

TARTALOMJEGYZÉK

	Oldalszám
1. Bevezető	3
1.1. Szerkesztői előszó (Antalovits Miklós, Dienes Erzsébet, Kovács Zoltán, Perczel Tamás)	4
1.2. A munka és szervezetpszichológia az ezredfordulón: vázlatos nemzetközi és hazai helyzetkép (Antalovits Miklós)	7
2. Munka- és szervezetpszichológiai résztevékenységek	31
2.1. A személyzet kiválasztásának előkészítése, folyamata és módszertana (Kovács János)	32
2.2. Önismereti és fejlesztő tréningek (Juhász Márta)	47
2.3. Motiváció, megelégedettség, beilleszkedés, fluktuáció (Perczel Tamás)	58
2.4. Mentálhigiéné és munkahelyi stressz (Hajduska Mariann)	65
2.5. Karriertanácsadás, karrierfejlesztés (Ritoókné Ádám Magdolna, Takács Ildikó)	72
2.6. Munkaelemzés és tervezés (Simon Péter, Nemeskéri Gyula)	78
2.7. Munkakörnyezet kialakítása és értékelése (Kaucsek György, Simon Péter)	89
2.8. Szervezeti diagnosztika és szervezetfejlesztés (Szilágyi Zoltán)	96
2.9. Pszichológus által nyújtott vezetői-vezetési tanácsadás (Danghel Edit, Sass Judit, Perczel Tamás)	107
2.10. Pszichológia és marketing (Becker György, Mag Márta)	116
3. A munka- és szervezetpszichológia alkalmazásának jogszabályok által kötelezően előírt területei (törvényrendelet, kormányrendelet, tárca rendelet)	129
3.1. Munkabiztonság, kockázatelemzés (Izsó Lajos)	130
3.2. Egészségmegőrzés a képernyő előtt (Hódos Tibor)	141
3.3. Járművezetők pszichológiai vizsgálata és gondozása (Gyurkovics Sándor Perczelné Makai Jolán)	149
3.4. Foglalkozással járó löfgyvertartásra való alkalmasság pszichológiai vizsgálata (Hódos Tibor)	156

3.5. Közterületfelügyelői alkalmasságvizsgálat (Plette Richárd)	161
3.6. Magyar Honvédség sorozás, alkalmasságvizsgálat (Bolgár Judit, Ándó Sándor)	165
3.7. Büntetésvégrehajtási intézményekben, idegenrendészeti központokban végzett pszichológiai tevékenység (Virág László)	174
3.8. Munkaerőpiaci szolgáltatások (alkalmasságvizsgálat, tanácsadás, átképzés, foglalkozási rehabilitáció) (Harkányi Adrienn, Kaszás Judit)	181
4. Munka és szervezetpszichológusok képzése, továbbképzése	191
4.1. Az egységes európai pszichológus képzés tervezete (Antalovits Miklós)	192
4.2. Az Európai diploma (Pléh Csaba)	202
4.3. A munka és szervezetpszichológia szakirányú továbbképzési szak (Antalovits Miklós)	211
Melléklet „Nemzetközi irányelvek a tesztalkalmazás normáinak kialakításához”	217
Irányelvek (Oláh Attila)	218

BEVEZETŐ

Antalovits Miklós: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómiai és Pszichológia Tanszék
Dienes Erzsébet: QMED.LINE Bt.
Kovács Zoltán: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Pszichológia és Pedagógia Tanszék
Perczel Tamás: ELTE BTK Gazdaságpszichológiai Tanszék

1.1. SZERKESZTŐI ELŐSZÓ

A hazai munka- és szervezetpszichológia helyzetének, az ezen tudományterülettel és gyakorlattal szembeni társadalmi igényeknek, várakozásoknak és a terület művelőire érvényes szakmai követelményeknek egyértelmű, rendszerezett áttekintése iránti igény, már több éve megfogalmazódott különböző szakmai fórumokon. Az igény kielégítését szolgáló Szakmai Protokoll megalkotására vállalkozó szerkesztőbizottság, az „Emberhez Méltó Munkáért” Alapítvány finansziális háttérére támaszkodva, 25 szerző bevonásával létrehozta a szakmai protokoll még nem végleges első változatát.

A **Munka- és Szervezetpszichológiai Szakmai Protokoll** létrehozásával és közreadásával a szerkesztők szándéka kettős. Egyik törekvésük egy „leltár” készítése a szakterület helyzetéről, vagyis egy *helyzetkép felvázolása* arról, hogy mi jellemzi a hazai munka- és szervezetpszichológiai gyakorlatot a XXI. század első évtizedében. Egy ilyen széleskörű áttekintés egyúttal arra is alkalmas, hogy bemutassa a munka- és szervezetpszichológia kompetenciáit, és egyúttal érzékeltesse a lehetséges és szükséges kapcsolódási pontokat is az alkalmazott pszichológia más területeivel, illetve a pszichológia különböző „határtudományaival”, amelyekkel a munka- és szervezetpszichológus szakembereknek gyakran „szövetkezniük” kell egy-egy gyakorlati feladat eredményes megoldása érdekében.

A protokoll másik funkciója és egyben műfaji sajátossága is az, hogy *normatív jellegű dokumentum*. Vagyis a szakmai protokoll – legalábbis a szerkesztők szándéka szerint – megfelelő elvi út- és iránymutatást ad főként a gyakorló szakemberek számára a különböző alkalmazási területeken jelentkező feladatokról, a felmerülő szakmai/módszertani problémákról és azok megoldási módozatairól. Mindemellett a protokoll fontos tanulsággal szolgálhat a pszichológus alapképzés és posztgraduális képzés tervezői és megvalósítói számára is. Ez a lehetőség abban nyilvánul meg, hogy a kötetbe szerkesztett részanyagok jelzik azokat a prioritásokat, amelyekre a képzés során is nagy hangsúlyt kell helyezni a szakmai felkészítésért felelős intézményeknek annak érdekében, hogy a gyakorlatba kikerülő munka- és szervezetpszichológusok megfelelő munkaerőpiaci pozícióval rendelkezzenek és sikeresen tudjanak megfelelni a jelen és a közeljövő szakmai kihívásainak.

A munka- és szervezetpszichológiai szakmai protokoll létrehozását és megjelentetését erősen motiválta az a tény, hogy a klinikai szakterület jeles képviselői – az alkalmazott pszichológia területén úttörő szerepet vállalva - 1998-ban elkészítették és az Animula Egyesület kiadásában megjelentették „*A klinikai pszichológia és a mentálhigiéne szakmai protokollja*” c. könyvet. Áttanulmányozva e művet úgy véltük, hogy a szakmai identitás erősítését és a praxis elméleti/módszertani megalapozását jól szolgálná egy hasonló jellegű és szemléletű mű a mi szakterületünkön is.

Jelen kötet szerkesztői 2000 májusában a munkapszichológiai szakemberek hagyományos esztergomi tanácskozásán ismertették a szakterületünkre vonatkozó szakmai protokoll ötletét és előzetes szerkesztési koncepcióját a szélesebb szakmai közvéleménnyel. A munka-és szervezetpszichológiai protokoll szerkesztési elveinek kialakításakor természetesen figyelembe vettük a klinikai pszichológiai szakmai protokoll felépítésének logikáját, de törekedtünk arra, hogy a mi szakterületünk tradícióra „szabjuk” a protokoll tartalmát és a szakmai gyakorlat sajátos igényeire hangszereljük annak szerkezetét. Az Esztergomi Szakmai Napok során felvetett javaslatok figyelembevételével alakult ki a kötet jelenlegi szerkezete és a felkért szerzők listája.

A szakmai protokoll négy fő fejezetre tagozódik. Az **első fejezet** a munka- és szervezetpszichológia fejlődését mutatja be és néhány - a gyakorló szakemberek körében készített - felmérés tapasztalatain keresztül rámutat azokra a sajátosságokra, amelyek jellemzik a piaccgazdaság körülményei között formálódó szakmai gyakorlatunkat, valamint a munka- és szervezetpszichológiára szakosodott pszichológusok szakmai jövőképét.

A **második fejezet** a munka- és szervezetpszichológia fontosabb alkalmazási területeit veszi sorra és a szerkesztők által felkért szerzők - követve a szerkesztők előzetes instrukcióit – alkalmazási területenként választ adnak a következő kérdésekre:

- *Miért?* (Mi az adott tevékenység célja?)
- *Mit?* (Melyek a megvalósítandó feladatok?)
- *Kik végzik?* (Milyen szakképesítés, illetve milyen kompetenciák és készségek szükségesek az adott feladatok eredményes megoldásához?)
- *Hogyan?* (Milyen metodológiai megközelítést és konkrét módszerek alkalmazását igényli az adott feladat eredményes megoldása?)
- *Milyen jogi és etikai megfontolásokat vet fel az adott feladat?*

A **harmadik fejezet** azokat a sajátos alkalmazási területeket mutatja be, ahol az állam a jogi szabályozás (törvények, rendeletek) eszközeivel biztosít kereteket és erőforrásokat is a munkapszichológiai tevékenységhez. A bemutatásra kerülő alkalmazási területek eltérő jellege miatt a protokoll e fejezeténél a szerkesztők nem törekedtek a szerkezeti és formai harmonizációra, csupán terjedelmi korlátokat szabtak a szerzők számára.

Végül a protokoll **negyedik fejezetében** az olvasó áttekintést kap a munka-és szervezetpszichológia területén jelenleg folyó posztgraduális képzésről, valamint az egységes európai pszichológusképzés tervezetéről. A **melléklet** tartalmazza a Nemzetközi Tesztbizottság irányelveit a tesztalkalmazás normáinak kialakításához, mely irányelveket a Magyar Pszichológiai Társaság Tesztbizottsága, elnök Dr. Oláh Attila, jóváhagyott és javasolja annak beépítését a hazai gyakorlatba.

A véglegesítés előtt, a szerkesztő bizottság szükségesnek tartotta az anyag széleskörű szakmai vitára bocsátását, teret hagyva a kiegészítés, módosítás, átstrukturálás minden lehetőségének. Ennek érdekében szakmai fórumot hirdetett az „Emberhez Méltó Munkáér-t” Alapítvány, a Magyar Pszichológiai Társaság Munka és Szervezetpszichológiai Szekciója, a Magyar Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesülete, valamint az MTA Munkatudományi Bizottság Munka- és

Szervezetpszichológiai Albizottságával együttműködve az **Esztergomi Szakmai Nap** keretében, **2002. december 11-én**.

A **Szakmai Nap**-on az egyes témacsoportok szerkesztői ismertették az elkészült munkákkal kapcsolatos összefoglaló véleményüket, majd az egyes anyagok szerzői adtak tájékoztatást alkotói elképzelésükről, munkájuk tartalmáról. Minden anyag bemutatását vita követte, lehetőséget biztosítva a kiegészítő javaslatok ismertetésére.

A vitára való felkészülés megkönnyítése érdekében közöltük a tervezett szakmai protokoll Előszavát és Tartalomjegyzékét a MPT Tájékoztatójában, valamint a Magyar Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesületének honlapján. A szerkesztők minden érdeklődő számára lehetőséget biztosítottak arra, hogy előzetesen megismerjék azokat az anyagokat, melyekkel kapcsolatosan véleményt kívánnak formálni. Az anyagok megismerésének lehetősége úgy elektronikus úton mint nyomtatott formában is az érdeklődők rendelkezésére állt.

Ezúton is köszönetünket fejezzük ki minden kollégának, akik érdemi észrevételeikkel segítették a munkát. Kiemelve **Szabó Zoltán** kollégánk alapos munkáját, aki számos helytálló kritikával és ésszerű javaslattal nyújtott érdemi segítséget a szerkesztők munkájához.

A szerkesztők világos elképzelésekkel rendelkeztek a szakmai protokoll műfajáról. Nem tananyag, hanem tényanyag szánták. Néhány anyag azonban nem követi a szerkesztői koncepciót.

A kötet *első* kísérlete a szakmának, hogy rendszerbe foglalja tevékenységét. Kérjük az olvasókat, hogy észrevételeikkel javaslataikkal gazdagítsák, és fejlesszék tovább ezt az első változatot. Ezt a kötetet a protokoll első kiadásának szánjuk, ami azt is jelenti, hogy a hibák és hiányosságok kijavítása után követheti majd néhány év múlva egy javított második kiadás.

A szerkesztők e kötetet mindenekelőtt a munka-és szervezetpszichológia szakterületére szakosodó egyetemi hallgatók figyelmébe ajánlják:

- Az alapképzésben résztvevők számára a protokoll elsősorban orientációs szerepet tölthet be, azáltal, hogy nagyvonalakban áttekintést ad a munka-és szervezetpszichológia gyakorlati felhasználhatóságának lehetőségeiről és bemutatja a főbb hazai alkalmazási területeket.
- A szakképzésben résztvevők számára pedig úgy véljük hogy a szakmai protokoll nélkülözhetetlen olvasmány, mint a tananyagot kiegészítő olyan segédlet, amely formálja a szakmai gondolkodást, szélesíti a látókört és erősíti a szakmai identitást.

Remélhetőleg az alkalmazott pszichológia más területein működő kollégáink számára sem lesz ez a kötet haszontalan olvasmány, mert általa teljesebb képet kapnak egy másik rokon szakterületről és esetleg olyan lehetséges szakmai kapcsolódási pontokat is felfedeznek, amelyek serkentőleg hatnak a szakmai együttműködésre.

E gondolatok jegyében indítják útjára a „**Munka- és Szervezetpszichológiai Szakmai Protokoll**” első kiadását a szerkesztők:

Budapest, 2003. május

1.2. A munka- és szervezetpszichológia az ezredfordulón: vázlatos nemzetközi és hazai helyzetkép

I. A munka- és szervezetpszichológia célja és feladatkörei

A munka- és szervezetpszichológia három nagy tekintélyű holland professzora, Pieter Drenth, Henk Thierry és Charles de Wolff - szakterületünk egyik jelenkori alapművének tekinthető kézikönyvükben (*Handbook of Work and Organizational Psychology*) - a munka- és szervezetpszichológiát az alkalmazott pszichológia azon szakterületeként definiálják, amelynek célja „*az emberi viselkedés tanulmányozása a munkával, illetve a munkaszervezettel összefüggésben*” (Drenth et al., 1998).

A szerzők kifejtik, hogy a fenti definícióban „*viselkedés*” kifejezés jelentését nem korlátozzák a dolgozó embernek csupán a munkavégzés során megfigyelhető magatartására, hanem tágan értelmezve, kiterjesztik mindazokra a pszichológiai tényezőkre is, amelyek a munkával kapcsolatos emberi reakciókat befolyásolják (érzelmek, attitűdök, motívumok, szokások stb.). Sőt, e fogalmat – a definíció kontextusában - úgy értelmezik, hogy az nem csupán az egyén viselkedését jelenti, hanem a csoport-viselkedést is magába foglalja. Hasonlóképpen, definíciójukban a „*munka*” fogalom sem csupán egy konkrét munkavégzést jelöl, hanem széles értelemben véve a szakmai pályát (beleértve még a pályaválasztást, vagy az esetleges munkanélküli periódust is) jelenti. A definíció arra is utal, hogy a munkavégzés mindig feltételez egy *szervezetet* (egy olyan társas rendszert, amely kereteket biztosít az emberek és feladatok allokációjához és irányításához), amelyben, vagy amely érdekében végzünk munkát.

A szerzők a munka- és szervezetpszichológia szakterületét egy olyan háromszög felületével jellemzik, amelynek három sarokpontja a következő: (a) egyéni- és csoportos viselkedés; (b) munkafeladat; (c) munkaszervezet. A munka- és szervezetpszichológia – mint tudomány és mint gyakorlat - e három tényező kapcsolatának, kölcsönhatásainak a tanulmányozására irányul. Attól függően, hogy ezen a kapcsolatrendszeren belül a vizsgálódás fókusza elsősorban mire irányul – a szakma jelenkori európai felfogása szerint - a munka- és szervezetpszichológiát az alábbi három szakágra szokták felosztani:

1. **Munkapszichológia** (Work psychology): a munkafeladat (munkakör), a munkakörülmények és a munkavégzés (munkafolyamat) jellemzői, a munkatevékenység sajátosságai, annak eredménye és hatása a dolgozóra stb.
2. **Személyzeti pszichológia** (Personnel psychology): a „humán erőforrással” történő gazdálkodás valamennyi pszichológiai aspektusa, a munkaerő toborzásától, kiválasztásától és betanításától kezdődően, az alkalmazottak és vezetők karrier-menedzselésén át, egészen a nyugdíjba menők speciális pszichológiai támogatásáig, beleértve a munka világában megnyilvánuló különféle rétegspecifikus problémák kezelését is.

3. **Szervezetpszichológia** (Organizational psychology): Főbb kulcsfogalmai: a vezetés, a döntéshozatal, a részvétel és az „empowerment”, a konfliktus, a hatalom, a szervezeti igazságosság, a szervezeti változás és szervezetfejlesztés, a szervezeti kultúra, a szervezeti tanulás stb.

A munka- és szervezetpszichológiai vizsgálódásnak különböző szintjeit szokták elkülöníteni, amely különbségtétel elsősorban módszertani szempontból fontos követelménye a kutatásnak. A vizsgálat és elemzés lehetséges szintjei – a növekvő komplexitás irányába haladva – a következők: (a) egyén, (b) munkafeladat, (c) csoport, (d) szervezet, (e) társadalmi környezet. Hozzá kell tenni, hogy az egyes szintek (illetve az egyes szintekről nyert empirikus adatok) világos szétválasztása gyakran nem lehetséges, amire tekintettel kell lenni az eredmények értelmezésénél.

A szakterület megjelölésére (legalábbis az európai gyakorlat szerint, beleértve a korábbi szocialista országoknak a rendszerváltást követően kialakult fogalomhasználatát is) manapság általánosan elfogadott fogalom a **munka- és szervezetpszichológia**, azaz „Work and Organizational Psychology”. Ugyanakkor, meg kell említeni, hogy történetileg a tudományterület megjelölésére – a némileg eltérő szakmai felfogásokra és kulturális különbségekre visszavezethetően - különböző elnevezések alakultak ki és ezek egy része ma is használatos, különösen a hagyományait erősebben védő „kultúrkörökben”. Ezt illusztrálja a következőkben bemutatásra kerülő, táblázatos formában összegzett „etimológiai térkép”.

A munka- és szervezetpszichológiai szakterület (illetve e szakterülethez szorosan kapcsolódó problémakörök vizsgálatával foglalkozó diszciplínák) megjelölésére használatos angol nyelvű megnevezések

(Forrás: Furnham, A.: The Psychology of Behaviour at Work. Psychology Press, 1997.)

Applied psychology – a pszichológiai alapkutatásokból származtatott elméletek és/vagy módszerek közvetlen alkalmazása.

Business psychology – munka- és szervezetpszichológia főként a menedzsment perspektívájából közelítve a problémákhoz.

Industrial psychology – a szakterület legrégebbi elnevezése, amely elsősorban a munka környezeti és fizikai feltételei felől közelített. Physical factors at work (human factors) → később és egyre általánosabban az „Ergonomics” kifejezés váltja fel.

I/O psychology – szinte kizárólag az USA-ban használatos elnevezés, amely a régebbi értelemben vett „Industrial psychology”-t kibővíti a szervezetpszichológia problémaköreivel.

Occupational psychology – Nagy-Britannia területén (és a volt gyarmatain) általánosan használatos „hagyományörző” megnevezése a munka és szervezetpszichológiai szakterületnek, még ma is.

Organizational behaviour (OB) – multidiszciplináris szakterület, amely a pszichológiából, a szociológiából és a menedzsment tudományokból átvett (kölsönzött) elméletek és metodológiák ötvözete.

Organizational psychology – a szakterületnek a „Work and Organizational Psychology” elnevezés szinonimájaként használt megnevezése (főleg az angol-szász nyelvterületen), amely lefedi a „munka- és szervezetpszichológia” valamennyi problémakörét (lásd a British Psychological Society (1986) 12 szakterületi meghatározását). Elsősorban a pszichológusok használják (hangsúlyozva szakmai identitásukat), a nem pszichológusok inkább az OB elnevezést preferálják.

Vocational psychology – sajátos szakterület, amely elsődlegesen az ember-munka megfelelésre és a pályaválasztás, pálya- és karrier tanácsadás területeire fókuszál.

Work psychology – elsősorban az európai területen használatos elnevezés, amely különösen a Kelet-Európai régió országaiban volt általánosan elfogadott terminológia a gazdasági-társadalmi rendszerváltozásig.

Az alkalmazott pszichológia kompetencia-területét néhány európai ország szakmai-érdekképviselői testülete „hivatalosan” is felosztja az egyes alkalmazott pszichológiai szakágak között. Ennek gyakorlati jelentősége főleg abban van, hogy az ilyen módon hivatalosan kijelölt kompetencia-területekre alapozzák a pszichológusok szakirányú továbbképzését (tanterveket, vizsgakövetelményeket, szupervízió melletti terepgyakorlatot). Ugyanakkor ez a felosztás iránymutatást is ad nem-pszichológus külvilág számára, az egyes alkalmazott pszichológiai szakterületek felhasználói és potenciális kliensei felé.

Példaként az Európában talán a legnagyobb hagyományokkal rendelkező nemzeti pszichológiai szakmai testületnek- a *British Psychological Society*-nak a munka- és szervezetpszichológiának (vagyis a brit fogalomhasználat szerint „Occupational Psychology”-nak) alábbi 12 kompetencia-területre bontott felosztását ismertetjük a 2. táblázatban. (Hozzá kell tenni, hogy jelenleg már nem ez a „hivatalos felosztás”. Ugyanis a 2002-ben kiadott útmutató szerint („*Guidelines on Becoming a Chartered Occupational Psychologist*”) 8 témakörbe vonták össze a szakterület önálló műveléséhez nélkülözhetetlen kompetenciákat. (Mindez részletesen megtalálható a társaság honlapján: www.bps.org.uk). Hogy nem a legújabb felosztást mutatjuk be, annak kizárólag az az oka, hogy ezt a régebbi 12 pontos listát vettük alapul annál a 2001-ben elvégzett széles körű hazai felmérésnél, amelynek eredményeit a III. fejezetben mutatjuk be.

A munka- és szervezetszichológia fő területei/feladatkörei a British Psychological Society (1986) felosztása szerint

(Forrás: Arnold, J. et al. Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pitman Publishing, 1995.)

