, amelyek konkrét visszajelzést adnak a jelölt képességéről. A minta (sample-típusú) prediktorok felépítése szinte megegyezik magával a kritérium struktúrájával. A munkapróba, szituációs teszt, szituációs interjú stb. prediktorokban nyújtott teljesítmény egy az egyben megfelel a valós munkateljesítménynek, mert a teszt felépítése analóg a munkafeladattal. Az előrejelzéshez nem kell absztrakt gondolkodás, mert a viselkedés konzisztens a teszten mutatott teljesítménnyel és a munkateljesítménnyel.

Irodalomjegyzék

- Juhász Márta (2002) A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és a teljesítményértékelésben. Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása a vezetői teljesítményértékelés tükrében. Doktori disszertáció, BME-ELTE Budapest.
- Juhász Márta (2001) Munka és Személyiség: A FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a teljesítményben. *Alkalmazott Pszichológia* II. évf. 4. (43-57).
- Muchinsky, P. M. (1986a). Personnel selection methods. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986. Edited by C. L. Cooper and I. Robertson.
- Landy, F. J.: Rastegary, H. (1989a): Criteria for selection. In: *Advances in selection and assessment*. Edited by M. Smith and I. T. Robertson.