Kompetencia-területek (BPS - felosztása szerint)	Kapcsolódó fogalmak (a szerző által kiegészítve a hazai értelmezés szerint)
1) Személyzet kiválasztás- és értékelés (Selection and assessment)	toborzás, interjúk, kérdőívek, tesztek, képességvizsgálatok, beválás vizsgálata, AC, pályaprofil, kompetenciaelemzés
2) Képzés (Training)	tréning módszer, képességfejlesztés, kiképzés, továbbképzés, kommunikációs-, kapcsolatépítő-, asszertivitás-tréning, távoktatás, képzési igények vizsgálata, szervezeti tanulás
3) Teljesítmény értékelés (Performance appraisal)	munkatevékenység elemzése és értékelése, visszajelzés, tevékenységmérés
4) Szervezetfejlesztés (Organizational change and development)	szervezeti diagnózis, szervezeti változás, -fejlődés, -átalakulás, szervezeti kultúra, akciókutatás
5) Ergonómia (Ergonomics, and equipment design)	a dolgozó és fizikai munkakörnyezete, munkaszervezés, „biztonság-hatékonyság-komfort”, ember-gép / ember-számítógép kapcsolat, munkahely- és munkaeszköz kialakítás
6) Pálya- és karrier tanácsadás (Career choice, development and counselling)	pályaválasztás, pályafejlődés, karrier-tervezés, karrier-tanácsadás
7) Szociális jártasság (Interpersonal skills)	személyközi kapcsolatok és készségek, munkahelyi szociálpszichológia
8) Esélyegyenlőség (Equal opportunities)	foglalkozási rehabilitáció, speciális rétegek a munkahelyeken, a fogyatékkal élők integrációja, akadálymentesítés
9) Foglalkozás egészségügy (Occupational safety and health)	mentálhigiéné, munkahelyi stressz, munkabiztonság, baleset, drog, dohányzás, munkahelyi egészségfejlesztés
10) Munkakör tervezés (Work design)	munkakör elemzés- és tervezés, munkaköri leírás
11) Attitűd vizsgálatok (Attitude surveys)	attitűd-mérés, munkaérték-vizsgálatok, kérdőívek
12) Elégedettség (Well-being and work)	munkahelyi elégedettség vizsgálata, a munka és a magánélet harmóniája

II. A munka- és szervezetpszichológia kutatásának, alkalmazásának és intézményrendszerének fejlődése Európában

Az európai munka- és szervezetpszichológiának az utóbbi két évtizedben - de különösen a 90-es években – jól megfigyelhető és jelentős mértékű fejlődését számos tény jelzi. Ezek közül emelünk ki csupán néhányat a következőkben:

- Az elmúlt két évtizedben nagyszabású nemzetközi kutatási projektek valósultak meg, amelyek keretében a szakma fejlődését meghatározó módon befolyásoló kutatói műhelyek alakultak ki és e kutatói közösségek által publikált kutatási eredmények és módszertani tapasztalatok jelentősen gazdagították a munka- és szervezetpszichológia tudományterületét. Ilyen kiemelkedő jelentőségű, széles körű nemzetközi együttműködés keretében megvalósított (illetve néhány esetben még jelenleg is folyó) projektek például a következők: *Industrial Democracy in Europe* (IDE); *The Meaning of Working* (MOW); *Work Socialisation of Youth* (WOSY); *Managers of Tomorrow* (MOT); *New Information Technology and Work* (NeTWork).

- 1980-ban megalakult a munka- és szervezetpszichológiai kutatások, valamint a szakemberképzés fejlesztése terén kiemelkedő szerepet betöltő szervezet, az ENOP (*European Network of Organizational and Work Psychologists*), amely eleinte csupán a Nyugat-európai munkapszichológus professzorok hálózataként működött, de a nyolcvanas évek végétől fokozatosan egész Európára kiterjesztette a hatókörét. Ma már Európa szinte minden országának munka- és szervezetpszichológus professzor képviselőit meghívták e közel 50 fős szakmai testületbe. Az ENOP évente szervezett tudományos szimpóziumai, workshop-jai és a tudományos együttműködést (különösen kelet-nyugat relációban) serkentő akciói, az összehangolt tantervfejlesztési és -harmonizációs törekvései kisugárzó hatásúak voltak és azok jelenleg is. A párizsi székhelyű ENOP - a francia *Maison des Sciences de L'Homme* alapítványon keresztül - számos tudományos és oktatási kezdeményezés szponzorálásával, szakmai programok társfinanszírozásával, valamint ösztöndíjak biztosításával stb. is jelentős hozzájárulást ad a szakma fejlődéséhez.

- 1981-ben 12 nemzeti pszichológiai társaság megalapította a *European Federation of Professional Psychologists' Associations* (EFPPA) nemzetközi szakmai szervezetet, amelynek fő célkitűzése a pszichológia gyakorlati alkalmazásának fejlesztése és módszertani harmonizációja, valamint a kapcsolatok megteremtése és fejlesztése volt a kutatás és az alkalmazás között, az egyes országok között, valamint a pszichológia és más szakterületek között. Az EFPA-nak (ahogy 2001 óta rövidítik a szervezet elnevezését) jelenleg már 31 nemzeti tagszervezete van (köztük jelentős számban a kelet-közép Európai régió országai is, beleértve hazánkat is) és az európai szervezet összességében mintegy 150.000 pszichológust képvisel. (Részletes információk a szervezetről a www.efpa.be honlapon olvashatók.)

- 1983-tól kezdődően Európában kétévenként szerveznek a munka-és szervezetpszichológia szakterületén működő akadémiai szféra és a gyakorló szakemberek számára közös, a szakmai-tudományos profilt teljes egészében átfogó, elméleti-módszertani vitafórumot, valamint a nemzetközi kutatási együttműködések kialakításának és fejlesztésének kereteit is biztosító konferenciákat: ("*European Conferences of Work and Organizational Psychology*") - Nijmegen, 1983; Aachen, 1985; Anvers, 1987; Cambridge, 1989; Rouen, 1991; Alicante, 1993; Győr, 1995; Verona, 1997; Helsinki 1999, Prága 2001, Lisszabon 2003).

- Az ENOP és vele együttműködő szakmai szervezetek és egyetemek olyan Európai Nyári Egyetemeket szerveznek fiatal (munka-és szervezetpszichológiai területre szakosodott) kutatók számára, amelynek a fókuszában az információs technológiák fejlesztésének és alkalmazásának pszichológiai kérdései állnak: ("Graduate Summer School on New Information Technology and Work Psychology": - Berlin, 1989; Tilburg, 1992; Budapest, 1997; Párizs, 2002; A nyári egyetemek résztvevőiből rendszerint tartósan együttműködő – területileg egész Európát behálózó – interdiszciplináris kutatói hálózatok alakulnak ki.

- A 90-es évek legelején megalakult - a munkapszichológus szakembereket és a nemzeti szakmai szervezeteket egyaránt integráló, hálózatszerűen működő - Európai munka- és szervezetpszichológiai szakmai szövetség, az EAWOP ("European Association of Work and Organizational Psychology").

- 1991-től a munkapszichológiai szakmának az IAAP (International Association of Applied Psychology) és az EAWOP által szponzorált, angol nyelvű tudományos/szakmai folyóirata van ("European Journal of Work and Organizational Psychology"), amely igyekszik mind a tudományos kutatók publikációs igényeit, mind pedig a gyakorló szakemberek információs igényeit magas színvonalon kielégíteni.

- A legnagyobb múltra visszatekinthető nemzetközi pszichológiai szervezet az 1920-ban megalakult Nemzetközi Alkalmazott Pszichológiai Társaság (IAAP), amelynek tagjai a világ 80 országából verbuválódnak. A 13 szekció közül a taglétszáma szerint is a legnagyobb és a tevékenységét illetően is a legkiterjedtebb a Szervezetpszichológiai Divízió. Az IAAP saját folyóirattal rendelkezik ("Applied Psychology: An International Review"), amely egyaránt biztosít tudományos fórumot a kutatók számára, valamint lehetőséget a véleménycserére és elméleti/módszertani vitákra jelentős szakmai kérdésekben. Mind a folyóiratnak, mind a köréje tömörült szakembergárdának jelentős befolyásoló és véleményformáló szerepe van az európai munka- és szervezetpszichológia fejlődésére.

Tekintettel a terjedelmi korlátokra, jelen fejezet csupán néhány – a szerző által különösen fontosnak tartott tény, illetve a szakmánk fejlődésére jelentős befolyást gyakorolt esemény – felvázolására szorítkozhatott. Azok számára, akik szakterületünk fejlődésének történetéről, jelenlegi helyzetéről és fejlődési trendjeiről - nemzetközi kitekintésben - szélesebb és mélyebb áttekintést szeretnének kapni, az alábbiakban egy bibliográfiai válogatást teszünk közre a szakma neves európai tudományos képviselőinek az elmúlt évtizedben publikált írásaiból.

**Európai pszichológus professzorok nézetei a munka- és szervezetszichológia
jelenlegi helyzetéről és fejlődési trendjeiről**

(válogatás)

- De Keyser, V. (1997). A Comparative and Historical Approach to the Psychology of Work and Organizations in Europe. *Position paper presented at the Eighth European Congress on Work and Organizational Psychology. Verona, April 2-5, 1997.*
- De Wolff, C. J., Dachler, H. P., Hosking, D., Hurley, J., Toplis, J. (1991). An Invitation to Construct a Policy for 'The European Work and Organizational Psychologists'. *The European Work and Organizational Psychologist*, 1, 1-8.
- De Wolff, C. J., Hurley, J. (1994). The Changing Nature of the Profession of Work and Organizational Psychology: Overview of a Panel Discussion Study in Six European Countries. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 343-353.
- De Wolff, C. J., Shimmin, S. (1994). Complexities and Choices: Work Psychology in Europe. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 333-341.
- Drenth, P. J. D. (1996). Psychology of Work and Organizations: Scientific Inquiry and Professional Care. (*Paper presented at the XXVI International Congress of Psychology, Montreal, August 16-21, 1996.*)
- Drenth, P. J. D. et al.(eds) (1998) Handbook of Work and Organizational Psychology. *Vol. 1. Introduction to Work and Organizational Psychology. Hove, Psychology Press Ltd.*
- Lunt, I. (1998). Psychology in Europe: Developments, Challenges, and Opportunities. *European Psychologist*, Vol.3, No. 2, June 1998, 93-101.
- Peiró, J. M. (1990). Expected Developments in Work and Organizational Psychology in Europe in the Nineties. In: P.J. Drenth, J. A. Sergeant, & R. J. Takens (Eds.), *European Perspectives in Psychology* (vol. 3.), 21-35. Chichester: Wiley.
- Roe, A. R., Coetsier, P., Levy-Leboyer, C., Peiró J. M., & Wilpert, B. (1994). The Teaching of Work and Organisational Psychology in Europe: Towards the Development of a Reference Model. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 355-365.
- Roe, R. A. (1995). The Future of Work and Organizational Psychology in Europe. A Radical Pluralist View. (*Invited address presented at the 7th European Congress on Work and Organizational Psychology, Győr, April 19-22, 1995.*)
- ten Horn, L. A. (1998). Insights Gained and Tasks Ahead: Discussion on the Role of Work and Organizational Psychology in the Transformation Process. In: ten Horn, L.A., Sverko, B., Zinovieva,I.L. (eds.) *Organizational Psychology and Transitional Processes in Central and Eastern Europe. (Proceedings of a conference held in Dubrovnik Sept 30-Oct 3, 1998.)*

III. A munka- és szervezetpszichológia hazai helyzete (nemzetközi kitekintéssel), és a gyakorló pszichológusok szakmai jövőképe

E fejezetet elsősorban azokra az empirikus felmérések keretében szerzett tapasztalatokra alapozom, amelyeket a munka- és szervezetpszichológiai szakképzés keretében, az általam irányított vizsgálatokból szereztem, a szakképzésben résztvevő fiatal pszichológus gyakorló szakemberek közreműködésével, az 1995 és 2001 közötti időszakban.* A nemzetközi kitekintés céljából, valamint az európai helyzettel történő összehasonlíthatóság érdekében ugyancsak támaszkodom egy másik felmérés eredményeire is, amelyek egy holland és egy angol munka- és szervezetpszichológus professzornak (Charles de Wolff és Sylvia Shimmin) a 90-es évek elején végzett vizsgálataiból származnak. A saját vizsgálataink egy részében ugyanis az általuk alkalmazott módszert használtam fel.

Azok számára, akik a címben jelölt tárgykörben e csupán vázlatosnak szánt áttekintésnél részletesebb és mélyebb elemzésre kíváncsiak, a megjelenésük időrendi sorrendjében felsorolva, az alábbi publikációk elolvasását ajánlom:

- ENGLÄNDER TIBOR (1974): Üzempszichológia. (Válogatott tanulmányok). Bevezetés. *Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 9-33. o.*
- MOLNÁR IMRE (1982): Munkapszichológia az iparban. *Népszava Lap- és Könyvkiadó. Budapest.*
- PERCZEL TAMÁS (1985): A pszichológia és a munkatudományok kapcsolatai. *Magyar Pszichológiai Szemle XVII.1.*
- ANTALOVITS MIKLÓS (1993): *Az ergonómia a formálódó piacgazdaságban: új hatások, új kihívások.* Ergonómia 1993/2, 1-6. o.
- GAZDAG MIKLÓS (1993): *Strukturális és tevékenységbeli változások a munkapszichológiában.* Ergonómia 1993/3, 15-19. o.
- DIENES ERZSÉBET., HORVÁTH IMRE., KOCSIS GYÖRGY (1994): „Munkapszichológusokról munkapszichológusoknak”. *Egy felmérés tapasztalatai.* IX. Munkapszichológus Szakmai Napok 1994. Budapest, MLKT 25-34 old.
- KISS GYÖRGY (1998): *A munkalélektan története.* Távközlési Munkalélektani és Üzemegészségügyi Egyesülés. Budapest.
- KLEIN SÁNDOR (1998): *Munkapszichológia. (Hogyan tovább? Utószó helyett.)* SHL Hungary Kft. Budapest. 817-831. o.
- ANTALOVITS MIKLÓS (1999): *Az alkalmazott pszichológia Magyarországon.* Alkalmazott pszichológia. I/1. 5-13. o.
- GAZDAG MIKLÓS (2001): *Négy évtized fő tendenciái a magyar munka- és szervezetpszichológiában 1960-2000 között.* In: Klein S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia.* SHL Hungary Kft. Budapest. 627-649. o.

* E vizsgálatok kivitelezésében és értékelésben nyújtott értékes segítségéért köszönettel tartozom Körtvély Emőkének.

III/1. A munka- és szervezetpszichológia szakmai jövőképe Európában és hazánkban – felmérések tükrében

“A 90-es évek kritikus időszakot jelentenek a munka- és szervezetpszichológia számára. Ugyanis világossá vált, hogy Európa egy fontos átmeneti periódusában van mind politikai, gazdasági és társadalmi értelemben, valamint a tudományos fejlődés vonatkozásában is. Ezért lényeges feltárni e változások befolyását, várható következményeit az európai munka- és szervezetpszichológiára”- írták Charles de Wolff és Sylvia Shimmin a 90-es évek közepén a *European Work and Organizational Psychologist* c. folyóiratban publikált cikkükben, amelyben vezető pozícióban lévő munka- és szervezetpszichológus szakemberek körében végzett felméréseik eredményeit tették közzé (de Wolff, C. – Shimmin, S. 1994, p.331).

A fentiekben említett szerzők egy előzetes kutatás tapasztalatai alapján a munka- és szervezetpszichológia szakterület fejlődésének (illetve esetleges hanyatlásának) 7 lehetséges „forgatókönyvét” vázolták fel (lásd a 3. táblázatot). Egy kérdőíves felmérés keretében arra kértek fel Európa különböző országaiban dolgozó 30 vezető szakembert (a minta többsége a nyugat-európai országok egyetemeken munka- és szervezetpszichológiát oktató/kutató és egyben tanácsadó munkát is végző professzor volt), hogy 9 fokú skálán értékeljék azt, hogy milyen mértékben értenek egyet a szakma fejlődését leíró különböző értelmezésekkel („forgatókönyvekkel”). A 90-es évek elején elvégzett felmérés során a válaszadókat a szerzők arra kérték, hogy értékelésüket adják meg egyrészt *retrospektív módon*, azaz visszatekintve a mögöttük hagyott évtizedre (1980-90 közötti időszakra), másrészt *jövőkép formájában* is prognosztizálják a változásokat és azok hatótényezőit (előre tekintve 2000-ig).

A szakmai jövőképet illetően, ugyanilyen 9 fokú skálán történő értékelésre kérték fel a szakembereket arra vonatkozóan is, hogy milyen fejlődési lehetőségeket prognosztizálnak a munka- és szervezetpszichológia legfontosabbnak tartott alkalmazási területein az 1990-2000 közötti időszakban. A következő táblázatok összegzik az említett felmérés eredményeit.

3. táblázat

A munka- és szervezetpszichológia fejlődését leíró (lehetséges) „forgatókönyvek

Forrás: De Wolff, C. J., Shimmin, S. (1994). Complexities and Choices: Work Psychology in Europe. *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 333-341.

(Megjegyzés: A forgatókönyvekhez csatolt piktoqram jelek (😊 😊 😞) a jelen írás szerzőjének a személyes kiegészítése, amelyekkel az egyes forgatókönyvek megvalósulásának a szakmai közösség részéről feltételezhető érzelmi fogadtatását kívánta előrevetíteni.)

Lehetséges „forgatókönyvek”	Értelmezés
Szabad mozgástér (Laissez faire) 😊	Mindenki számára teljes mértékben szabad mozgástér - „zöld fényt”- biztosító helyzet, amelyet a piaci erők, az állami befolyásoló politikai hatások és a környezeti tényezők sztochasztikus kölcsönhatása jellemez.
Belülről jövő reform (Reform from within) 😊😊	A pszichológia egészén belül egy olyan átalakulási folyamat megy végbe, amelyben megnövekszik a munka- és szervezetpszichológia szakmai presztízse, és amely révén tágabb lehetőségek nyílnak e szakterület képviselői számára, hogy szakmájuk pozícióit erősítsék és speciális szakmai sajátosságait fejlesszék.
Multidiszciplináris keretek (Multidisciplinary approaches) 😊😐	A munkapszichológia fejlődése tudomány- és szakmaközi (multidiszciplináris) együttműködési keretek között valósul meg.
A pszichológia mindenkié (Giving psychology away) 😐	A pszichológia népszerűsége tovább növekszik, ismeretanyaga - közérthető formában - széleskörűen elterjed. Ezen ismeretek birtokában a munkapszichológus szerepét bárki átveheti, aki a megszerzett pszichológiai tudását az emberi jólét érdekében kívánja hasznosítani.
Visszatérés a munkapszichológia tradicionálisan védett területeire (Retreat to protected areas) 😐😊	A növekvő társadalmi–gazdasági kihívások, valamint a kliensek magas szintű elvárásai okozta stressz elől a munkapszichológusok visszavonulnak a pszichológiai laboratóriumok biztonságot nyújtó falai közé, és főleg kutatási tevékenységet folytatnak.
Visszafejlődés, elsorvadás (Withering away) 😐😐	A munkapszichológia fokozatosan elveszíti azt a pozícióját, hogy saját jogán, önálló diszciplínaként létezzen, miután megszűnik e szakterület jelentősége mindazok számára, akik a fennmaradásához és fejlődéséhez szükséges forrásokat biztosítják (diákok, kliensek, szakmai feladatokat rendelő és kutatási támogatásokat biztosító intézmények.)
Kiválás a pszichológiából (a munka- és szervezetpszichológia művelése más céger mögött) (Opting out) 😊😐	A munkapszichológusok elveszítik a pszichológiai tudományterülettel történő azonosulásukat, szakmai identitásuk „feloldódik”, amit az is jelez, hogy foglalkozásuk megjelöléseként olyan funkcionális elnevezéseket fognak használni mint, HR menedzser, vagy vezetés-fejlesztési tanácsadó, vagy szervezetfejlesztési szakember stb. valamint minimálisra korlátozzák kapcsolataikat a pszichológus szakmai közösséggel.

A felmérés során alkalmazott 9 fokozatú skála 1.- 3. fokozatai a felvázolt forgatókönyvek bekövetkezésével történő *egyétértés* különböző erősségeit jelezték (vagyis a válaszadók szerint 1.- 3. skálaértékekkel megjelölt a forgatókönyvek határozták meg a szakma alakulását a korábbi időszakban, vagy jelölik ki jövőbeli fejlődési pályáját, attól függően, hogy a felmérés retrospektív értékelésre, vagy jövőkép előrevetítésére irányult). A skála közepső 4.- 6. fokozatai egy nagyjából

semleges (neutrális) véleményt tükröztek, míg a 7.- 9. skála-fokozatok adtak differenciálási lehetőséget a válaszolóknak az adott forgatókönyvvel való *egyet nem értésük* fokának a kinyilvánítására, azaz a forgatókönyv bekövetkezésének gyengébb, vagy erősebb elutasítására.

A következőkben bemutatásra kerülő táblázatokban a kérdőíves felmérés során nyert adatokat – későbbi azonos célú és módszerű magyarországi felmérés eredményeivel történő könnyebb összehasonlíthatóság érdekében - %-os formában adjuk meg.

4. táblázat

A munka- és szervezetpszichológiai szakterület európai fejlődésének retrospektív értékelése és jövőképe vezető európai szakemberek értékelésének tükrében (n=30)

	EU - retrospektív értékelés 1980-90			EU - jövőkép 1990-2000		
	Egyetért (1-3)	Semleges (4-6)	Nem (7-9)	Egyetért (1-3)	Semleges (4-6)	Nem (7-9)
A lehetséges „forgatókönyvek” 😊	57	26	17	30	30	40
Belülről jövő reform 😊😊	30	40	30	57	35	8
Multidisziplináris keretek 😊😊	22	70	8	74	22	4
A pszichológia mindenké 😊😊	22	56	22	30	53	17
Visszavonulás a laboratóriumba 😞😞	13	30	57	17	22	61
Elsorvadás 😞😞😞	26	30	44	17	22	61
Kiválás a pszichológiából 😊😊	8	44	48	12	44	44

A felmérés tapasztalatai azt mutatják, a szakemberek véleménye szerint a 80 –as években a szakma fejlődését többé-kevésbé egy sztochasztikus folyamat jellemezte, amelyben a piaci hatások szabad érvényesülése dominált, viszont a 90-es évtizedre vonatkozóan már jellemzően a szakma belülről induló megújulását és főként a multidisziplináris szemléletmód jelentős megerősödését és a szakma ilyen keretek közötti művelését valószínűsítették. Amint a két időszakra vonatkozó adatok összehasonlításából látható, a szakemberek jövőképe optimistább volt a megelőző évtizedre vonatkozó értékelésüknél, vagyis a vezető szakemberek csoportja, a szakma jövője szempontjából pozitívabb forgatókönyvek bekövetkezését tartotta valószínűbbnek és nagyobb arányban utasította el a negatív érzelmi hatásokkal jellemezhető scenáriók megvalósulásának lehetőségét.

Ugyanennek a felmérésnek a szakmai jövőkép prognosztizálására vonatkozó részét, (anonim módon) elvégeztük hazánkban is három alkalommal (1995-ben, 1998-ban és 2001-ben) a munka- és szervezetszichológiai szakképzés keretében tanuló – átlagosan 2-4 éves szakmai gyakorlattal rendelkező - fiatal szakemberek csoportjaival. A felmérés eredményeiből először az európai és a magyarországi szakmai jövőkép összehasonlítását mutatjuk be, amelyhez a magyarországi adatokat a 2001-ben - 39 fős mintával- elvégzett felmérés szolgáltatta. Az eredeti (EU) és a hazai felmérésben a szakmai jövőkép prognosztizálását különböző időszakokra vonatkozóan végezték el a vizsgálatba bevont szakemberek. Az összehasonlíthatóság szempontjából azonban ez a 10 éves eltérés – úgy véljük- még megengedhető, mert talán nem tévedünk abban, ha a hazai helyzetnek legalább ilyen mértékű elmaradását feltételezzük, Európa fejlettebb országaira jellemző szakmai gyakorlatától.

5. táblázat

Európai és magyarországi munka- és szervezetszichológus szakemberek szakmai jövőképe

	EU jövőkép (n=30) 1990-2000			Magyarországi jövőkép (n=39) 2000-2010		
	Egyetért (1-3)	Semleges (4-6)	Nem (7-9)	Egyetért (1-3)	Semleges (4-6)	Nem (7-9)
A lehetséges „forgatókönyvek”						
Laissez faire ☺	30	30	40	49	20	31
Belülről jövő reform ☺☺	57	35	8	51	31	18
Multidiszciplináris keretek ☺☺	74	22	4	64	23	13
A pszichológia mindenkié ☹☺	30	53	17	15	39	46
Visszavonulás a laboratóriumba ☹☹	17	22	61	8	23	69
Elsorvadás ☹☹☹	17	22	61	2	13	85
Kiválás a pszichológiából ☺☺	12	44	44	74	8	18

A két táblázatrészben bemutatott adatok összehasonlítása alapján látható, hogy a szakma 2000-2010 közötti fejlődésére felvázolt hazai jövőkép legalább két lényeges dologban különbözik az európai szakembereknek a korábbi évtizedre vonatkozó előrejelzésétől.

A fő különbségek a következők: (1) a szakma fejlődésében a hazai szakemberek erőteljesebb befolyást jósolnak a piaci hatásoknak és különösen a „szakma más cégér alatt” történő művelésének (nálunk 74%, szemben az EU 12 %-ával!). Amíg ez a forgatókönyv valószínűsítése az EU-s szakemberek értékelésében az utolsó helyre szorult, Magyarországon a legvalószínűbbnek tartott fejlődési lehetőségként jelenik

meg. (2) A szakma jövőjére és társadalmi hasznosságára vonatkozó egyértelműen negatív forgatókönyvek elutasítása – „elsorvadás”, vagy „visszavonulás a laboratóriumok védett falai közé” - a magyarországi felmérésben sokkal erőteljesebb, mint az EU-s felmérésben résztvevőknél volt.

A következő táblázatban a munka- és szervezetpszichológia alkalmazási területek jelentőségét vetjük össze az EU-s szakemberek és a hazai szakemberek megítélésének fényében. A felmérés ezen része arra irányult, hogy a szakemberek hogyan prognosztizálják a munka- és szervezetpszichológia alkalmazása iránti társadalmi-gazdasági igények megnyilvánulását az elkövetkező évtizedben, a szakterület előre megnevezett főbb alkalmazási területein. Az összehasonlítás „szépséghibája” ismét a 10 éves időbeni elcsúszás, azonban ismét menti ezt a módszertani hibát az a körülmény, hogy legalább ilyen mértékű lemaradásban van hazánk társadalmi-gazdasági fejlettség tekintetében is a nyugati országok mögött.

A társadalmi-gazdasági igények prognosztizálására alapozva, a munka- és szervezetpszichológia kiemelt alkalmazási területeinek jelentősége hogyan változik a következő évtizedben?

	EU-s szakemberek (n=30) előrejelzése (%) 1990-2000			Magyarországi szakemberek (n=39) előrejelzése (%) 2000-2010		
	Nő (1-3)	Nem változik (4-6)	Csökken (7-9)	Nő (1-3)	Nem változik (4-6)	Csökken (7-9)
Az alkalmazási terület jelentősége a társadalmi- gazdasági igények alapján						
Stressz vizsgálatok	63	37	0	57	38	5
Képzés	58	29	13	87	13	0
Info-kommunikációs technológiák (ICT) alk.	54	33	13	95	5	0
Kiválasztás	38	58	4	79	21	0
Tesztek kidolgozása	38	58	4	46	44	10
Tanácsadás	38	58	4	64	26	10
Munkakör-tervezés	33	54	13	62	28	10
Szervezeti vizsgálatok	35	61	4	69	26	5
Munkacsoportok	30	57	13	62	33	5
Szervezetfejlesztés	33	48	19	95	5	0
Ergonómia	25	50	25	44	44	12
Elégedettségi vizsgálatok	16	71	13	49	41	10

A táblázat két felének (EU - Magyarország) összehasonlításából jól látható, hogy a hazai szakemberek összességében sokkal optimistábbak a nyugati szakembereknél abban a tekintetben, hogy a társadalmi-gazdasági helyzet milyen mértékben igényli a munka- és szervezetpszichológia különböző lehetőségeinek alkalmazását. Különösen kiemelkedik a hazai szakemberek előrejelzéséből két „csokor”. Nevezetesen: (1) a korszerű *info-kommunikációs technikák alkalmazásának* elterjedésével összefüggő pszichológiai feladatok és - legalábbis részben ezzel összefüggésben - a *kiválasztás* és a *képzés*; (2) a *munkaszervezetekkel* összefüggő vizsgálatok és a *szervezetfejlesztés*. Érdekes, hogy ez utóbbi szakterület a nyugati szakemberek véleménye szerint inkább visszaszorul, míg hazánkban a szakemberek a szakmai portfólió egyik „slágereként” prognosztizálják. Az EU felmérés kiemelt területei az *info-kommunikációs*

technológiákkal kapcsolatos pszichológiai feladatok és szintén logikailag hozzákapcsolhatjuk a másik még relatíve kiemelt két területet a *stressz kutatást* és a *képzést*.

A következő két táblázat az előzőekben már tárgyalt „forgatókönyvek” és az alkalmazási területek prognosztizálásának az időbeni alakulásáról ad (kis elemszám miatt csupán tájékoztató) képet. A táblázatok celláiban a 9 fokú skálán jelzett válaszok csoportra vonatkoztatott átlagértékeit tüntettük fel. (Minél kisebb a számérték annál nagyobb az egyetértés a 7. táblázatban, illetve annál nagyobb esélyt adnak az adott alkalmazási terület fejlődésének.) A három időpontban készített „pillanatfelvétel” mintegy 6-7 éves időtávlatra felel meg a Magyarországon bekövetkezett gazdasági-társadalmi változás „második félidejét”. A kis minta-elemszámok miatt statisztikai elemzést nem végeztünk, de az adatokból egyértelműen kiviláglanak a preferált „forgatókönyvek” (7. táblázat), valamint a leginkább elvárt alkalmazási igények is (8. táblázat).

7. táblázat

A munkapszichológia fejlődési trendjei, a munka-és szervezetpszichológus szakképzés hallgatói szerint

Az értékelés 9 fokozatú skálán történt:
1-2-3= egyetért; 4-5-6=bizonytalan; 7-8-9=nem ért egyet

Fejlődési „forgatókönyvek”	1995 (n=15)	1998 (n=27)	2001 (n=39)
1. „Zöld út” mindenkinek (piaci hatások)	4,7	4,6	4,4
2. Belülről jövő reform (szakmai identitás)	3,9	3,3	4,1
3. Multidiszciplináris keretek (alkalmazási igények)	2,9	4,2	3,6
4. (Munka)pszichológia mindenkinek	5,8	5,8	5,8
5. Visszatérés a munkapszichológia tradicionálisan védett területeire	8,0	7,0	6,9
6. Visszafejlődés, elsorvadás (nincs gazdasági - társadalmi haszna a munkapszichológiának)	8,1	8,0	7,8
7. Kiválás a pszichológiából (a munkapszichológia más cégér mögött)	4,3	4,9	3,3

Az alkalmazási területek várható alakulása az elkövetkező évtizedben, a munka- és szervezetpszichológus szakképzés hallgatói szerint

Az értékelés 9 fokozatú skálán történt:
1-2-3= növekszik; 4-5-6=változatlan; 7-8-9=csökken

Alkalmazási terület	1995 (n=15)	1998 (n=27)	2001 (n=39)
Stressz-kutatás	2,6	3,0	3,2
Képzés, átképzés	2,2	2,9	2,6
Információs technikák alkalmazása	2,1	2,1	1,8
Munkaerő kiválasztása és elhelyezése	2,8	3,1	2,5
Tesztek fejlesztése és alkalmazása	2,5	3,8	4,0
Tanácsadás	2,4	3,3	3,4
Munkakör értékelés és tervezés	3,9	4,6	3,3
Munkaszervezetek elemzése	2,3	3,3	3,1
Csoportok	3,4	3,6	3,5
Szervezetfejlesztés	1,9	2,6	2,1
Ergonómia	4,7	3,7	4,0
Elégedettségi vizsgálatok	3,9	4,1	3,8

II/2. A munka- és szervezetpszichológia alkalmazása az ezredforduló Magyarországon - 32 esettanulmány tapasztalatainak összegzése alapján

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen folyó posztgraduális munka- és szervezetpszichológia szakképzés keretében – a hallgatóink értékes közreműködésével - 2000-ben összesen 32 hazai intézményre kiterjesztett felmérést végeztünk a munka- és szervezetpszichológia alkalmazásának helyzetéről. A felmérésbe bevont 32 szervezet megoszlása az alábbi volt:

- **fegyveres szervezetek** (honvédség, határőrség, rendőrség, őrző-védő cégek; a rész minta jellemzően költségvetési finanszírozású nagy szervezetekből tevődött össze – összesen **6** eset

- **ipari termelő szervezetek** (informatika, vegyipar, gyógyszeripar, bútoripar; a rész minta jellemzően vegyes tulajdonú, többségükben multinacionális nagyvállalatból állt) – összesen **8** eset

- **a szolgáltató szektorba tartozó szervezetek** (bank, biztosítók, tanácsadó cégek, marketing cégek, oktatási intézmények, munkaerőpiaci szolgáltató intézmények stb.; ennek a rész mintának a megoszlása fele-fele arányban költségvetési intézmény, illetve profitorientált vállalkozás volt) – összesen **18** eset

A felmérés eredményeinek ismertetés előtt fontos kiemelni azt, hogy a 32 szervezetből álló mintán elvégzett elemzés és az adatok összesítése – bár kétségtelenül ad egy keresztmetszeti képet arról, hogy milyen mértékben van jelen, és milyen szerepet tölt be a munka- és szervezetpszichológia a mai társadalmi-gazdasági életben – nem tekinthető reprezentatív vizsgálatnak.

A felmérés során strukturált interjút vettünk fel az adott intézmény humánpolitikai vezetőjével, valamint az intézményben dolgozó munkapszichológussal (ahol ilyen szakembert nem alkalmaztak, ott a humánpolitikai feladatokat ellátó szakemberrel). A felmérés során nyert tapasztalatokból és sokrétű információhalmazból, a jelen tanulmányban csak néhány – a hazai helyzet általános jellemzésére alkalmasnak vélt – összesített adatot mutatunk be az alábbiakban.

A vezetői interjúk összesített adataiból kirajzolódó képet mutatja be a 9. táblázat, a pszichológusok (vagy a humánpolitikai feladatokat ellátó szakemberek) véleményének összesítését pedig a 10. táblázat tartalmazza.

9. táblázat

A munka- és szervezetpszichológia alkalmazására jellemző adatok – vezetői nézőpontból

A szervezet típusa:	Fegyveres	Termelő	Szolgáltató
A szervezeten belül foglalkoztatnak-e pszichológust?	Jellemzően igen (66 %)	Jellemzően nem (9 %)	Fele-fele arányban (50 %) igen és nem
A szervezeten belül felmerülő pszichológiai feladatok finanszírozására fordítható források nagysága	Jellemzően kevés (66%)	Elegendő (43 %) Kevés (14 %) Nincs adat (43 %)	Elegendő (47 %) Kevés (35 %) Nincs adat (18 %)
A pszichológusok munkájának hasznossága a vezetők megítélése szerint.	Közepesen hasznos	Nagyon hasznos (29 %) Közepesen hasznos (29 %) Nincs adat (42%)	Nagyon hasznos (71 %) Közepesen hasznos (24 %) Nincs adat (5 %)

A munka- és szervezetpszichológia alkalmazására jellemző adatok – a pszichológus (vagy humánpolitikai szakember) nézőpontjából

A szervezet típusa:	Fegyveres	Termelő	Szolgáltató
A feladatai ellátásához kapott szakmai kiképzést megfelelőnek tartja-e?	Kevésnek tartja (66 %)	Elégedett vele (58 %)	Elégedett vele (47 %) Nagyon elégedett vele (24 %)
Igényelne-e több szakmai képzést?	Igen , feltétlenül (100 %)	Jellemzően nem (csak 14 %-a igen)	Jellemzően nem (csak 12 %-a igen)
Milyen mértékű az önállósága a munkájában? <i>négy fokú skála (0-3)</i>	Alacsony (átlag=1,33)	Magas (átlag=2,43)	Közepes (átlag=1,95)
Milyen mértékű a befolyása a fontos szervezeti döntésekre? <i>négy fokú skála (0-3)</i>	Nagyon alacsony (átlag=1,33)	Közepes (átlag=1,55)	Alacsony (átlag=1,18)
Az elégedettségének mértéke a munka tárgyi feltételeivel? <i>négy fokú skála (0-3)</i>	Alacsony (átlag=1,20)	Magas (átlag=2,29)	Magas (átlag=2,41)

A fenti két táblázat adataiból levonható az az általános következtetés, hogy a fegyveres szervezetek keretében dolgozó pszichológusoknak – a másik két szektorhoz viszonyítva – jóval nehezebb körülmények között, szerényebb lehetőségek, továbbá kisebb önállóság és támogatás biztosítása mellett kell megfelelniük a növekvő szakmai kihívásoknak.

Az is jellemző különbség, hogy a szolgáltató szektorban - az ipari termelő szervezetekkel összevetve – sokkal nagyobb arányban alkalmaznak pszichológusokat, és ebben a szektorban vívtak ki a pszichológusok legnagyobb szakmai elismerést a vezetéstől. Ugyanakkor a pszichológusok (és a humánpolitikai feladatokat ellátó szakemberek) szemszögéből nézve, az eredményes munkához szükséges tárgyi- és szervezeti feltételek legjobban az ipari termelő szervezetek (vizsgált részmintában döntően multinacionális cégek) esetében biztosítottak.

A vizsgálat keretében felvett interjúk során - a munka- és szervezetpszichológia kompetencia-területeinek a 2. táblázatban ismertetett BPS szerinti felosztását alkalmazva- felmértük azt is, hogy az adott intézményben milyen jelentőséget tulajdonítanak az egyes alkalmazási területeknek (és a humánpolitikai tevékenység keretében milyen gyakorisággal jelennek meg ezek a feladatok). E felméréshez a következő 4 fokozatú skálát alkalmaztuk:

0= egyáltalán nem jelentős, nem folyik ilyen tevékenység; 1= kis mértékben fontos, ritkán fordul elő; 2= jelentős és viszonylag gyakran végzett tevékenység; 3= nagyon jelentős, rendszeresen végzett tevékenység.

Minden intézményben kikértük a vezető és a munkapszichológus (vagy a humánpolitikai szakember) véleményét. A kapott eredményeket intézménytípusonként átlagoltuk. Az így nyert értékeket a 11. táblázatban összegeztük. A 0-3 skálán elhelyezkedő fontossági/gyakorisági mutatók az összes válaszok átlagát jelentik (tehát a vezetők és szakemberek válaszait együttesen). A három **legmagasabb pontszámot** elért alkalmazási területet vastagon szedett betű emeli ki, a *három legalacsonyabbat* pedig dőlt betű. A táblázatban az átlagértékek mellett a vélemények szórását is feltüntettük.

A táblázat adataiból különösebb magyarázat nélkül is jól kiolvashatók, hogy melyek ma gazdaságunkban a preferált és a leginkább „elhanyagolt” munka- és szervezetpszichológiai alkalmazási területek.

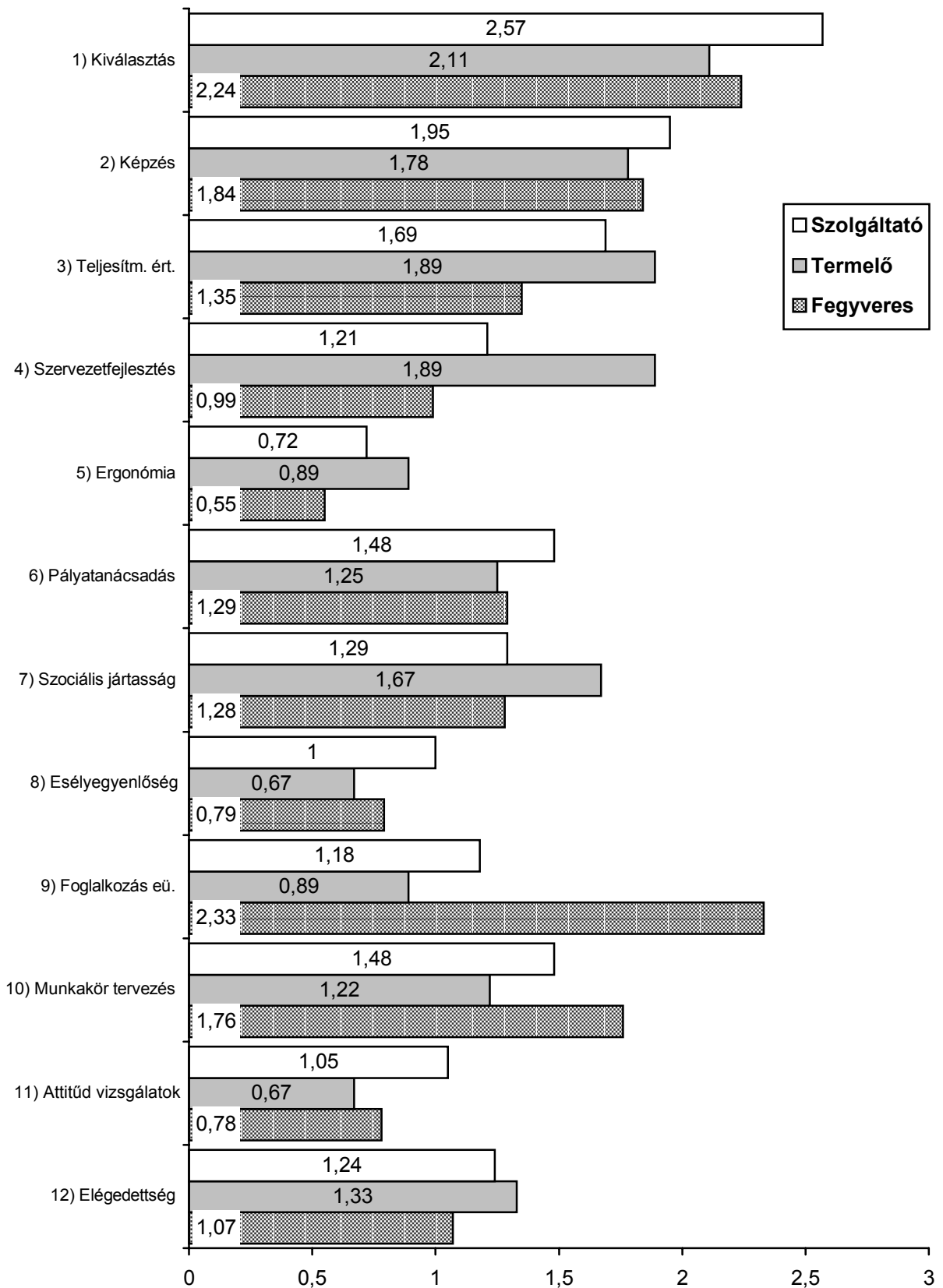
11. táblázat

A különböző típusú szervezeteknél a munka- és szervezetpszichológiai feladatok jelentősége

Összesített adatok (\bar{x} = átlag, 0-3 skálán; s = szórás)						
Szervezet típusa:	Fegyveres		Termelő		Szolgáltató	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
<i>Tevékenység- és feladatkör</i>						
1) Személyzet kiválasztás- és értékelés	2,24	0,80	2,11	0,93	2,57	0,62
2) Képzés	1,84	0,77	1,78	1,30	1,95	0,91
3) Teljesítmény értékelés	1,35	0,93	1,89	1,45	1,69	1,21
4) Szervezetfejlesztés	0,99	0,88	1,89	0,93	1,21	0,89
5) Ergonómia	<i>0,55</i>	0,50	<i>0,89</i>	0,93	<i>0,72</i>	0,84
6) Pályatanácsadás	1,29	0,83	1,25	0,89	1,48	0,73
7) Szociális jártasság	1,28	0,73	1,67	1,00	1,29	1,01
8) Esélyegyenlőség	<i>0,79</i>	0,70	<i>0,67</i>	0,71	<i>1,00</i>	1,14
9) Foglalkozás egészségügy	2,33	0,86	0,89	0,60	1,18	0,98
10) Munkakör tervezés	1,76	1,01	1,22	1,20	1,48	1,06
11) Attitűd vizsgálatok	<i>0,78</i>	0,42	<i>0,67</i>	0,87	<i>1,05</i>	0,95
12) Elégedettség	1,07	0,83	1,33	1,12	1,24	0,97

(Az eredmények szemléletesebb ábrázolása – az egyes szektorok közötti hasonlóságok és különbségek kidomborítása - érdekében a táblázat adatait a következő oldalon grafikusán is bemutatjuk.)

A különböző típusú szervezeteknél a munka- és szervezetpszichológiai feladatok jelentősége



IV. Összefoglaló tézisek a munka- és szervezetpszichológia hazai helyzetéről

1. A munka- és szervezetpszichológia társadalmi-gazdasági elfogadottsága, beágyazottsága

a./ Hazánkban a munka- és szervezetpszichológia iránti alkalmazási igények az utóbbi tíz évben folyamatosan növekednek. (Ez a jelenség különösen a fegyveres szervezetekre – ezen belül is főleg a honvédség, rendőrség, határőrség, büntetés-végrehajtás intézményrendszere - jellemző, továbbá a növekvő igény általában a szolgáltatási szektorban, valamint a hazánkban megtelepedett multinacionális cégeknél figyelhető meg.)

b./ A munka- és szervezetpszichológusok számára a munkaerőpiaci helyzet tartósan kedvező. Minden munkapszichológus rövid időn belül el tud helyezkedni a szakmájában, alkalmazottként vagy vállalkozóként (keresleti piac van). A jövedelmi viszonyok – más alkalmazott pszichológiai területekhez viszonyítva – jók. Részben ezzel is magyarázható a más alkalmazott pszichológiai szakterületekről (elsősorban a klinikumból) a növekvő arányú migráció a „munka világába”.

c./ A társadalomban továbbra is él az előítélet a pszichológussal szemben. Ez a jelenség a munkapszichológia világában is tetten érhető. Elég gyakori eset az, hogy bár munkapszichológust foglalkoztatnak olyan feladatok elvégzésére, amelyek valóban ilyen szakmai kompetenciát igényelnek, azonban a munkakör elnevezésében a pszichológus kifejezés nem szerepel. A munkapszichológus sok esetben csak a huzamosan végzett eredményes munkájával tudja eloszlatni a pszichológus szakmához tapadt negatív előítéletet és „kiérdemelni” azt, hogy munkaköri besorolásában is megjelenjen a pszichológus név.

d./ Egyes piaci területeken (HRM, vezetői tanácsadás, tréningek, szervezetfejlesztés, stb.) éles versenyhelyzet alakult ki más szakmák képviselőivel (főleg közgazdasági és humán végzettségű szakemberekkel). E versenyben reális esélye csak azoknak a pszichológusoknak van, akik szakmai identitásuk megőrzése mellett, önképzés, vagy szervezett képzés keretében pótolják a közgazdasági, jogi, menedzsment, informatikai stb. szakterületeken meglévő jelentős (az e szakterületekre vonatkozó szemléletmódban, ismeretekben, készségekben megmutatkozó) hiányosságait.

2. A munka- és szervezetpszichológia gyakorlati alkalmazása

a./ A szakma gyakorlati alkalmazására jellemző az, hogy a munka- és szervezetpszichológia kompetencia-határai egyre szélesednek. A munkapszichológus szakemberek napi munkafeladataik során számos olyan kihívással szembesülnek, amelyek eredményes megoldásához már nem elegendő a munka- és szervezetpszichológia „tradicionális” ismereteinek és módszereinek az alkalmazása.

b./ A munka világában a pszichológiai tudás (kompetencia) piaci „értékesítése” változatlanul interdiszciplináris keretekben és más szakemberekkel történő együttműködés keretében a leghatékonyabb.

c./ A munkapszichológusnak – a munkáltatója felé, vagy a megrendelő számára - meggyőzően kell bizonyítania munkája gyakorlati jelentőségét. A gyakorlati hasznosság - főleg a versenyszférában – döntő szempont a munka- és

szervezetpszichológia be- és elfogadásához.

d./ Az utóbbi évtizedben a munka- és szervezetpszichológia fő alkalmazási területei a következők: személyzet- és vezető kiválasztás, különböző fejlesztő tréningek tartása, vezetői tanácsadás, különböző szervezetpszichológiai feladatok megoldása.

e./ A gyakorlati feladatok megoldásához szükséges módszertan fejlesztése (főleg az alkalmazott vizsgálati módszerek frissessége, a külföldről átvett módszerek adaptálása és „testreszabása”, jogtisztasága) és egyes módszerek alkalmazásának metodológiai korrektsége, változatlanul problematikus területe a szakmának.

3. Kutatás, fejlesztés

a./ Sajnos a kutatási szférában a munka- és szervezetpszichológia területén (mind az intézményi háttér, mind a pénzügyi és személyi feltételek terén) hosszú idő óta stagnálás, sőt egyes területeken visszafejlődés tapasztalható. A tudományos szakember utánpótlás a szakterületen rendkívül alacsony.

b./ Munka- és szervezetpszichológia terén – az alkalmazott pszichológia más ágaihoz viszonyítva is – nagyon kevés tudományos közlemény, publikáció jelenik meg. A nemzetközi tudományos közéletben pedig alig vagyunk jelen.

4. Oktatás, képzés, továbbképzés

a./ Hazánkban hat egyetemi képzőhelyen folyik pszichológus alapképzés. Sajnos jelenleg egyetlen intézmény tantervében sincs azonban olyan munka- és szervezetpszichológiai specializáció, amely kellő orientációt és megfelelő elméleti- és módszertani alapot adna a szakirányú továbbképzéshez. Az alapképzés keretében nagyon alacsony a gyakorlati képzés aránya (különösen nemzetközi mércével mérve), a hallgatók tanulmányaik során csak esetlegesen kerülnek olyan helyzetbe, hogy közvetlen tapasztalatokat szerezhessenek a munka világából. Mindezek ellenére a munka és szervezetpszichológia iránt a pszichológus hallgatók érdeklődése jelentős, és növekvő mértékű.

b./ A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen 1986-tól megújított tartalmú, öt szemeszteres tantervvel, kreditrendszerű képzés keretében folyik a munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Az új rendszerű szakirányú továbbképzésben diplomát szerzett munka- és szervezetpszichológiai szakemberek száma már meghaladja a százat. Közülük mintegy 55% szervezetpszichológiai, 40% munkapszichológiai 5% közlekedépszichológiai specializáció keretében szerezte meg a szakpszichológusi diplomát.

c./ Szervezett doktori (PhD) képzés keretében – a munka- és szervezetpszichológia tudományterületén – ez idáig csupán néhány fő szerzett doktori fokozatot. Iskolarendszerű képzésen kívül folyó szervezett szakmai továbbképzés a munka- és szervezetpszichológia területén – néhány módszerspecifikus képzés kivételével – nincs.

5. Hazai és nemzetközi szakmai együttműködés

a./ A szakmában a gazdasági-társadalmi rendszerváltást követően új generáció(k) jelentek meg, de sajnálatosan sem az egyes generációk között, sem az új fiatal szakember generáción belül nincs szervezett kapcsolat és érdemi szakmai kooperáció.

b./ A szakmában a 80-as évektől működő, legjelentősebb szervező, koordináló erőt képviselő testület – a Munkalélektani Koordináló Tanács (MLKT) 2001 óta gyakorlatilag nem működik. Jogi értelemben e testület nem szűnt meg (csak „lebeg”), miután a felügyeleti szerve nem működteti. Az MLKT működésének, valamint az általa kezelt forrásoknak a hiánya súlyos gondot jelent a szakmában.

c./ A Magyar Pszichológia Társaságnak (és ezen belül a Munkalélektani Szekciónak) nincs érdemi kapcsolata a gyakorló pszichológusokat tömörítő európai szakmai szervezettel (EFPA-val). Jóllehet a nemzetközi szakmai vérkeringésbe történő bekapcsolódásunk – a hamarosan bevezetésre kerülő EU pszichológus diploma, az EU csatlakozás miatti nagyobb mobilitás igénye és lehetősége, valamint az új szakmai kihívásoknak való megfelelés stb. - miatt is rendkívül fontos lenne.

2. Munka- és szervezetpszichológiai résztevékenységek

Kovács János:

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 segítségét,
- 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 szervezeti diagnosztikának is.)

Megvalósítandó feladatok:

A munkapszichológiai szempontú munkatevékenység elemzés rokona a munkajogi, munkaegészségügyi, vállalatszervezési 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,
- felelőségeket 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 megkívnák, 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 résztvékenységek 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 torzítanak 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-döntésméleti 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: reklámszichológus, 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 álláskeresői) 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) alapfeltevésen 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 munkatejesítmény 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 kisegítő 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 lényegesen 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 bejósoláshoz használt eljárások főbb csoportjai:

- interjú
- önéletrajz, egyéb írott dokumentum (mely főként valamilyen tudást, ismeretet, tapasztalatot igazol)
- tesztvizsgálat
- munkapróba
- szimulátor
- tanulóképesség-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 alapttechnikája 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 elvart 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 kritikussnak, hiszen velük a munkavégzés során nem találkoznak, "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, szelektációs 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 alapkutatói 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 határoznunk 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) konstruktum, s mint ilyen közvetlenül nem hozzáférhető. Teljesítménymérő eljárásainkkal szemben az az elvárásunk, hogy minél jobban lefedjék ezt a konstruktumot, vagyis minél nagyobb legyen a relevanciájuk, és minél kevésbé legyen rájuk jellemző az a két hiba, amelyik ilyenkor szükségképpen jelentkezik:

- 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 szerepvizonyban 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, holdudvarhatás, 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 hasonlítsák) (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 visszacsatolásképpen 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.

2.2. Önismereti és fejlesztő tréningek

A tevékenység célja

A pszichológiai csoportmunka, a csoportban rejlő erők kiaknázása a gyógyító munkában, a személyiség reszocializációjában hitelt érdemlően bebizonyította, hogy a csoport jó eszköz a személyiség fejlesztésére. A hatvanas-hetvenes években a nyugat-európai „pszichoboom” a külső gazdasági, társadalmi feltételek megváltozásának hatására jött létre. Az utóbbi évtizedben a munka- és szervezetszociológia szakterületen a pszichoboom második hulláma figyelhető meg a tréningpiacon. A munkavállalók egyre képzetebbek és a kétszintű egyetemi oktatás megvalósulásával ez a tendencia még erősebb lesz. A szervezetnek ahhoz, hogy megállja a helyét a folyamatosan változó környezetben, szüksége van arra, hogy tanítsa, fejlessze a munkaerőt. Ez a beavatkozás irányulhat a régi képességek fejlesztésére, értékek, motivációk megváltozására és új képességek tanítására. A képzés, az oktatás, előmozdítja az egyén elköteleződését, segíti az egyén alkalmazkodását a változó szervezeti környezethez, egyszóval az egyén és a szervezet összeillési folyamatát. A munkahelyi tréningek segítenek az embereknek tisztán látni a szerepüket, konstruktívan szembesülni a konfliktusokkal, hatékonyan kezelni a változásokat és segítik őket az interperszonális kapcsolataikban, a vezetőkkel, beosztottakkal, kollégákkal, ügyfelekkel kialakított kapcsolataikban. Az egyén személyiségfejlődése, a munkavégzéséhez szükséges képességek, készségek kialakításához az önismereten keresztül vezet az út. Ezért bármilyen jellegű tréningcsoportról beszélünk, mindegyiknek az alapja az önismeretszerzés.

A csoportmódszerek elméleti háttere

A tréningmódszerek kialakulásának tudománytörténeti gyökereinek rendszerezését tekintve az egyes szerzők más-más szempontot vesznek figyelembe (BAGDY, 1997; MÉSZÁROS, 2001). Az alábbi rendszerezésben a teljesség igénye nélkül igyekszünk kronológiai sorrendben áttekinteni a tréningcsoportok fejlődésének mérföldköveit.

A csoportmódszerek, gyakorlatok előzménye a múlt század elejére tehető, amikor az orvostudományban is előtérbe került a beteg személyisége és a csoportdinamikát gyógyítás céljából használták ki. Gazdagodtak és finomodtak a klinikai területen alkalmazott csoport-pszichoterápiás elméletek és módszerek. S. FREUD alkalmazta először a *csoportanalízist*, mint pszichoterápiás eszközt és vette észre, hogy az egyén viselkedése csoportban nagymértékben megváltozik. A csoportfolyamatokra jellemző jegyeket a családra, mint kettősvezetésű kiscsoportra vetítette rá. A védekező mechanizmus, a tudattalan folyamatok, a vezető nélküli csoportjellemzők mind olyan történések, jelenségek, amelyekre minden jellegű csoport, illetve tréninghelyzetben figyelni és kezelni kell.

A múlt század elején az amerikai gazdasági- és társadalmi nehézségek hatására indultak el a különböző szociálpszichológia vizsgálatok, ezen belül is a csoportkutatások, amelyek feltárták és segítették megérteni a csoportban rejlő erőket,

hatásukat, szerepüket az ember személyiségének fejlesztésében. TRIPLETT az 1900-as évek elején bizonyított *társas facilitáló* kísérletei azt az összefüggést mutatták ki, hogy kontextustól, a feladat jellegétől függően befolyásolja a teljesítményünket a csoport.

JACOB LEVY MORENO 1931-ben dolgozta ki átfogó elméleti rendszerét a szocionómiát és az első csoportmódszert, amelyben szerepjátékot alkalmazott. A rejtett érzelmi kapcsolatok hálójának vizsgálatával (szociometria) felismerte, hogy az emberi kapcsolódások elsősorban spontán érzelmi és rokonszenvek. A csoportot alkotó „társas atomokat” a „telé”-nek nevezett érzékenység köt össze, amelyben egy biztonságos légkört teremtve az egyének kibontakozhatnak. A *Pszichodráma* módszerének lényege az egyén érzelmi feszültségének reakciója, levezetése és a probléma megjelenítése szerepjátékban. Az egyén kívülről rendezi meg saját problémájában szerepet játszó egyéneket és önmagát, illetve ezek interakcióját. Az egyén és a csoport aktív, dinamikus résztvevője a pszichodráma folyamatnak, amelyben a kreatív spontaneitás érvényesül.

A munkapszichológia különböző alkalmazott területeinek történeti áttekintésekor jól ismert a második világháború utáni prosperáló időszak. Az E. MAYO féle hawthorn-i vizsgálatok felhívták a figyelmet az emberi tényezők teljesítményben betöltött szerepére. Az 1940-es, 50-es években KURT LEWIN munkássága alapozta meg az emberi erőforrásban és szervezetfejlesztésben ma is alkalmazott tréningcsoportokat, azaz a *T-csoport*okat (T, mint tréning, képzés, fejlesztés), amelyeket ízlés szerint nevezhetünk még önismereti csoportnak, érzékenységet fejlesztő (sensitivity training) csoportnak is. LEWIN tekintjük a tréningmozgalom atyjának. Nevéhez fűződő kutatások a mezőelmélet, a vezetési stílusok (autokrata-demokrata-ráhagyó), a szervezetekben alkalmazott különböző akciókutatások. Munkássága nagy hatással volt a későbbi önismereti és személyiségfejlesztő tréningcsoportok továbbfejlődésére, ami a módszerek és csoportelméletek szerteágazásához vezetett. Az USA-ban végzett csoportdinamikai kutatásokhoz 1947-ben Tréning laboratóriumot hozott létre, amely LEWIN halála után a T-csoportos módszer egyik vezető szervezete lett. Módszere az olyan csoportban rejlő dinamikai eszközök felhasználása, mint a csoportfejlődési szakaszok, csoporttá válás folyamata, normaképződés, szerepdifferenciálódás, szociális visszajelzések, konfliktuskezelés, vezetési stílus, döntés, stb. (BAGDY, BUGÁN, 1996). Szemlélete holisztikus, ami azt jelenti, hogy a kicsoportot dinamikus egészként kezeli, bármely részének megváltoztatása maga után vonja a másik rész változását. Jelentős eredményének tekinthető:

- A csoport hatékony eszköze a társas magatartás módosításának.
- A csoport az összetartozás élményét, a katarzisélményt nyújtja az egyén számára.
- Akcióelmélete szerint az ember csak új érzelmek megtapasztalásával képes a beállítódásának átértékelésére.
- Az emberi kapcsolatok fejlesztésében a visszajelzéseknek kulcsszerepe van, ami a viselkedés tudatosításának fontos eszköze.

LEWIN szociálpszichológiai szemlélete mellett egy másik jelentős áramlata volt a tréningcsoportok fejlődésének: a II. Világháborút követő pszichoanalitikus szemlélet, amit Londonban a *Tavistock Intézet* pszichiáterei képviseltek. BION írta le a csoportfolyamatok szerveződésének, szakaszainak és működésének elméletét. Szerinte minden csoport két szinten működik: a tudatos, célnak megfelelő munkaszinten és a tudattalan, rejtett szükségletek szintjén. A vezető nélküli csoportmódszer is az ő nevéhez fűződik.

A 60-as, 70-es években a T-csoport elterjedése mellett a csoportmódszerek differenciálása történt, amelyek különböző irányzatokat képviseltek főleg az USA-ban és Nyugat-Európában. Az 50-es években Kaliforniából indult el az *encounter csoport* mozgalom, amely ELTON MAYO, human relation, azaz az emberi viszonylatok megértésére és a 70-es években CARL ROGERS és MASLOW humanisztikus pszichológia irányzat megteremtésének hatására jött létre. A humanisztikus pszichológia szemlélete, az emberközpontúság, az egészségközpontú megközelítés, az ember önaktualizációjában vetett hit, a kongruencia, a feltétel nélküli elfogadás, mind lehetőséget nyújtott az empátia fejlesztését szolgáló encounter (találkozás) csoportmódszereknek. Az encounter-csoportnak nincsen előre meghatározott napirendje, ehelyett a csoporttagok érzéseit és interakcióit állítja a figyelem középpontjába. Az érzelmek feltárásával a nyílt, őszinte kommunikációs légkör megteremtése a cél. 1972 óta az *Ezelen* német iskola encounter tréningjeinek módszerei terjedtek el, egyéb más kaliforniai irányzat mellett.

A fent említett európai és amerikai csoport irányzatok elterjedése és népszerűsége a csoportfolyamatok mélyebb elemzését, megértését, egyszóval hatékonyabb csoportozást tett lehetővé. LEWIN T-csoport technikája és ROGERS encounter csoportjai voltak az elsők, amelyek kiszélesítették a csoportmódszer felhasználásának határait.

A „*therapy for normals*” fejlesztés, a pszichológiai növekedés, vagy az önaktualizáció, a „maszkok” levételének a megtanulása széles körben megváltoztatta a pszichológiai kultúrát a köztudatban. Megnőtt az igény a csoportmódszer kipróbálására, fejlesztő hatásának megtapasztalására. A pszichoterápiás alkalmazáson túl a 60-as, 70-es években a hangsúly az *emberi és szervezeti erőforrás fejlesztésére* terelődött miközben célul tűzte ki a szociális, interperszonális készségek elsajátítását, fejlesztését, a kommunikáció fejlesztését, a szociális folyamatok tanulását, az önismeretszerzést és a személyiségfejlesztést. A szervezetfejlesztés (Organization Development, OD) keretében működő csoportok célja a szervezet hatékonyságának növelése szervezeti diagnózis, a szervezet tagjainak és egységeinek együttműködésének fokozásával.

A különböző pszichológiai irányzatok együttműködéséből az egyre hatékonyabb módszerek kavalkádjá születtek meg, aminek az áttekintésére és rendszerezésére jelen tanulmányban nem vállalkozunk. Azonban kiemelünk néhány példát arra, hogy az elméletek ötvözéséből mennyire korszerű, modern, a kor emberének szükségletét kielégítő technikák születtek.

R. BANDLER és J. GRINDER a hetvenes években arra a kérdésre kerestek választ, hogy pontosan mitől hatékony az emberi kommunikáció. Ennek vizsgálatára a kor leghatékonyabb terápiás megközelítéseit kezdték elemezni abból a szempontból, hogy hogyan történik a hatékony viselkedésváltoztatás, befolyásolás. Így elsősorban MILTON H. ERIKSON terápiáit, PERLS *Gestalt* módszerét és VIRGINIA SATIR családterápiás munkásságát vizsgálták. Majd faktoranalízist készítettek azokból a kommunikációs elemekből, amelyek mint specifikus elemek megtalálhatóak voltak majdnem mindegyik terapeutánál. Ezt követően ezeket az elemeket pontosan definiálták és tesztelték, hogy vajon más terapeutánál, más helyzetben ugyanolyan hatékonyak-e. A hatékonyak bizonyult kommunikációs elemekből strukturált rendszert hoztak létre, amit a szerzők *Neuro-Lingvisztikus Programozásnak* neveztek el (O'CONNOR, SEYMOUR, 1990).

De jó példának hozható fel THOMAS GORDON szülőknek, nevelőknek, vezetőknek, nőknek írt tréningprogramjai, amelyek az eredményességet, a kommunikációs hatékonyságot, az őszinte, nyílt, kétirányú kommunikációt (én-üzenetek), a kreatív

problémamegoldást, a konstruktív konfliktusmegoldást, a közös célmeghatározást és a csapatmunkát, együttműködési készséget írja le és adja át híveinek. Meg kell említeni az *interakcionista* ERIC BERNE féle *Tranzakcióanalízist*. A mögötte álló személyiségelmélet szerint az ember három én-állapot részből áll (Gyermek, Felnőtt, Szülő), amely meghatározza az emberek viselkedését, kommunikációját, konfliktus- és probléma megoldási stratégiáját (STEWART, JOINES, 1987).

A tréning módszerek népszerűségének a csúcsát a 70-es, 80-as években érte el, amikor az USA-ban országos tréningmozgalmak indultak el különböző célcsoportoknak kikiáltva az egyetlen jó és igaznak vélt módszert. Azonban csakhamar rá kellett jönni, hogy nincs egy jó módszer, hanem mindenki eldöntheti, hogy melyik áll személyiségéhez a legközelebb. Ekkor már nem csupán a klinikai szakterületen, hanem az ipari pszichológia számos területén hódított teret a csoportdinamikai módszer. Egyre nehezebb azokat a kritériumokat összegyűjteni, amelyek köré szervezni, rendszerezni lehetne a különböző csoportmódszereket. Az egyes módszerek különböző pszichológiai történetben gyökereznek, eltérő elméleti háttérrel bírnak, eltérő célkitűzéssel alakultak ki más-más felhasználó réteg számára. Magyarországon szintén ebben az időben sokan csupán nyugati divatjelenségként címkézték a tréningeket, de még többen inkább kitérítették az alkalmazási területüket és a legkülönbözőbb csoportmódszereket kritika nélkül vették át, és alkalmazták általános gyógyírként problémától, céltől és felhasználó rétegtől függetlenül. Kezdetben a készségfejlesztő tréningek iránt volt nagy az igény, majd a rendszerváltás idején a szervezetfejlesztés került a középpontba.

Megvalósítandó feladatok

A tréningek tematikája

A tréningcsoportok alatt a csoportok számos fajtájával találkozhatunk. Az Önismereti tréningek alatt többek közt értjük az Autogén tréninget, a Rehabilitációs tréninget, a Pszichodramát, a T-csoportot, az Encounter csoportot és a Személyiségfejlesztő csoportot. Egy másik felosztás az *intra és interperszonális készségeket fejlesztése* szerint különbözteti meg a tréningeket: T-csoport, Kommunikációfejlesztő tréning, Konfliktuskezelő tréning, Eladási tréning, Vezetői tréning, Empátiafejlesztő encounter tréning, Csapatépítő tréning, Out-door tréning.

Bármilyen csoport típusról is beszélünk alapvetően mindenféle készségfejlesztés, személyiségfejlesztés, viselkedés tanulás háttérében az *önismeretszerzés* áll.

RUDAS JÁNOS (1997) úgy gondolja, hogy több ponton is azonosnak tekinthetők az önismereti csoportok a pszichoterápiás csoportokkal:

- Mindkettőnek azonos a célja, azaz az emberi alkalmazkodás, a környezethez való adaptáció javítása.
- Azonos a gyógyítás, illetve a fejlesztés tárgya: maga a személyiség és az eszköze: a csoport.
- Ugyanolyan intrapszichés és interperszonális folyamatok zajlanak le mindkettőben.
- A két terület szakirodalmában azonos szerzők találhatóak, például ROGERS, MORENO.

Természetesen nem tehetünk egyenlőségjelet a két csoportforma közé. A terápiás célú csoportok elsősorban beteg személyiségek gyógyításával foglalkozik, míg a másik fajta csoportban az egészséges személyiségek fejlesztése, a hétköznapi életben

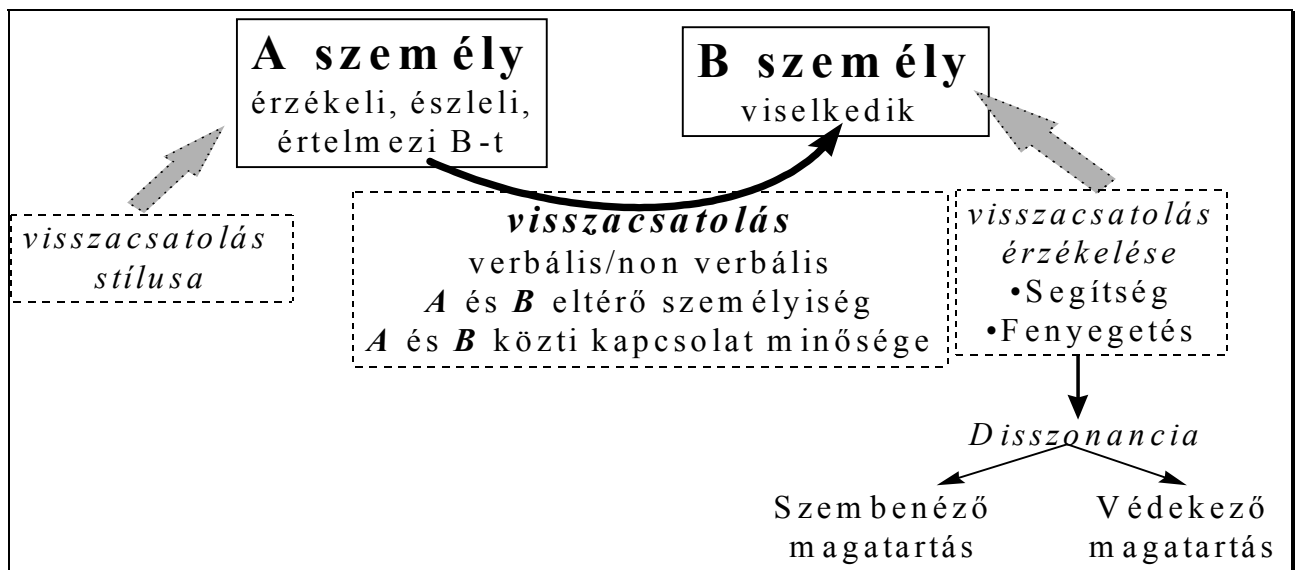
előforduló személyközi kapcsolatok javítása a cél. Ráadásul a személyek motivációja sem azonos a két helyzetben. A szervezetek által kezdeményezett tréningek indíttatása, motivációja eltérő a terápiás célú csoportoktól. Annak ellenére, hogy a szervezetek „küldik” a résztvevőket a tréningre, mégis az egyén egyfajta intrinszc, belső motivációval lép be a tréninghelyzetbe, hogy új ismeretet, tudást szerezzen, amit aztán még fejleszteni akar és ami egyben eszköz arra, hogy elérje a jövőbeli terveit, azaz sikeresebb legyen a munkájában. A tréning tartalmának meghatározásához ismerni kell a résztvevők motivációját. A belső dolgozóknak tartott tréning esetében a szakmai karrier építésére használják a tréninget, míg a szervezethez még nem tartozó külső munkaerőnek tartott tréning eszköz az álláskeresés folyamatában.

Tematikáját nézve sem tehetünk egyenlőség jelet a két csoportforma között. Az önismereti csoportok célja az olyan interperszonális készségek fejlesztése, mint a csoport együttműködésének javítása (team-building, out-door), konfliktuskezelés, tárgyalástechnika, azaz a mindennapi munkavégzéshez szükséges készségek fejlesztése, amely birtokában az egyén még hatékonyabban és sikeresebben képes munkáját elvégezni.

Módszerek

Az önismeretszerzés folyamata

A világ és a környezetünk megismeréséhez önmagunk megismerésén át vezet az út. Az élet minden területén, így a munka világában is fontos az önismeret. Az empátia, együttműködés, interperszonális kommunikáció olyan társas helyzetekben tanulható készségek, amelyeknek az alapja az önismeret. Ha az egyén tisztában van képességeivel, átlátja cselekvésének szándékát és következményeit, másokra gyakorolt hatását, ha képes befogadni a másoktól jövő visszajelzéseket, ha tud figyelni az adott helyzetben mutatott reakciójára, akkor képes az életével kapcsolatos fontos döntések meghozatalára. Az embert önfejlesztő ereje teszi képessé céljai elérésére, ami csak az önismeret birtokában bontakozhat ki. Ehhez azonban aktívan kell figyelnie, alakítania önmagát. Az önismeretszerzés alapja a *visszajelzés*, és annak fogadása és tudatosítása. Visszajelzésnek nevezzük, amikor más személyekkel tudatjuk, hogy viselkedésük milyen érzéseket keltett bennünk, mik az észrevételeink vele kapcsolatban. Ezt a másik vagy elfogadja és további információkat keres, ami ezt a véleményt megerősíti vagy elutasítja. Az emberek eltérőek abban, ahogyan reagálnak az önmagukról kialakított képpel ellentétes információra. A keletkező disszonanciát az egyén a problémával szembenező attitűddel, illetve védekező magatartással csökkentheti. (1. sz. ábra) Az egyén önismerete azáltal válik gazdagabbá és hitelesebbé ha képes felfogni, elemezni azokat a visszajelzéseket, amelyeket a szociális interakciókban mások küldenek felé. (BARLAI, TORMA, 1997).



1. sz. ábra: A visszacsatolás folyamata

A visszacsatolás hatása az önismeretre és az én-hatékonyaságra

Az önismereti csoportok célját és működését jól szimbolizálja a JOSEPH LUFT és HARRINGTON INGHAM közismert modellje a *Johari-ablak* (RUDAS, 1997, 38. o), amely a selfet négy mezőre osztja:

- 1) *Nyílt terület*, amely észlelhető és mások számára is ismert tulajdonságainkból, viselkedéseinkből áll.
- 2) *Rejtett terület*, amelyben olyan érzések, gondolatok, viselkedések vannak, amelyeket szándékosan elrejtünk mások elől.
- 3) *Vak terület*, amely mások által észlelhető viselkedésmódjainkból, szokásainkból áll, de ezeknek mi magunk nem vagyunk tudatában.
- 4) *Ismeretlen terület*, amelynek sem mi, sem mások nincsenek tudatában, s amit a tudattalannal azonosítunk.

Tréninghelyzetben a nyílt terület növelése a cél, miközben a vak és zárt területek fokozatosan csökkennek a személyiségünkben. A nem ismert területek csökkentését a visszajelzések őszinte és nyílt kommunikációjával lehet elérni. Ehhez bátorítani kell a trénernek a csoporttagokat, hogy adjanak visszacsatolást az egyénnek és az egyénnek is őszintén el kell mondani, hogy az egyes helyzetekben mit érzett, hogyan látta saját magát. Így a csoportnak nem kell találgatni az egyén viselkedése mögött húzódó szándékokat miközben az egyén eléri, hogy egyértelmű visszajelzést kapjon.

A tréner eszköze a csoportdinamika, ami lehetővé teszi a résztvevőknek a tanulási helyzetet. Az átélt (strukturált) gyakorlatokban a csoport és az egyéni teljesítmények jól megmutatkoznak. A hangsúly az átélésen és a tapasztaláson van. Egy helyzetben csupán a megfigyelésen alapuló gyakorlat nem kívánja meg a csoporttagok aktív részvételét, így nem okoz a viselkedésében, attitűdjében mélyreható változást. Az információ átadásán alapuló készségfejlesztő tréningek lehetnek nagyon szemléletesek, látványosak, de ha nincs lehetőség kipróbálni, alkalmazni azt az adott helyzetben, akkor nem jön létre viselkedésváltozás, csak intellektuális befogadás, kognitív információfeldolgozás. Ezért a tréninghelyzetet nem oktatás, nem képzés, hanem az egyén belátásán alapuló módszer. A *tapasztalati tanulás* folyamatának modelljét DAVID KOLB (1984, SHEILA, 2001) írta le, ami egy szisztematikus megközelítése az *aktívan tanulás* elvnek.

1. A *konkrét tapasztalat* szakasza, amelynek a célja a személyes involváltság kialakítása egy problémahelyzetben, amelybe a csoport tagot belehelyezzük és aki aktív részese a helyzetnek. (Mi történik?)
2. *Megfigyelés és reflexiók* szakasza, amelyben a megfigyelt személy elmondja élményeit és meghallgatja a többiek reflexióit, észrevételeit. (Mi történt?)
3. *Absztakció és fogalomalkotás* szakasza, amelyben a problémamegoldás megbeszélése, a tanulságok levonása történik. (Mit jelent?)
4. A *tanultak kipróbálása* szakaszban az egyén egy új helyzetben kipróbálja, próbára teszi az újonnan kialakított készségét és meggyőződik annak működéséről és ha kell továbbfejleszti. (Mi az eredmény?)

A gyakorlatok alatt szimulált problémákat vetnek fel a trénerek, amelyek megoldása a résztvevők különböző nézeteinek kifejezésével, ütköztetésével történik. A modellhelyzetek lejátszása arra készíti a tagokat, hogy észleljék saját maguk és a társak egymásra gyakorolt hatását és hogy egymásra hatva képesek legyenek közös megoldás felé törekedni. ANTONS (1997) a módszereket két póluson helyezi el. Egyik póluson található a didaktikai játékok, amelyekben a cél elérése gazdasági-stratégiai kérdés, azaz a csoport a gazdaságosságra és a hatékonyságra koncentrálnak. A másik póluson a nem verbális gyakorlatok, az encounter technikák vannak, amelyben a megoldási eszköz, az maga a csoport. Az ilyen gyakorlatoknak a célja a személyiségfejlesztés és az egyéni fejlesztendő területek feltárása.

Az, hogy egy tréning folyamatban milyen struktúrát és tematikát alkalmazunk az jó esetben egyénre, azaz szervezetre szabott. Sajnos gyakran előfordul, hogy a tréner kész forgatókönyvet, „konzervet” alkalmaz és nem formálja a gyakorlatokat a szervezet igényeihez.

A tréning folyamata

Előkészítés

A képzési szükséglet feltárásában eltérő hangsúlyt kap a pszichológus szerepe. A feltárás első szakasza általában a szervezet elemzésével kezdődik, amelyben meghatározzák azokat a kulcskérdéseket, ami a képzési politikában szerepet játszik: milyen módszereket használjunk a képzési szükséglet feltárására (a vezető mondja meg, kérdőíveket, interjúkat, csoportvitákat, dokumentumelemzéseket, megfigyelést alkalmazunk), kiknek szóljon a tréning (mindenkinek, csak az új belépőknek, csak a vezetőknek vagy azoknak, akik nem megfelelően látják el a feladatukat, erre jó, de kissé drága módszer lehet az Assessment Center), mennyi a keret rá, hol lehet majd mérni az eredményt, stb.

Ezt követően meg kell határozni a munka eszközét, azaz milyen módszerrel milyen képességek fejlesztésére irányuljon a beavatkozás. Erre jó módszer, ha a tréner előzetesen interjút készít a tréningen majdan résztvevőkkel. Ezáltal egyrészt nagyon sok hasznos információhoz jut, másrészt növeli a tréning irányában az elköteleződést.

A képzéseket több dimenzió alapján lehet csoportosítani. COETSIER (1984, in: MÉSZÁROS, 2000) két szempont alapján jellemzi a különbségeket:

- A kognitív tényezők szerepe a tanulási folyamatban
- A megerősítés, a visszajelzés fontossága a tanulási folyamatban.

A két dimenzió végpontjainak kombinációjából négyféle képzési fajtát lehet megkülönböztetni.

- a) Az információfeldolgozásra épülő oktatás, amely a kognitív képességeken alapszik és amelyben nincs szerepe a megerősítésnek. Ilyen például egy egyoldalú információközlés nagy hallgatóságnak, előadások, amelyben nem lehet visszakérdezni, írott oktatási segédletek alkalmazása, stb.
- b) Nagy információfeldolgozást igényel és egyben a visszajelzéseken alapszik a szociális tanulás, amelyben a modell-követés adja a tanulási helyzetet. Ilyenek a szerepjátékok, szociális készségfejlesztő gyakorlatok.
- c) A tapasztalati tanuláson alapuló tréningek esetében kevés kognitív erőfeszítés is tanulási eredményhez vezet, viszonylag kevés megerősítéssel. A készségek elsajátítása gyakorlással, a „learning by doing” elvvel érvényesül. Erre jó példa a munkavégzés közbeni tanulás (training on the job), esettanulmányok, projektek, szimulált helyzetek, amelyekben a munkavégzéshez szükséges készségeket fejlesztik.
- d) Szintén kevés kognitív erőfeszítést igényelnek a kondicionáláson alapuló tanulási helyzetek, amelyekben viszont a megerősítésen van a hangsúly. Ilyenek a programozott oktatások, a különböző magatartásmódosító beavatkozások.

Végül az elkészült szerződést három fél között kell megkötni. A tréner és a cégvezetés között, amelyben megfogalmazzák a tréning céljára vonatkozó, a képzési szükséglet felmérése során felállított koncepciót. Ezeket az általános célokat a tréner részcélokká alakítja át. Szerződés jön létre a tréner és a résztvevők között is, amely az előkészítési szakaszban és a tréning elején köttetik meg. A harmadik kombináció a vezetés és a résztvevők között létrejött szerződés, amely jó esetben harmonikus, de lehet konfliktusos, autoriter is. Ebben az esetben a tréner, mint közvetítő sokat segíthet. (BARLAI, 2001)

Cselekvés, azaz a tréning tartalma

Az elmúlt évtizedben folyamatosan, változásokon megy keresztül a csoportozás. A tréning ideje jelentősen lerövidült. Míg a nyolcvanas években öt napos - egy hetes bentlakásos tréningek voltak, addig ma inkább a rövidebb, két-három napos tréningek a jellemzőbbek. A szervezetek kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy a dolgozóik több napig „tréningen üljenek”, ugyanakkor hatékonyság tekintetében egyre nagyobbak az elvárások. A rövidebb tréning dinamikája természetesen eltér a hosszabb lefutású tréningnél. Intenzívebbek, a bemelegítésre, a tréningre való „felfutásra” a trénernek kevesebb időt szentelnek. Az *itt és most* filozófia kiegészül az *ott és akkor* szemlélettel, amelynek a célja a tréning utáni időszak követése, a hazafelé vezető útra való felkészítés. Idő és energiaigényes feladat, hogy a tréner a tréningen kialakított akciótervet ellenőrizze, hogy sikerült-e azt a résztvevőknek a munkavégzésük során megvalósítani.

A tréning tartalmára vonatkozóan is változás ment végbe az utóbbi tíz-tizenöt évben. Egyre több cég ismét támogatja az elméleti tudás megszerzését, ugyanakkor felismerték a szociális intelligencia szerepét az együttműködésben, az érvényesülésben. A multinacionális cégek hazai megjelenésével a cég vezetők a széles látókört, a nyitott szemlélet kialakítását szorgalmazzák és mindenekelőtt a változó feltételekhez való alkalmazkodásra való képességet szeretnék látni az alkalmazottakban. Egyre nagyobb törekvés figyelhető meg a kultúrák közötti különbségek tolerálására is.

A vezetőképzésről a hangsúly a csapatépítésre, az együttműködésre, a konfliktuskezelésre, a tárgyalástechnikák gyakorlására terelődött. Az érdeklő a

munkavállalókat, hogy mi a jó csapat titka, hogyan épül fel, ki milyen szerepet tölt be a csapatban, stb. Az azonnali sikert keresik a tréningekben, ezért az életszerű helyzeteket szeretik, mert úgy gondolják, hogy a tréningen tanultak generalizálását segíti ha a környezet hasonlít a munkakörnyezethez. Ezért lettek olyan népszerűek az out-door tréningek, amelyeket a szabadban végeznek és a csapat összekovácsolása, az önbizalom erősítése a cél.

Befejezés, azaz a tréning hatékonyság mérése

A tréningfolyamatok hatékonyságának két oldala van. Egyrészt nagymértékben befolyásolja a tréner szakmai tudása, szakmai igényessége. Másrészt jelentős mértékben függ a résztvevők hozzáállásától, nyitottságától és előzetes elvárásától. Az embereknek eltérő stratégiáik, preferenciáik és stílusuk van a tanulásban. Ezeket nem árt a tréninget megelőző interjúban felmérni. Az eredményes tanulás nemcsak kognitív tényezőkön múlik, hanem olyan személyiségvonások is befolyásolják, mint az extroverzió, introverzió, a személy nyitottsága az új tapasztalatok, élmények, értékek befogadására. Az extrovertált, nyitott személyiségek aktívabban részt vesznek a tanulási folyamatban, többet kérdeznek, többször szólalnak fel, ezért többet profitálnak, nyernek a jelenségek megtapasztalásából. Ez segíti őket a személyiségük további fejlődésében. Az introvertált személyiségek viszont érzékenyebbek a versenyhelyzetekben, magasabb a válaszerzékenységük és hosszabb erőfeszítést igénylő feladatokban jobb teljesítményt nyújtanak.

A tréning eredményességének, hatékonyságának vizsgálata többszörösen is nehéz feladat. A hatékonyságot mérhetjük közvetlenül a tréninget követően egy kérdőív segítségével. Ilyenkor az okozna a legnagyobb meglepetést ha az derülne ki, hogy a résztvevők nem érezték hatékonnak a tréninget. Általában pozitívan értékelik a tréningeket, azonban ennek az eredménynek a megbízhatóságát jelentősen megkérdőjelezi a kognitív disszonancia redukció jelensége és az, hogy mennyire voltak megbízhatóak a beválás kritériumai. A tréning hatékonyságának mérésére egyelőre nem létezik megbízható módszer. Jó megoldás a résztvevők hosszú távú követése, az akciótervek megvalósulásának munkavégzés közbeni megfigyelése vagy a szervezeti változók tréning előtti és tréning utáni mutatóinak összehasonlítása.

ADRIAN FURNHAM (1997) a tréning csapdáit, a rosszul végzett tréning jellemzőit a következőkben látja:

- Ha a tréning nem a releváns szükségletekre irányul.
- Ha előzetesen nem határozzák meg a tréning reális és specifikus céljait.
- Ha a vezetők, illetve a résztvevők számára úgy tűnik, hogy a tréning tartalma nem kapcsolódik a valós élethez, munkakörülményhez.
- Ha a tréner képzetlen vagy alulképzett.
- Ha nem kielégítő a tréning időintervalluma (túl rövid, túl hosszú).
- Ha a tréning költségmegtakarítás miatt csak a szervezet alsóbb szintjeire irányul.
- Ha a felső vezetés nem törekszik arra, hogy megvalósítsa a tréningen kialakított akciótervet.
- Ha a tréning nem a készségek fejlesztését szolgálja, hanem például politikai vagy ideológiai célt szolgál.

LAMBERT (1993, in: FURNHAM, 1997) szerint a hatékony tréning feltételei a *dupla SMART*, azaz *S*: Specific, *S*ignificant (specifikus, fontos), *M*: Measurable, *M*eaningful (mérhető, hasznos), *A*: Achievable, *A*ttainable (elérhető, elsajátítható), *R*:

Realistic, Reward-driven (gyakorlatias, eredmény centrikus), *T*: Timely, Team-orientated (aktuális, csapat központú).

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

Kik vezetik és kiknek ajánlott

A tréning hatékonysága nagymértékben függ a tréner szakmai igényességétől, hozzáértésétől. A tréner azonban nemcsak a tudásával, de a személyiségével is dolgozik. Ezen a területen is változás figyelhető meg az utóbbi tíz-húsz évben. A csoportterapeuta, pszichiáter, pszichológus csoportvezetést egyre jobban váltják fel a szociológus, pedagógus, közgazdász akár még jogi végzettségű személyek. A saját élmény, elméleti-módszertani képzés és szupervízió háromfázisú, több éves képzési rendszert ma bármilyen felsőoktatási végzettséggel rendelkező személy elvégezheti, különösebb szelekció nélkül. A Magyar Pszichológiai Társaság keretén belül BARLAI RÓBERT képez trénereket.

A gyakorlatok sikere jórészt a tréner képességétől függ, de függ a foglalkozás megfogalmazott céljától és a megrendelő szándékától is. A tanuláshoz megfelelő csoportléggkört kialakítani már önmagában is egy fontos készség. A tréner tevékenységi köre: kis- és nagycsoport folyamatokat egyaránt jól kell tudnia kezelni, strukturálni kell a tevékenységeket, facilitálni a megbeszéléseket, témába illő ismereteket átadni, továbblendíteni vagy lelassítani bizonyos történéseket, a csoport dinamikáját és annak hatását megérteni és kezelni.

A felhasználó lehet maga a szervezet, ami önmagában is egy csoport, amely számos kisebb formális és informális csoportot tartalmaz. A szervezetben felmerülő számos probléma éppen abból ered, ahogyan ezek a csoportok egymás között, illetve a csoporttagok egymás között működnek, és ahogyan interakcióban vannak egymással. Önként jelentkező egyének, önszerveződő csoportok is léteznek, amelyek különböző célt tűznek ki maguknak.

Jogi és etikai megfontolások

Érdekes jogi, etikai kérdést vet fel, hogy a megbízónak mennyi információt adjon a tréner a csoport történésekről, az egyes személyek viselkedéséről, reakcióiról. A tréning folyamat kezdetén a tréner és a résztvevők közt szerződés köttetik, amely szabályozza a tréning egész folyamatát. Miután kialakul a kapcsolat a két fél között, a csoport teljes bizalmat hitelez a trénernek, amivel nem szabad visszaélnie.

További etikai kérdés, hogy a csoportban, ami zárt keretek közt működik, a tréner hogyan alakítja ki, milyen technikákat alkalmaz annak érdekében, hogy a legkisebb ellenállással kövessék őt.

A tréner érzelmeket „provokál” a csoportban, indulatok oda-vissza áramlása történik. A dinamika kezelése és kontroll alatt tartása nemcsak szakmai tudást követel, de a tréner felelősségét és az előrelátási képességét is igényli. Ezek nélkül más emberek érzelmeinek provokálása egyszerű manipulálásnak, visszaélésnek minősülne.

Irodalom

- ANTONS (1997). *A csoportdinamika gyakorlati alkalmazása*. Szerk. Barlai Róbert, Csapó Edit. Oktatási segédlet
- BAGDY EMŐKE, BUGÁN ANTAL (1997). *A pszichológiai csoportmunka mint a személyiség fejlődésének, fejlesztésének színtere és eszköze*. In: A pedagógus személyisége (Szerk) Bagdy Emőke. *KLTE Debrecen*
- BAGDY EMŐKE, TELKES JÓZSEF (1988). *Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- BARLAI RÓBERT, TORMA KÁLMÁN (1997): *Visszacsatolás*. In: Barlai Róbert, Szatmáriné Balogh Mária (Szerk) *Önismeret, kommunikáció, csoportjelenségek dióhéjban*. Olvasókönyv a kommunikációs tréningek résztvevői számára, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest. (98-127)
- BARLAI RÓBERT (2001) *T-csoport trénerképzés*, előadás. Budapest
- BUDA BÉLA (1994). *Mentálhigiéné. A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetülete*. Tanulmánygyűjtemény. Animula, Bp.
- DAINOW, S. (1998). *Working and surviving in organisations. A trainer's guide to developing organisational skills*. John Wiley and Sons.
- FURNHAM, A. (1997). *The psychology of behaviour at work. Learning and training at work*. Psychology Press.
- MÉSZÁROS ARANKA (2001). *Vezetőképzés*. In: Klein Sándor (Szerk). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. SHL Hungary, Budapest. 6. Fejezet (219-258).
- MÉSZÁROS ARANKA (2000): *A tréning módszer*. In: Mészáros Aranka (Szerk) *Munkapszichológia*. Gödöllői Agrártudományi egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar. Jegyzet (99-116)
- NEMESKÉRI GYULA, FRUTTUS ISTVÁN LEVENTE (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana*. Ergofit Kft. Budapest. (249-285)
- O'CONNOR, J., SEYMOUR, J. (1990). *NLP. Segítség egymás és önmagunk megértéséhez*. Bioenergetic Kft. Piliscsaba
- RUDAS JÁNOS (1997). *Delfi örökösei. Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlatok*. Gondolat-Kairosz
- STEWART, I. JOINES, V. (1987). *A TA-MA. Bevezetés a korszerű tranzakcióanalízisbe*. Xénia Kiadó, Bp.
- VARGA KÁROLY (1986). *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai*. Akadémia Kiadó, Bp.

2.3. Motiváció, megelégedettség, beilleszkedés, fluktuáció

A tevékenység célja

A címben megjelölt jelenségek pszichológiai aspektusú vizsgálatát, a hozzájuk kapcsolódó törvényszerűségek figyelembevételét, felhasználását a munka illetve a szervezetek világában az a bizonyított összefüggés teszi szükségessé, ami a személy és foglalkozás (munkatevékenység, munkakör, szociális munkakörnyezet, munkahely, szervezet, stb.) között kialakuló szubjektív (érzelmes és tudatos komponens is magában foglaló) viszony milyensége, és a személy tényleges foglalkozási szerepvállalása, munkamagatartása illetve a munkában lét személyre gyakorolt hatása között áll fenn. Minden vitatott részlete ellenére a kapcsolat létezését magától értetődőségként kezeljük, azt gondoljuk tehát, hogy a személyre jellemző motivációs struktúra és a konkrét, megvalósuló munkavégző szerep kínálta lehetőségek közötti összhang előnyösen befolyásolja a munkateljesítményt. Elfogadjuk, hogy a munkavégzés szervezeti-társas környezetével alkotott harmonikus viszony, a megfelelő beilleszkedés, elősegíti az adekvát szervezeti magatartás kialakulását és fenntartását, valószínűsítjük, hogy a konkrét munkavégző szereppel való tartós elégedetlenség olyan meg nem felelésre vezethető vissza, ami kedvezőtlen következményekkel járhat mind a szervezetre, mind a munkát végző személyre nézve, és végül összefüggést gyanítunk a szervezet vagy munkahely egyéni elhatározásból történő, a szervezet számára adott esetben kedvezőtlen következménnyel járó elhagyása, és a vázolt viszony meg nem felelő volta között. Ezekből az axiomatikus tételekből következik, hogy a megfelelő kapcsolat biztosítása hatékonyságot, versenyképességet befolyásoló tényező, és a munkát végző személy harmonikus fejlődését, kiteljesedését elősegítő ágens lehet. Számos elméleti okfejtés, kutatási eredmény szól amellest, hogy ez a kapcsolat a korszerű szervezetekben az emberi erőforrással való gazdálkodás növekvő szerepe miatt egyre fontosabbá válik.

Az absztrahált alapösszefüggésekben tapasztalt egyetértéssel éles ellentétben, jelentős, összeegyeztethetetlennek tűnő nézetkülönbségek vannak a jelenségek konkrét természetét, hatásmechanizmusát, befolyásolásuk lehetőségeit, eszközeit illetően. Nem feladatunk a különböző iskolák, nézetek bemutatása, ütköztetése, kritikai elemzése, de be kell mutatni a jelenségekhez kapcsolódó tudományos paradigmák fő változási trendjét annak érdekében, hogy a munka- és szervezetpszichológia gyakorlatában tevékenykedőket megóvjuk a preconcepcionális tévedésektől, csapdáktól. A tárgyalt jelenség és általában a munkához való pszichológiai viszony nem "értéksemleges" terület, ezért az alapösszefüggésekre vonatkozó feltevések az ember lényegéről, az emberi természetről, az ember és társadalom sajátos viszonyáról szóló ideologikus töltésű axiómákból sarjadnak, és ez meggátolhatja, megnehezítheti a tapasztalt jelenségek objektív értelmezését. Ennek a ballasztnak tudható be, hogy ma is jelen vannak a munkamotivációs kutatások és gyakorlat területén az ember veleszületett, nem változó alapjellemzőivel kapcsolatos tézisek (szükséglet- hierarchia, önmegvalósítás, stb.), illetve a társadalmi determináltság és az önálló munkaszükséglet kialakulása feltételrendszerére vonatkozó posztulátumok. Ide sorolható a különböző szükséglet-, eszköz-, méltányosság-, és vonatkoztatási keret elméletek éppen úgy, mint az értékmegvalósítási vagy normatív megközelítések. A teóriák tudományos értéke,

tudománytörténeti jelentősége ellenére a kizárólagos elfogadásukból kiinduló gyakorlati megközelítések beszűkítik a jelenségek vizsgálatát.

Az alapvető változási trend, amely nagyobb teret enged, a rugalmasabb, eklektikusabb, előfeltevés mentes megközelítésnek, lényegét tekintve a következőkkel jellemezhető:

1. A személy munkamotivációs karaktere, munkához való konkrét (mindenoldalú) viszonya összetett foglalkozási szocializációs folyamat révén alakul ki, tehát a személyt körülvevő társadalmi-társas közeg – az individuális sajátosságok által moderált – terméke, és ez a dinamikus szocializációs folyamat a közvetlen munkatapasztalatok hatására teljesebbé válik, követve a személy teljes foglalkozási szerepmegvalósítási folyamatát.
2. A munka világában kielégíthető motivációs késztetések, megvalósítható értékek integráns részét képezik a személy teljes motivációs, illetve értékészletének, tehát a konkrét megvalósítási lehetőségektől függ, hogy milyen szükségletek, indítékok, késztetések, értékmegvalósítási törekvések jelennek meg, erősödnek meg, vagy halnak el a munka világában, és ebből következően a foglalkozási szerepmegvalósítás dinamikája csak a többi élet szerep kontextusában értelmezhető. Ez a mozgás, folyamatos alkalmazkodás magában rejti annak lehetőségét, hogy a foglalkozási szerepmegvalósítás során, a munka világában olyan értékek, motívumok, késztetések jelenjenek meg, amelyek nem kapcsolódnak a munkavégzéshez, (legismertebb a társas szükséglet, interperszonális, interakciós igény) míg a munka és a szervezetek világától távolabb eső életszférákban tartalmi munkamotivációk számára nyílnak beteljesülési lehetőségek.
3. Az előző pontban vázolt dinamikából következően a pszichológusi feladat is sokrétűbb, a befolyásolás, módosítás lehetősége, eszköztára is gazdagabb, mint ha statikus modellből indulunk ki. Nem egyszerűen az egyéni motivációk és értékjellemzők, valamint a munkakör, munkahely kínálat lehetőségei illeszkedési optimumát kell és lehet biztosítani, hanem az egyéni jellemzők célirányos fejlesztését és a jövőbeni munkaköri munkahelyi lehetőségek ehhez igazodó módosítását is végre lehet hajtani.
4. A megelégedettség, mint a konkrét munkavégző szerep megélésének emocionális dimenziója önmagában nem jelent értéket, nem biztosítéka a magas munkateljesítménynek vagy a szervezeti lojalitásnak, bizonyos esetekben csupán az igénytelenség és a beletörődés közös eredője, de a tartós manifeszt elégedetlenség valamilyen továbbvizsgálendő meg nem felelés indikátorának tekinthető. Ezzel a szemléletváltozással magyarázható a Bruggeman és Neuberger féle "van-kell" feszültségmezőn alapuló Frese féle elégedettségi klasszifikáció általános elfogadottsága. (hat elégedettségi-elégedetlenségi típus, a kompetencia és az általános közérzet dimenziójának megjelenése)
5. A fluktuáció, tehát az egyéni elhatározásból bekövetkező, a munkakörrel, munkahellyel kapcsolatos ellenérzésekkel, vagy egyszerűen a centrifugális erők túlsúlyával összefüggő mobilitás még az esetben sem szükségszerűen káros jelenség a munkavégző személy szempontjából, ha hatása a szervezet szempontjából előnytelen. Gyakran a személy-munkakör harmonikus viszony és a hatékony kompetenciafejlesztő támogatás eredményeként a személy "kinövi" a munkakörét és ez válik mobilizáló tényezővé.

A konkrét gyakorlati igények általában kézzel foghatóbbak, egyszerűbb struktúrájúak, de a gyakorlati munka és szervezetpszichológiai tevékenység során

felmerülő konkrét kérdések megválaszolása is állásfoglalást, döntést igényel az általános összefüggések tekintetében. A szervezetek (munkavégző nagyrendszerek) vezetése általában azt igényli a munkahelyi szervezetszichológia művelőitől, hogy nyújtsanak segítséget a szervezeti célok szempontjából adekvát munkamagatartás tartós biztosításához, vagy a szakmai fejlődéshez, kompetenciagazdagodáshoz, a szervezethű magatartás erősítéséhez távlati szervezetfejlesztési célokhoz igazodva a lehető legalacsonyabb forrásigényű eszközök felhasználásával. Ennek az általános igénynek konkrét variánsa, amikor a szervezeti tagok motiválhatóságát, a hatékony ösztönzési befolyásolási rendszerek kialakításának pszichológiai komponenseit, a manifeszt elégedetlenség okait, a munkaerő megtartására való képtelenség háttértényezőit, vagy a konfliktusokban, korai fluktuációban megnyilvánuló beilleszkedési elégtelenségek okait firtatják, illetve a felvétel, az alkalmazás, az előléptetés, a káderutánpótlási stratégiába illesztés egyik feltételeként, szempontjaként jelölik meg a személy valószínűsíthető munkaértékeit, munkamotivációs struktúráját, életstratégiáját, szervezettel való azonosulásának mértékét, vagy ezek alakításának reális lehetőségét.

Megvalósítandó feladatok

A konkrét kérdések bármelyikének megválaszolásához fel kell tárnunk az érintettek motivációs érték, attitűd, stb. jellemzőit, és a tevékenység, munkakör, munkahely szervezet vagy adott esetben foglalkozás ehhez rendelhető adottságait, lehetőségeit. A feltárási stratégia meghatározása a vizsgálati eljárások, eszközök kiválasztása egyben kényszerű állásfoglalást jelent a bevezetőben tárgyalt általános összefüggésekkel is. A feladatot ellátó pszichológus akkor jár el helyesen, ha olyan elképzelésből indul ki, olyan metodológiát, metodikát követ, amelyik a legkevesebb előfeltevést, az értelmezés mozgásterét beszűkítő tételt tartalmaz. Jó példa erre a Hackman-Oldham (1976;1980) féle dinamikus modell, amelyik munkamotivációs potenciált tulajdonít a munkaköröknek és a Heckhausen-Varga féle (Varga 1986) reciprok oksági elvhez hasonló mechanizmust feltételezve a munkavégzés és a munkakör közötti rezonancia függvényének tekinti a motivációs vagy ösztönöztségi folyamat megindulását, de hasonlóan flexibilis és előfeltevés mentes a részben ezen alapuló Roe; Zinovjeva; Dienes; Ten Horn (1996) féle megközelítés, amelynek markáns sajátossága és különös előnye, hogy a szervezettel való elkötelezettséget önálló, a munkakör tartalmától részben független, főfaktorként kezeli. Azonos megfontolás alapján célszerű a megelégedettségi, beilleszkedési vagy fluktuációs vizsgálatokban is eklektikus, előfeltevés mentes modellekből kiindulni, nyitva hagyva azt a lehetőséget is, hogy a munka világában illetve a szervezeti lét mindennapjaiban olyan szükségletek, értékorientációk, késztetések is manifesztálódnak, amelyek nem magához a munkához, hanem a munka társas környezetéhez vagy a munkakör a szervezet társadalmi presztízséhez vagy annak hiányához kapcsolódik.

A pszichológus feladata nem fejeződik be az egyéni jellemzők és a munkahelyi szervezeti sajátosságok feltárással, az igény gyakran ezek várható változásának előrejelzésére, illetve bizonyos komponensek módosítására vonatkozó eszközjavaslatra, akció-tervre is kiterjed. Kiket, milyen motivációs vagy érték struktúrával rendelkezőket alkalmazzunk, hogyan ösztönözzünk magasabb teljesítményre és lojális szervezeti magatartásra beosztottjainkat, hogyan rövidítsük le és tegyük zökkenőmentessé a beilleszkedési folyamatot, hogyan tartsuk meg kulcsembereinket, és hogyan ébresszük fel bennük a proaktív, a flexibilis

szerepvállalásra ösztönző motivációt, hogyan hasznosítsuk a szervezet céljainak megfelelően a felébresztett növekedés iránti szükségletet? Ezen kérdések megválaszolása, általában már meghaladja a pszichológus kompetenciáját, szükségessé teszi az emberi erőforrás kiaknázásával, fejlesztésével foglalkozó más szakemberekkel való szoros együttműködést.

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

A munka- és szervezetpszichológia gyakorlatában ritkán fordul elő, hogy motivációs, meglegedettségi, beilleszkedési vagy fluktuációs jelenségeket önmagukban és kizárólag a megismerésért vizsgálják, a feltárás leggyakrabban beágyazódik valamilyen pszichológián túli konkrét kérdés megválaszolására vagy cél megvalósítására irányuló interdiszciplináris erőfeszítésbe. A korszerű szervezetekben az emberi erőforrással összefüggő feladat megoldásának specialistái a HR egységekhez tartoznak, ebből következően az említett konkrét kérdések is itt fogalmazódnak át feladatokká. A jelenségek feltárása részét képezheti a:

- munkaerő-ellátásnak (toborzás, kiválasztás, leépítés)
- ösztönzés-managementnek (az egyszerű bérezési és jutalmazási rendszer kialakításától a különböző kompenzációs csomagok komplex, hosszútávú ösztönzési formák kialakításáig és hatásvizsgálatáig)
- a közvetlen emberi erőforrás fejlesztésnek (karriertervezés, életpálya-menedzselés, motivációs szint fenntartás, emelés, stb.)
- szervezeti kultúra módosítására irányuló erőfeszítéseknek (nem csak a munkakör, a szervezet is rendelkezik fejleszthető motivációs potenciállal)
- vezetői tanácsadásnak (a közvetlen környezetet alkotó felsőszintű vezetők befolyásolási-ösztönzési lehetőségeinek azonosítása)

A feltárás az esetek többségében magában foglalja az érintett személyek, potenciális munkatársak idetartozó sajátosságainak azonosítását, éppen úgy, mint a munkaköri, munkatársi, szervezeti környezetnek, mint lehetőségternek a feltárását. Ezen tevékenység során nem csak együttműködőkkel, tehát más tudományágak képviselőivel is kell számolni (a HR vezetők és munkatársak általában rendelkeznek felsőfokú végzettséggel, de ennek tényleges tartalma meglehetősen esetleges), hanem a felhasználókkal – elsősorban a szervezeti vezetőkkel – is, akik megoldandó feladatuknak megfelelően, a praxis nyelvére fordítják le a megállapításokat, követendő eljárásokká, utasításokká, szelekciós vagy más döntésekké alakítva át a motivációra stb. vonatkozó megállapításokat. Ebből következik, hogy nem elegendő szaktudományi szempontból korrekt, színvonalas vizsgálódás alapján érvényes pszichológiai megállapításokat tenni, hanem hatásosan kell képviselni ezeknek a megállapításoknak a gyakorlati irányítási tevékenységben érvényesíthető derivátumait, az emberi erőforrással foglalkozó többi résztvevővel közösen kialakítandó programokban.

Módszerek

A metodológiai-metodikai állásfoglalás a konkrét módszerek megválasztása ebben a tevékenységi körben döntő fontosságú, meghatározó jelentőségű. Erre utaltunk,

amikor említést tettünk az általános összefüggésekkel kapcsolatos kényszerű állásfoglalásról. A legtöbb, a gyakorlatban alkalmazott eljárás ugyanis erősen, többnyire kizárólagosan kapcsolódik valamilyen, az ember motivációs sajátosságaira vonatkozó, általánosnak vélt törvényszerűséget megfogalmazó elmülethez. Ezek az eljárások kedvezőtlen esetben az elmélet metodikai „sűrítményei” amelyek preconcepció erejével kényszerítik ki, hogy a vizsgálat eredményei egybeessenek az elméleti előfeltevésekkel. Ennek beszűkítő, torzító hatását ellensúlyozza, ha a konkrét vizsgálatok során több, független, eltérő elméleti háttérű eljárásból összeállított módszeregyüttest alkalmaznak. Ez természetesen nem csak munkaiényesebb, hanem megnehezíti az integrált értelmezést is.

A leggyakoribb és egyben legveszélyesebb hiányosság a metodikai igénytelenség, amit plasztikusan érzékeltet a kutatások során alkalmazott módszeregyüttesek komplexitása és a gyakorlati munka egysíkúsága közötti riasztó különbség. Nem ismert egyetlen jelentős, iskolateremtő kutatás sem, amelyik például a motivációs jellemzők feltárását a kognitív szférára korlátozta volna, amelyik megelégedett volna a saját, tudatosult motivációs élményekről szóló kötött formájú beszámolókkal. (Kérdőívek, attitűdskálák, motívumgyűjtemények, stb.) Ezek csak egyik nyalábját alkotják az összehasonlítható jellemzőknek és a vizsgálódás mindig kiegészült a magatartási jellemzők, valamint a háttérrel alkotó pszichoszociális személyiségjellemzők illetve a környezeti hatótényezők feltárásával. A nagy populációra kiterjedő, általános összefüggések feltárására irányuló kutatások esetében még jobbra elfogadható a módszerbeli egysíkúság, a gyakorlatban azonban már nem, és ez különösen igaz, ha egyénre vonatkoztatott érvényes következtetés levonására alkalmas eredményekre törekszünk. A különböző kérdőíves eljárások önmagukban ezen a téren még megfelelő statisztikai kidolgozottság esetén sem elegendők, tehát például, adott személy értékorientációs struktúrája, motivációs sajátosságai, elégedetlenségi feszültségtartalmai nem azonosíthatók megbízhatóan, (természetesen az ezen eljárások segítségével nyert eredmények hasznos segédinformációk lehetnek). Az egyedi vizsgálatokban nem nélkülözhetők az egyén sajátosságainak megbízható feltárására alkalmas par excellence pszichológiai eljárások (lásd a McClelland elmélet és a TAT közötti kapcsolatot).

A formalizált beszámolók értelmezése során korlátozó-torzító tényezőként kell figyelembe venni, hogy:

- az értékelendő tényezők, szempontok szükségszerűen hiányos kombinációját a kérdező kényszeríti rá a megkérdezettre (fontos tényezők kimaradhatnak, míg érdektelenekre is reagálni kell.)
- szemantikai, értelmezési különbségek léphetnek fel
- motívumszótár vagy érték-illemkódex szerepet játszik a válaszokban
- a hatótényezők jelentős hányada nem tudatos, tehát erről nem is tudnak beszámolni
- a pozitív én-kép illetve a jó benyomás keltés vágya tudattalan vagy akár tudatos torzulást eredményezhet
- a válaszadás megadott dimenziója (jó-rossz, fontos-nem fontos, helyes-helytelen, stb.) egyszerre orientál és korlátoz.

A növekvő számú ismert eljárás sorbarendeázhető a szerint is, hogy mennyire absztrahált, formalizált a megkívánt reagálási mód (a zártválaszos kérdőívtől a konstruált események értékelésén át az élménybeszámolóig, strukturált vagy strukturálatlan interjúig, kísérleti helyzetekig, képzeleti tevékenységet vizsgáló projektív tesztekig), és általános érvénnyel kimondható, hogy a formalizáltság

csökkenése gazdagabb, plasztikusabb, életszerűbb, de ugyanakkor nehezebben értelmezhető, klasszifikálható eredményeket hoz, és feldolgozása növekvő szakértelmet igényel.

A viselkedés megfigyelése, a munkamagatartás, foglalkozási szerepmegvalósítás retrospektív elemzése adhat további támpontot a várható magatartásra vonatkozó előrejelzés kidolgozásához.

A munkaköri szervezeti háttér, a személyes motivációs jellemzőket befolyásoló, dinamizáló szervezeti kultúra lényegi komponensének vizsgálatára, a szervezet szociálpszichológiai dimenziójának a munkatársak által alkotott erőternek azonosítására már eredményesebben alkalmazhatók a különböző kérdőíves eljárások, ez esetben is szem előtt kell tartani, hogy a vizsgálatba bevontak csak az eljárás által megszabott korlátok között számolhatnak be jellemzőikről. Ha kizárólag munkaértékeket vizsgálunk, úgy csak az ezek közötti különbségekre derülhet fény, és csak a megadott dimenzióban. Nem tudhatjuk meg tehát, hogy a foglalkozási szerephez vagy a munka világához kapcsolódó értékek összességükben milyen jelentőséggel rendelkeznek más életszférákhoz, más értéknyalábokhoz képest, és nem derül fény arra sem, hogy a fontosság vagy vonzalom, cselekvésre aktivizál e vagy sem.

Az értékorientációs illetve motivációs struktúra tanult jellegével, dinamikus változásával, az életszerepek strukturális dinamikájával kapcsolatos megállapításokból következik, hogy adott populáció (foglalkozási csoport, réteg, szervezet, stb.) jellemzőinek kielégítő teljességi azonosítására csak széles produkciófelületű, többdimenziós eljárások alkalmasak. Ilyen a Perczel (1990-1992) féle 3+1 (származtatott) dimenziós, négy életszférára kiterjesztett értékorientációs eljárás, vagy a már említett Roe, Zinovieva, Dienes, Ten Horn féle 322 itemes, több országban validált komplex munkamotivációs kérdőív (Dienes 1994; Roe, Dienes, Zinovieva, Ten Horn 2000).

Az értékelő központok komplex metodikájába illeszkedő pszichológiai bázisú eljárások, megfelelő szakértelemmel történő hasznosítása jelentheti a gyakorlatban is realizálható megoldást a vázolt metodikai problémákra. A megalégedettségi vizsgálatok általában komplex metodikát igényelnek, hiszen nem elegendő annak azonosítása, hogy hogyan strukturálódik, milyen tartalmakra bontható a személy munkával, munkakörrel, szervezettel való elégedettsége, hanem azt is fel kell tární, hogy mik a tényleges objektív jellemzői a személy munkakörnyezetének. Hasonló a helyzet a beilleszkedési és fluktuációs vizsgálatok esetében is, itt ugyanis szükségszerűen vizsgálat tárgyát képezi az a szervezeti és interperszonális erőtér, amelyen belül a folyamatok végbemennek, ide értve annak értékhordozó, attitűd-közvetítő, szervezeti kultúrában manifesztálódó szerepét is.

Jogi etikai vonatkozások

A személy értékorientációjára, motivációs struktúrájára, aktuális megalégedettségi jellemzőire, beilleszkedtségének mértékére, az azt gátló vagy elősegítő tényezőkre, fluktuációs szándékaira vonatkozó adatok, megállapítások, a személy számára fontos, az ő megítélését, társadalmi környezetének vele szembeni magatartását befolyásoló információk, amelyek ugyanakkor alkalmasak lehetnek a személy manipulálására, sérülékennyé, védtelenné tehetik azt, például a szervezet vezetőivel szemben. Ezek az információk szervezet és a személy közötti, de akár a szervezeten belüli csoportok,

egységek relációjában kialakuló érdekkülönbségek, versengés vagy küzdelem számára eszközként, fegyverként szolgálhatnak. Ma még bizonytalan a személyiségi jogok védelmének érvényesítési lehetősége ezen a területen, de a nyert eredmények interpretálása, közreadása, a megrendelő illetve possibilis felhasználó tájékoztatása során, a jogi megfontolások sem indokolatlanok. Markánsabban körvonalazhatók az etikai vonatkozások.

A pszichológustól joggal igényelhető, hogy az egyénre vonatkozó adatok, megállapítások esetében csak a vizsgálati személlyel ismertetett, vele közösen megtárgyalt (ez az eredmények érvényességét is kedvezően befolyásolhatja) megállapításokat továbbít az érintett személy engedélyével, a vele előzetesen ismertetett körben. Kevésbé rigorózusak az etikai követelmények a csoportra, rétegre, szervezetre vonatkozó vizsgálódásokkal kapcsolatban, de hangsúlyozott elemi szakmai-etikai követelmény, hogy a pszichológus ne keverje össze általános emberképét, feltevését, várakozásait a tényleges megállapításokkal, és tegyen egyértelmű különbséget a tények, a valószínűsíthető összefüggések és a bizonytalan statisztikai érvényességű kapcsolatok között.

Irodalom

- DIENES ERZSÉBET: (1997) *A munkamotiváció hatása; egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat eredményei*. Kézirat. XII. Munkapszichológus Szakmai Napok Esztergom
- KLEIN SÁNDOR: (2001) *Vezetés- és szervezetpszichológia* SHL Hungary Kft. 2001 Bp.
- PERCZEL TAMÁS: (1990) *Életstratégia, foglalkozási szerep, értékorientáció* Akadémiai Kiadó Bp.
- PERCZEL TAMÁS: (1992) *Értékorientáció és a munka világa*. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest,
- ROBERT A. ROE, IRINA L. ZINOVIEVA, ELIZABETH DIENES AND LAURENS A. TEN HORN (2000): *A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model Applied Psychology an International Review*, 2000, 49 (4) 658-687)
- VARGA KÁROLY: (1986) *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Akadémiai Kiadó Bp.

2. 4 Mentálhigiéné és munkahelyi stressz

A tevékenység célja

A téma aktualitását az adja, hogy a munka- és szervezet szakpszichológusok megismerkedjenek a modern mentálhigiéné szemlélet alapelveivel, a munkahelyi mentálhigiéné kérdéseivel és lehetőségeivel. Szemléletformáló tudást és beavatkozási stratégiát szándékozik nyújtani a munka világában dolgozó pszichológus számára. Segíteni és irányítani kívánja a pszichológust abban, hogy a szakma emberközpontú és a megelőzés szemléletét képviselő attitűdjét, az ehhez kapcsolódó megoldási módokat megfogalmazza, a gyakorlatban alkalmazza.

A munka világában dolgozó pszichológus, legyen akár tréner, kiválasztással foglalkozó szakember, humán erőforrás menedzser, szükséges, hogy egyeztetni tudja - mentálhigiéné szempontból is - a munkahely és a munkavállaló elvárásait és érdekeit, saját szakmai szemléletével.

Megvalósítandó feladatok

A **mentálhigiéné** fogalma¹ és tárgya szélesen értelmezett, hiszen a lelki egészség meghatározáshoz sokféle, egymással összefüggő tényező csatolható. A cél, hogy a szakember áttekintést kapjon a mentálhigiéné tárgyról, módszereiről, eszközeiről, a prevenció lehetőségeiről, hogy azután ezt beépítse saját pszichológusi tevékenységébe.

A mentálhigiéné szemlélet egyre inkább előtérbe került a munka világában is. A huszadik század második felében humán szociológiai irányzatok² és kutatások támasztották alá, hogy az emberi tényező, a munkavállaló közérzete, a munkahellyel való azonosulása, motivációi, szerepmegfogalmazásai, jelentősen befolyásolják a teljesítményt, hatással vannak a gazdaság mutatóira. A termelést, a fogyasztást, a profit fokozását megcélzó törekvések során az egyénre, a csoportra, a munkavállalóra, a kliensre, a teamre irányult, és irányul napjainkban is, a figyelem.

A munkahelyi történések, vezető és beosztott, munkatársak közötti emberi kapcsolatok, az előremenetel lehetőségei, avagy akadályai megbetegítő hatásúak lehetnek³. Célunk, hogy bemutassuk a mentálhigiéné keretein belül, az egyén, a család és a munkahely lelki egészséget befolyásoló tényezőit, a megelőzés lehetőségeit, a funkciózavarok korai tüneteit, illetve ezek kapcsolódásait, az ebből eredő konfliktuslehetőségeket és feloldásaikat.

¹ Mentálhigiéné (1998): Educatio folyóirat, VII. évf. 2.

² Elton Mayo: The Social Problems of an Industrial civilization

³ Kaucsek, Gy. – Simon, P. (1996): Pszichoterror a munkahelyeken. I-II. Munkaügyi Szemle 2-3 sz.

Az egyén mentálhigiénéje

Az öröklött tulajdonságok, valamint a gyermekkori szocializáció megteremtik az egyén lelki egészségének alapjait. Az egyén harmóniáját jelentősen befolyásolja a magánélet és a társadalomba való bekapcsolódás sikeressége, összehangolása, mind egymással, mind az alapszemélyiséggel.

Az egyén, élete során különböző természetes életszakasz váltási folyamatokon megy keresztül. Törtéhetnek vele véletlenszerű pszichés traumák, kritikus események, amelyek próbára teszik az addig bevált megküzdési technikákat, konfliktus megoldó képességeket.

Az életszakasz váltások, illetve az ezekhez kapcsolódó tipikus krízishelyzetek jellegzetességeinek⁴, dinamikájának, a lehetséges beavatkozásoknak ismerete szükséges az egyén személyes tulajdonságainak, lehetőségeinek föltérképezéséhez. Mindezen stresszek az egészséges populációt érintik. A megoldások mikéntje jelentősen befolyásolja a későbbi pszichés állapotot, a karrierlehetőségeket.

A pubertáskortól kezdve, az inaktívvá válás időszakáig kíséri végig a krízis lélektan alapjait⁵ is nyújtó ismeretanyag a felnőttkor tipikus, mind az életszakasz váltásból, mind úgynevezett akcidentális krízisekből eredő válságait.

A *serdülőkor*⁶ számos feladat elé állítja a fiatalt: el kell kezdeni a szülőkről való leválás folyamatát, meg kell fogalmazni az identitást, értékeket, normákat, és pályát kell választani, illetve a továbbtanulást valamilyen cél irányában meg kell valósítani. Az ekkor szerzett sérülések jelentősen befolyásolják az önértékelést, a szociális szférába való beilleszkedés mikéntjét. Ebben az életkorban alapozódik meg a teljesítménnyel, a sikerrel, a kudarccal való viszony, a hierarchiába való beilleszkedni tudás jellege. A pubertáskorban alakul, színesedik a majdani felnőttre jellemző konfliktuskezelő repertoár. A fel nem dolgozott traumák gyakran a későbbiek során manifesztálódnak, okoznak tüneteket, gördítenek akadályt a társadalomba való harmonikus beilleszkedés elé.

A *fiatal felnőttkor* a munkába állás és a párválasztás időszaka. A munkába állás számos kihívást és kudarc lehetőséget jelent a pályakezdőnek. Az iskolarendszerben megszerzett elméleti és gyakorlati képzettség ritkán elegendő a foglalkozási szerep ellátásához. Megfelelő szociális ügyesség, monotonia tűrés, alkalmazkodási készség, a hierarchiában való tájékozódás, kommunikációs ügyesség, motiváltság, kellő minőségű kontrollfunkciók szükségesek a sikeres elinduláshoz. A legnagyobb kudarc, ha munkanélküliséggel kezdődik egy fiatal "karrierje" a társadalomban.

A foglalkozási szerepszocializáció időszakában a párválasztás izgalmas, konfliktusokkal és krízisekkel terhes "feladata" is megoldásra vár.

A *munkanélküliség*⁷ válsághelyzete nem pusztán az egyén önértékelését, karrier megfogalmazását, de az egész család mentálhigiénés állapotát érinti. A munkanélkülivé válás körülményei: váratlan vagy várt eseményként történik, csak az egyént érinti, avagy egy egész csoportot, milyen életkorban, milyen képzettségű személynél következik be, milyen egzisztenciális következményekkel jár, meghatározza a krízis mélységét és jellegét.

⁴ Erikson (1963) nyomán

⁵ Telkes, J. (1997): A kríziskoncenpció jelentősége a mentálhigiénés gyakorlatban, In: Közösségi mentálhigiéné, Bp, Animula,

⁶ Vikár, Gy. (1998): Az ifjúkor válságai, Bp, Gondolat

⁷ Borgen, W. (1998): A munkanélküliség dinamikája, In: A tanácsadás pszichológiája, szöveggyűjtemény, Nemzeti TK Bp.

Hosszabb munka nélkül eltöltött idő után hasonló tünetek jelentkeznek mindenképpen: alkalmazkodási-, önértékelési zavar és depresszió.

A munkanélküliség következményei, a családi kapcsolatokon keresztül, túlmutatnak az egyénen.

A *családalapítás* életszakasza nem pusztán az egyén személyes lelkiállapotát, hanem a munkájához, karrierjéhez való viszonyát is átformálhatja. A családi szerepek az első gyermek születése után többnyire konfliktusba kerülnek a foglalkozási szereppel, ennek feloldása megalapozza a család későbbi egyensúlyát, valamint a karrier építés és megvalósítás stílusát, összehangolását a magánélettel.

A *válás krízise*⁸ ugyan nem a munka világában zajlik, de gyakorisága, és az élet minden területét érintő kihatása miatt, következményei megjelennek a társadalmi szférában is. A válás hosszú folyamat a harmónia ismételt megtalálásáig. Nemcsak az egyén egyik legsúlyosabb válsághelyzete, hanem a gyerekek szocializációját, lelki egészségét is meghatározza lebonyolódásának mikéntje. A kapcsolatok stabilitásának, instabilitásának tényezői, a válási döntést befolyásoló szempontok, a válás dinamikájának, szakaszainak, különböző életkorú gyermekekre való hatásainak és a beavatkozási lehetőségeknek az ismerete szükséges a professzionális segítségnyújtás megfogalmazásához.

A *női szerepváltásból* eredő konfliktus helyzetek a nők tömeges munka vállalásának szükségszerű velejárói. A nők alacsonyabb részvétele a vezető pozíciókban részben a gyakori, és nehezen feloldható szerepkonfliktusokból ered. A családi és munkahelyi szerepek feszültségei nagyobb mértékben érintik a női nemet. A súlyosabb konfliktushelyzetek a férfiakra, az egész családra hatással vannak. A női szerepváltás kríziseinek egy része biológiailag megalapozott, mint terhesség, szülés, klimaktérium. Korunkban a nők nagy százaléka munkavállaló, életszakasz váltásaik megoldásai, ennek színvonalas segítése nem pusztán az egyén, a család, de a munkahelyi mentálhigiéné szempontjából is fontos.

Korunk új jelensége: a *middle-life krízis*. Az életközép korszakában, a harmincas évek végén, negyvenes években az újrakezdés lehetősége jelenthet kisebb nagyobb válsághelyzetet azoknak, akik valamilyen okokból elégedetlenek az addigi életútjukkal. A változtatásra vágyódnak szeretnék még egyszer átélni a választás, a döntés, a korrekció lehetőségét. Nyilván az életközép krízis a civilizált országokban fordul elő, leginkább a jobb gazdasági körülmények között őket érinti. Hazánkban is egyre gyakrabban tapasztaljuk az életközép krízist, részben karrier újrafogalmazási konfliktus, részben magánéleti válság, házassági krízis formájában.

Az *inaktivitás krízise* zárja az élet szakaszokhoz kötődő leggyakoribb konfliktushelyzetek sorát. Tipikus esetben a nyugdíjaztatás időszakában tapasztalható ez a válság, de előállhat súlyosabb betegség, baleset, rokkanttá válás következményeképpen is. A nyugdíjaztatáshoz való alkalmazkodást nehezíti az idős életkorban amúgy is beszűkült adaptációs készség. Az idős kor társadalmi presztízse korunkban lecsökkent, a kreatív hobbik megfogyatkoztak. Gyakran egzisztenciális nehézségek, családi szerepvesztések (gyerekek önállóvá válása, elköltözése) is ehhez az életkorhoz kapcsolódnak.

A *krízisintervenció technikájának elsajátítása*⁹ szemléletformálást és ismereteket ad a pszichológusnak a válsághelyzetben való professzionális segítségnyújtáshoz, amely minden segítő foglalkozásútól elvárható.

⁸ Bognár,G.-Telkes,J (1989): A válás lélektana, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

⁹ Davanloo,H.(1992): A krízis támogatás technikája. In: Rövid dinamikus pszichoterápia. Bp., Animula Kiadó

A krízisben lévő személy fogékony a beavatkozásra, kész a változásra, a fejlődésre. A krízishelyzet mindenképpen fordulatot jelent az egyén életében, differenciálódhat személyisége, erősödhetnek motivációi, fejlődhetnek megküzdési stratégiái. Kedvezőtlen esetben, lehetséges, hogy pszichés betegségbe torkollik a kellően fel nem dolgozott válsághelyzet.

A család mentálhigiénéje

A különböző fajtájú és mélységű szerepkonfliktusokon keresztül az egyén mentálhigiénés állapota visszahat a család mentálhigiénés helyzetére, illetve annak meghatározó tényezőjévé válhat.

A családi és foglalkozási szerepek leggyakoribb feszültségét az időtényező teremti meg. A sokféle szerep, szerepelvárás megvalósítása nehezen vihető véghez a nap huszonnégy, illetve a hét százhatvannyolc órájában. Mindez állandó büntudati feszültséget, vagy elégtelenségi érzést hagyhat maga után, szerepek közötti konfliktusokat szülhet, vagy önértékelési zavart teremthet.

Bármennyire sikeres is valaki a munkájában, karrierjében, a család, a magánélet kudarcai visszahúzó erővé válhatnak. A feloldatlan konfliktusok a lelki egyensúlyt tartósan alááshatják, pszichés tünetekké, pszichoszomatikus betegséggé terebélyesedhetnek.

Egy szerep egyén általi értelmezése, és a társszereplők elvárásai között feszülő ellentmondások igényes feloldása színvonalas konfliktuskezelő technikákat, kellő önismeretet és önértékelést kíván, mind a munka világában, mind a családi élet terepén. A frusztrációtűrési szintje, a konfliktuskezelő stratégiák minősége, az asszertív viselkedés megléte vagy hiánya mind-mind meghatározza az egyén alkalmazkodóképességét.

Mind a család, mind a munkahely, vonatkozási csoport az egyén életében. Ezek lehetnek egymással versengők, avagy egymást erősítők. Bármelyik rendszer rugalmatlansága alkalmazkodási zavarokat szülhet.

Az alkalmazkodási zavarok pszichés vagy szociális stresszorokra adott gyakran előforduló maladaptív viselkedési reakciók. A kiváltó konfliktus túlreagálása miatt a tünetek meghaladják a behatásra várható reakciót. A személy eddigi pszichés elhárító mechanizmusával nem képes megbirkózni a kiváltó ágenssel. Vezető tünet: a szorongás, viselkedészavar, érzelmi- vagy hangulatzavar, pszichoszomatikus panasz, szociális visszahúzó, a teljesítőképesség gátoltsága.

A munkahely mentálhigiénéje

Egyén és munkakör, egyén és munkahely harmonikus találkozási sok tényező függvénye. Az adott munkahelyre való belépés előtt már részben eldőlhet az összeillés mértéke.

A *karrierépítés* módja, a foglalkozásválasztás mikéntje, a képzettség szintje, a motivációk jellege, fontos meghatározója mind az első, mind a későbbi munkába állások szerencsességének. Gyakran a megfelelő képzettség hiánya, illetve a meglévő elméleti-, de hiányzó gyakorlati tudás, avagy a megváltozott elvárásokhoz való alkalmazkodni nem tudás okozza a kezdeti, avagy tartós beilleszkedési nehézségeket. A képességeket, lehetőségeket, motiváltságot, társadalmi igényeket, terhelhetőséget

figyelembe vevő választások nem pusztán sikerrel kecsegtetnek, de a személyiség differenciáltságára, érett önismeretre is utalnak.

A munkahelyi stressz, épp úgy eredhet a munkavállaló személyes jellemzőiből, mint a munkakörülményekből, a szankcionálás stílusából, avagy a szerepkonfliktusokból.

A munkával, munkahellyel, teljesítménnyel kapcsolatos szorongást fokozza a nem megfelelő képzettség az alkalmazkodás problematikusága, az önbizalom hiánya, a túlzott konformizmus, alacsony szintű megküzdési készség, szociális ügyetlenség, aktuális pszichés- vagy szomatikus egyensúlyzavarok.

A fokozott stressz eredhet a személy túlzott szorongáskészségéből, de gyakran a munkakörülmények magyarázzák fölléptét. A korunkra jellemző magas elvárások, a teljesítmény centrikusság túlhajszoltságot eredményezhet. Ennek jellemzői, az irritabilitás, alvászavar, beszűkült feszültségtűrés, nagyfokú érzelmi- és hangulati ingadozás, laza mentális kontrollfunkciók, krónikus fáradtság szindróma, dependencia problémák, (alkohol-, drog-, evés-, vásárlás-, játékszenvedély), pszichoszomatikus tünetképzés. A túlzott igénybevétel sajnálatos következménye lehet: a kiégés.

A rosszul definiált munkafeladatok vagy munkakör, a jutalmazás, büntetés átláthatatlansága, a hierarchiában való tájékozódás zavara, a komfortérzést akadályozó munkakörülmények mind stresszorokként viselkedhetnek

Gyakori oka a fokozott szorongáskészségnek a teljesítmény értékelésének hiánya, avagy esetlegessége. A gyenge teljesítmény rendszerint visszajelzést provokál, de a jó eredmények alig. Ha pusztán a jutalmazási rendszerben, a konkrét teljesítménytől időben távol értékelődik a munka, az alany bizonytalanná válhat, a motiváció gyengülhet, szorongáskészsége fokozódhat.

A motiválásnak nem pusztán az anyagiak, a juttatások, de a gyakori, megerősítő visszajelzések is fontos eszközei, mind a munkavállaló megtartása, mind pszichés harmóniájának megőrzése céljából.

A hierarchiához, a követelményekhez való alkalmazkodási zavarok sajátos formája a *túlalkalmazkodás*. A szabályok iránti odaadás eszköz helyett céllá válik, amely akadályozza a hatékonyságot, gátolja a rugalmasságot, a változásra való gyors reagálást. Ilyen esetben növekszik a feszültségérzés, a hangulati labilitás, impulzív zavarok, függőségi problémák léphetnek fel. A munkahelyen szolgai fegyelmesség és készségesség, a magánéletben despotizmusba fordulhat át.

A munkahellyel való magas szintű azonosulás a teljesítménynövelés, és a közérzetjavítás egyik eszköze lett korunkban. A munka világában dolgozó pszichológus gyakran a munkahelyi csoport összetartó erejének fokozásával foglalkozik.

A munkahelyi csoportnak előnyös, ha vonatkozási csoporttá válik, hiszen ez kohézióját jelentősen növeli, teljesítményt, közérzetet, elkötelezettséget, motiváltságot fokoz, legitimitást teremt, csökkenti a fluktuációt. A túlzott involválódás viszont a sikeres működés akadálya lehet. Ilyenkor gyengülhet az egyéb csoportokkal való azonosulás, (például a családdal), szűkülhet a személy szuverenitása, kreativitása, alkalmazkodó képessége. A rosszul értelmezett konformizmus kiválthatja a változással szembeni ellenállást, a rugalmatlanságot. Munkamániát provokálhat, amely korunk új keletű függőségi problémája.

A *munkamáni*a során függőség alakul ki a munkával szemben. Az egyén csak a munkavégzés keretei között érzi jól magát, túlzottan involválódik, nehezen fejezi be a munkát. Bizonytalan a szabad társas kapcsolatokban, a pihenés megszokott formái feszültté teszik, (hétféve, szabadság), a személyiség merevebb lesz, elszíntelenedik.

*A munkahelyi pszichoterror*¹⁰, a munkavállalók, illetve alkalmazottak és vezetők között zajló, hosszan tartó, destruktív konfliktus folyamatot jelenti. Inzultusok, zaklatások sorozata következtében az érintetteknek pszichés tünetek, avagy megbetegedések léphetnek fel, önértékelésük tartósan sérülhet.

A pszichoterror jelensége nem pusztán az egyén mentálhigiénés állapotát befolyásolja, hanem a munkavégzés hatékonyságát, a munkaszervezet működését is előnytelenül érinti. Nyugat-európai kutatások szerint a munkavállalók 3-4%-a szenved ettől a problémától, hazai vizsgálatok hasonló gyakoriságot észleltek a fejlett ipari országokéhoz.

*A burnout szindróma*¹¹ az egyik legnehezebben kezelhető, legveszélyesebb munkahelyi pszichés ártalom. Elsősorban segítő foglalkozásúakat, így a munkahelyen dolgozó pszichológust is, érinti, de egyre gyakrabban lehet tapasztalni szélesebb körben a kiegészítő tünetegyüttesét.

Ennek ismerete a pszichológus saját mentálhigiénéje szempontjából is igen fontos. A kiegészítő tartós érzelmi megterhelések, tartós stressz során lép fel, reménytelenség, kimerültség, inkompetencia érzés, célok elvesztése, csökkent produktivitás, negatív önértékelés, az empátiás készség beszűkülése, emocionális kiürültség tartoznak a leggyakoribb tünetek közé.

Veszélyeztetettek minden olyan pozíciót betöltők, ahol nagy a frusztráció és az érzelmi megterhelés, hiányoznak a teljesítmény mérésének objektív kritériumai, hosszú a munkaidő, bizonytalan a társadalmi presztízse a feladatnak.

A burnout leghatékonyabb terápiája a megelőzés. A klienssel való azonosulás és távolságtartás finom beállítása, a coping stratégiák fejlesztése, túlzott involválódás kerülése, valamint a védő, a terheket megosztani képes team, mind a prevenció eszköze lehet.

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

Módszerek

A munka világában dolgozó pszichológus, akár kiválasztással, humán területtel, karriertervezéssel, továbbképzések irányításával, avagy tréningekkel foglalkozik, az alanyok helyes megítéléséhez, a sikeres stratégia, döntés megtervezéséhez nem nélkülözheti a mentálhigiénés ismereteket.

A válsághelyzetek okainak, jellemzőinek, dinamikájának, a katasztrófa helyzetek sajátosságainak elemzése fontos ismeretanyag a konfliktushelyzetek fölismeréséhez, kezeléséhez.

Az alkalmazkodást elősegítő tényezők ismerete eligazodást nyújthat a munka világában dolgozó pszichológus számára a munkavállaló teherbírásának, coping stratégiáinak megítélésében.

A munkahelyi pszichoszociális klíma célirányos formálása, szervezési és stresszelméleti ismeretek felhasználása, a beilleszkedést segítő módszerek alkalmazása, konfliktuskezelési technikák elsajátítása nemcsak a pszichés tünetek, betegségek, kiegészítő megelőzését szolgálják, hanem a munka hatékonyságát, a munkahelyi szervezet racionális működését is támogatják.

¹⁰ Kaucsek, Gy. – Simon, P.(1996): Pszichoterror a munkahelyeken. I-II. Munkaügyi Szemle.2-3 sz

¹¹ Fekete,S (1991) Segítő foglalkozások kockázatai In: Psychiatria Hungarica VI.évf.1. sz.

A mentálhigiéné szemléletének, eszköztárának, probléma megfogalmazásának, megelőzési és beavatkozási módszerének oktatása a munka világában dolgozó pszichológus számára nem pusztán szemléletformáló, ismereteket nyújtó, illetve beavatkozási stratégiákat megfogalmazó lehetőség, hanem saját lelki egészségének végiggondolására, a pszichológus szerep újrafogalmazására, a kiégettség elkerülésére is lehetőség.

Irodalom

- BAKÓ T. (1996): *Verem mélyén* (Könyv a krízisről) Cserépfalvi, Budapest
- BOGNÁR G., TELKES, J. (1989): *A válás lélektana* Közgazdasági- és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BUDA BÉLA (1997): *Az öngyilkosság* Animula Egyesület, Budapest
- BUDA BÉLA (1994): *Mentálhigiéné* (tanulmánygyűjtemény) Animula, Budapest
- DAVANLOO, H. (1992): *A krízis támogatás technikája*. In: Rövid dinamikus pszichoterápia. Animula Kiadó, Budapest
- FREEMAN, D. R. (1994): *Házassági krízisek* Animula, Budapest
- FEKETE S. (1991) *Segítő foglalkozások kockázatai* In: *Psychiatria Hungarica* VI.évf.1.
- FORGÁCS J. (1997): *A társas érintkezés pszichológiája* Gondolat, Budapest
- GEREVICH J.(szerk.) (1997): *Közösségi mentálhigiéné* Animula, Budapest
- HAJDUSKA MARIANNA. (1998): *Krízispszichológia*, ELTE előadás jegyzet
- HAJDUSKA MARIANNA (2000): *Mentálhigiéné*, BME előadás jegyzet
- KAUCSEK GYÖRGY, SIMON PÉTER (1996): *Pszichoterror a munkahelyeken*. I-II. Munkaügyi Szemle. 2-3 sz.
- MARMOR, J. (1992): *Krízis-intervenció és dinamikus terápia*. In: Rövid dinamikus pszichoterápia. Animula Kiadó, Budapest
- Mentálhigiéné, (1998) :*Educatio folyóirat*, VII. évf. 2.
- A depresszió határterületei a medicinában* (1994): *Psychiatria Hungarica*, IX. évf. 1.
- A szorongásos kórképek diagnózisa és terápiája* (1993): *Psychiatria Hungarica*, Supplementum 2.

2.5. Karriertanácsadás, karrierfejlesztés

A tevékenység célja

A tanácsadás fogalma: Viszonylag rövidtávú, interperszonális, elméleti alapú, etikai és jogi normák által irányított szakmai tevékenység, amelynek fő célja pszichológiailag alapvetően egészséges személyeknek segíteni, fejlődési és szituációs problémáik megoldásában.

A nemzetközi - főleg az angolszász orientációjú - szakirodalom elkülöníti az irányítás (guidance) és a *tanácsadás* (counselling) fogalmát. A különbség a pályaválasztás problematikájához kapcsolódva fogalmazódott meg először, melyet aztán a *tanácsadás* más területei is átvettek.

A *karrier-tanácsadás* része a tanácsadás sokféle tevékenységrendszerének. Jól elkülöníthetően, világosan definiálja a tanácsadás egyre mélyülő tevékenységrendszerét Wiegersma (1994). A tanácsadás ötféle szintjét írja le.

Az *1.szint* lényegét azzal jellemzi, hogy a tanácskérő önállóan képes dönteni a problémájában. Legfeljebb némi tájékozódásra van szüksége a különböző választási lehetőségek és azok következményeit illetően. Ez a tanácsadási forma főleg informáló jellegű.

A *2.szint* bonyolultabb döntési helyzetet, ellentétes szempontok mérlegelését jelenti. A döntés előtt álló személynek segítségre van szüksége ahhoz, hogy megértse a körülményeket, kitűzze a megfelelő célokat és kiválassza az ezekhez megfelelő megoldásokat.

A *3.szintet* komoly belső konfliktusok jellemzik. A tanácskérőnek arra van szüksége, hogy mélyebben megértse konfliktusait és eljusson azok megoldásához.

A *4.szinten* a problémák kiterjedt körével találkozunk, amelyek mélyen gyökereznek a személyiség belső életében: a kliens kapcsolataiban éretlen, aggodalom, szorongás vagy merevség, visszahúzódság jellemzi. A döntési problémák ezekkel összefüggésben jelennek meg, de megoldásuk csak a neurotikus problémák megoldásával összefüggésben lehetséges.

Az *5.szinten* nagymértékű integráció-hiány jelenik meg. A tanácskérő nem képes cselekedeteit összehangolni, képtelen a valóság követelményeire igazodni. Ez pszichés és/vagy organikus patológiával is együtt járhat. A feladat az integráció elősegítése. A tanácsadásra csak ennek függvényében kerül sor.

A karrier-tanácsadás egy olyan fejlesztő folyamat, amelynek során a tanácskérő támogatásért fordulhat a pálya választása, a pálya módosítása vagy a pályán már dolgozó esetében a tevékenység fejlesztése miatt.

Karrier-tanácsadás része a pszichológiai tanácsadás széleskörű tevékenységrendszerének, amely segítséget nyújt az egyén valamennyi "életerepeinek" optimalizálásához, különös tekintettel az ember - munka kapcsolatra és az életpálya építés feladataira.

Megvalósítandó feladat

Az karrier-tanácsadás legfontosabb feladata, hogy a tanácskérővel együtt választ találjon két kérdésére: *Hol vagyok most?* és *Hová akarok eljutni?*.

A kérdés megválaszolása közötti folyamat a **karrier-lehetőségek feltárásának folyamata**, mely

- a célmeghatározást,
- az információgyűjtést,
- a kapcsolatok kiépítését,
- a döntéseket tartalmazza.

A tanácsadás elsődleges célja, hogy hozzájáruljon a tanácskérő fejlődéséhez, önismerete, pályaismerete bővítéséhez, és hatékonyan segítse a karrier-tervek megvalósítását a kezdetektől a végrehajtásig.

A karrier-tanácsadás nem csupán a személyi adottságok feltárását, felismerését, felfedezését tekinti feladatának, hanem az egyénben levő lehetőségek felszínre hozását, kibontakozását és folyamatos fejlesztését is.

A személyiséget múlt-jelen-jövő dimenzióban értelmezi, s ebben a kapcsolatban a tanácsadó és a tanácskérő együtt járják be a "van", a "lehet" és "legyen"-ig terjedő utat.

A karrier-tanácsadás segítséget adhat

- a szakmai terület kiválasztásához
- az önértékeléshez és elemzéshez
- a munka világának megértéshez
- a döntéshozáshoz
- a munka világába való belépés és az ottani hatékony működéséhez.

A karrier-tanácsadás két egymásra épülő feladatrendszer tartalmaz:

Pályatanácsadás, amely bármely helyzetben segít a tanácskérőknek

- *elemezni* érdeklődésüket, adottságaikat, képességeiket, előzetes munkatapasztalatukat, személyiségvonásaikat,
- *megvalósítani* az elképzelt életstílust az önismeretük és pályaválasztásuk közötti kapcsolat tudatosításával,
- *hozzájutni* foglalkoztatási információkhoz.

Állás tanácsadás és közvetítés, amely segít:

- *tisztázni* a feladatokat és kialakítani a célokat,
- *feltárni* a munka -és életlehetőségek teljes körét, amely tartalmazza az oktatási / képzési és szakmai felkészülés lehetőségeit is,
- *felkészülni* a munkakeresésre vagy további képzésre,
- hatékonyan *bemutatni magukat*, mint munkavállaló jelöltet vagy továbbtanulót,
- *felkészülni* a munka világában való helytállásra.

A karrier-tanácsadás egyben pályafejlődési tanácsadás, amelynek az a célja, hogy segítséget nyújtson az egyén pályáján jelentkező választási, döntési helyzetek, pályaváltási, pályakorrekciós feladatok, krízisek, adaptációs nehézségek megoldásában az életpálya alakulásának valamennyi szakaszában.

A tanácsadási feladatok jellemző sajátosságait az alábbi *tanácsadási típusokkal* lehet leírni:

Információt igénylő helyzetekben:

informáló,
orientáló,
döntés előkészítő tanácsadás nyújthat segítséget.

Ha a tanácskérő önmaga megismeréséhez kér segítséget, akkor:

pályaválasztási,
pályatanácsadási,
öndefiníciót támogató,
pályaismereten alapuló tanácsadást különíthetünk el.

Ha konkrét helyzetekben fellépő probléma megoldásához vár a tanácskérő támogatást, akkor

elhelyezkedést segítő,
realizáló típusú tanácsadást végzünk (Szilágyi, 2000)

A karrier-tanácsadás folyamata

Az egyéni karrier-tanácsadás során nagyon fontos a tanácsadás folyamata. Ezt a folyamatot négy szakasszal lehet jellemezni: (KIDD, 1996)

1. A tanácsadó és a kliens kapcsolatának kialakítása

A kapcsolat alakításának legfontosabb része a *szerződés-kötés*, melynek során létrehozzák azt a munkakapcsolatot, amely a teljes tanácsadási folyamatban jellemzi a közös tevékenységüket. Megállapodnak a közös célokban és feladatokban.

Már a kezdet kezdetén fontos kifejezni a tanácsadónak, hogy a karrier-tanácsadás egy közös vállalkozás, amelyben a siker feltétele a kliens aktív részvétele.

2. Képesé tenni a klienst arra, hogy megértse önmagát

Ebben a szakaszban van lehetőség a személyiségvizsgálati módszerek használatára, a kliens munkával kapcsolatos érdeklődésének, értékeinek, képességeinek felmérésére. Ezek eredményének megbeszélése elindíthatja a közös gondolkodást, összegyűjtve a kliens eddigi munkával kapcsolatos tapasztalatait, s a tapasztalatokból következő ismereteket és esetleges hiányokat, vagy feltárja a meglévő képességeket, s ezek fejlesztésének módjait.

Ezek a következtetések lehetőséget adnak arra, hogy meghatározzák a fejlesztés következő lépését.

Ez a szakasz, amelyben a továbblépés eszközeül használhatóak a "munka-fantáziák" (NATHAN, HILL, 1992). Ez a gondolati játék alkalmas arra, hogy a kliens végiggondolja legkedvesebb tevékenységeit, miért fontosak, vonzóak számára azok. Gyermekkorában milyen szakma művelőjének képzelte el magát? Miért találta ezt akkor jónak, mit gondol most róla? Ezekre a kérdésekre adott válaszokban gyakran megfogalmazódnak alapvető motívumok, be nem vallott vágyak, el nem ismert adottságok, ki nem fejezett képességek.

Így a tanácsadási folyamat ebben a szakaszában az önismeret sok új adattal gazdagodhat, s egyre közelebb kerülhetünk a munka - személy megfelelés modell személyi jellemzőihez, de néhány olyan információ is fókuszba kerülhet, amely a következő szakasz eredményességét könnyíti meg azzal, hogy a munkával kapcsolatos elvárások is megfogalmazódnak.

3. Új perspektívák feltárása

Ebben a szakaszban a tanácsadó feladata az, hogy új információkkal segítse a kliens tájékozódását a munka világában.

A munkával kapcsolatos elvárások és törekvések feltárásával párhuzamosan egyeztetjük a lehetőségeket, az ambíciók kifejezésével együtt mérlegeljük a munkaerő-piac perspektíváit. Ennek a szakasznak nagy veszélye, hogy - mivel túlsúlyba kerül a tanácsadó az információk közlésével -, ha a kliens nem vonódik be ezek megszerzésébe, csak elvárja és elfogadja azokat, könnyen passzívvá válhat. Ezért a tanácsadó pszichológus feladata, hogy egyeztesse a munkával kapcsolatos információkat a kliens önismeretével, önértékelésével és értelmezni segítsen érzelmi reakcióit.

4. Stratégiák és tervek készítése

A stratégiák és tervek készítése igényli a visszatekintést az eddig megtett folyamatra és az összegzést.

Nathatn és Hill (1992) szerint a visszatekintés több célt is szolgál:

- a) felkészíti a klienst a tanácsadási folyamat befejezésére,
- b) segít a kliensnek abban, hogy a karrier-tanácsadást perspektíváiban lássa,
- c) a folyamat, amely megvilágítja a fejlődés lehetőségét, erősíti a kliens magabiztosságát és határozottságát,
- d) megerősíti a klienst abban, hogy ő maga is felelős a saját fejlődéséért.

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

A karrier-tanácsadás célkitűzéseinek megvalósítása különféle szakterületeknek és azok szakembereinek együttműködésével lehetséges. A karrier-tanácsadás egyik legfőbb jellegzetessége éppen komplexitása, interdiszciplináris jellege.

A karrier-tanácsadásban többféle szakember dolgozik együtt a pszichológussal.

A korai szakaszban, amikor a pályaválasztás segítése a tanácsadás meghatározó feladata, a pedagógus, az orientáló tanácsadó, az iskolapszichológus a munka- és szervezetpszichológussal együttesen járulhat hozzá a személy számára leginkább megfelelő pálya választásához. A pályaválasztási tanácsadás egyik legfontosabb tevékenységi területe az iskola. Ebben a helyzetben a információ szolgáltatás és a döntésszolgáltatás mellett a pszichológiai tanácsadás során olyan probléma megoldásra kerül sor, ahol az útmutatásnál több segítségre van szükség, mert a döntést nem lehet egyszerű racionális módon meghozni.

A felnőtt pálya-alakulás új gondjaival, ide értve a munkanélküliség okozta pályakríziseket és a pozitív lehetőséget kínáló kihívások alkalmazkodási nehézségeinek megoldását segítő tanácsadás során a munka- és szervezetpszichológus együtt dolgozik a munkavállalási tanácsadóval, a humán erőforrás menedzserrel, a munkahelyi vezetőkkel.

A munkavállalási tanácsadónak nemcsak az általános tanácsadási elveket kell betartania, hanem speciális ismeretekkel kell rendelkeznie a munka világáról és a munkaerőpiac helyzetéről. Ezen a megközelítésen belül is különbség van a munka- illetve a pályatanácsadás folyamatában, amely részben az életkorból következik.

A karrier-tanácsadás sajátos igényeit fogalmazzák meg a diáktanácsadó szervezetek, ahol a pszichológus közösen segíti a felsőoktatásban résztvevő hallgatók karrier terveinek megvalósulását a tanulmányi tanácsadókkal, felsőoktatási tanácsadókkal és az oktatókkal.

Módszerek

A karrierfejlesztés eszköze: a tréning és a fejlesztő értékelő központok

Az egyéni tanácsadási folyamathoz eredményesen kapcsolható a csoportos tréning, melynek javasolt témakörei az alábbiak lehetnek:

1. A saját erőforrások feltárása, melynek célja a személyes stílus azonosítása, az érdeklődés és a készségek, képességek megismerése. *Az önismeret fejlesztése*, amely a pályatervezéshez szükséges személy és munka összeállításának kérdéseire megkönnyíti a választ.
2. A célok és utak kijelölése, a teljesítmény igénye és probléma-megoldási módok feltárása.
3. A személyiség hatékonyságának fejlesztése, elsősorban a kommunikáció és az önbemutató szempontjából.

Az elmúlt néhány évben a munkaügyi tárca - a Világbank támogatásával - kidolgozta és adaptálta a nemzetközi összehasonlításban legkorszerűbb pálya-információs rendszert (Foglalkozási Információk Kézikönyve, Foglalkozási Információs Tanácsadó-rendszer) a számítógéppel támogatott pályatanácsadás különféle módszereit (pl. Choices).

Jogi, etikai vonatkozások

A tanácsadás során a tanácsadót és tanácsadó pszichológust is a pszichológiai tevékenység általános etikai normái szabályozzák.

Különösen hangsúlyos lehet e normák betartása és a kliens érdekeinek védelme abban a tanácsadási helyzetben, amikor a karrier-tanácsadás nem egyéni kérés alapján, hanem egy szervezet megbízásából történik.

Irodalom

- CSIRSZKA JÁNOS, (1985). *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*. Budapest.
- IVEY, A. E., IVEY, M. B., & SIMEK-DOWNING, L. (1987). *Counseling and psychotherapy: Integrating skills, theories, and practice*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice hall.
- HERR, E. L. (1992): *Career Guidance and Counseling Throught the Life Span*. Harper Collins Publishers
- KIDD, J. M. (1996): *Career Development Work with Individuals*. In: *Handbook of Counselling Psychology*. Eds.: Woolfe, R., Dryden, W. London: SAGE publications
- MORILL, W.H., OETTING, E.R., HURST, J.C., 1974. *Dimensions of Counselor Functioning* In: *Personnel and Guidance Journal*, 52,
- NATHAN, R., HILL, L. (1992): *Career Counselling*. London: SAGE Publications
- SUPER, D., 1980. *Életpálya-szivárvány; Kilenc életszerep a sematikus élettérben* In: *Journal of Vocational Behavior*, 13, 282-298.
- SUPER, DONALD: *Önmegvalósítás munkában és szabadidőben*. In: Ritoók Pálné - G. Tóth Mária (szerk.): *Pályalélektan* Bp., 1994
- SZILÁGYI KLÁRA (2000): *Munka-pályatanácsadás mint professzió*. Kollégium Kft. Budapest
- SZILÁGYI KLÁRA, (1994) *A tanácsadás módszerei I-II*. Gödöllő.
- VÖLGYESY PÁL: *A pályaválasztási döntés előkészítése*. *Pszichológia - Nevelőknek* Sorozat. Tankönyvkiadó, Bp., 1976.;
- WIEGERSMA, S., (1994). *Hogyan adjunk pszichológiai tanácsot*. In: Ritoók Pálné - G.Tóth Mária (szerk.): *Pályalélektan* Tankönyvkiadó, Budapest.

2.6. Munkaelemzés és tervezés

2.6.1. A tevékenység célja

A munkakörelemzés célja a munkakörök jellemzőinek teljes körű feltárása módszeres információgyűjtés és rendszerezés segítségével. A munkaelemzés az a folyamat, amelynek során részletesen azonosítják egy adott munkakör tevékenységeit, (a feladatokat és a munkakör betöltőjének kötelességeit a vele szemben támasztott követelményeket), valamint ezek relatív fontosságát. Lényeges, hogy a munkaelemzés tárgya maga a munkakör és nem az abban dolgozó személyek, annak ellenére, hogy ők az interjúk és kérdőívek révén fontos adatokat szolgáltatnak az elemzéshez.

A szervezeti célok alapján meghatározott munkakör elemzési szempontokat elsősorban az adott szervezetben jellemző munkakörökre kell szabni, az alkalmazott módszer(ek) megválasztására csak ezután kerülhet sor.

A munkakör elemzések vállalati felhasználási területei

- A bérezési, ösztönzési rendszer kialakítása a munkakörök összehasonlítása és rangsorba állítása révén.
- A munkaerővel való gazdálkodás (a létszámszükséglet tervezése, toborzás, kiválasztás, felvétel és betanítás,) segítése a munkaköri követelmények (képzettség, iskolai végzettség, készségek és tapasztalat) meghatározása révén.
- A képzési és fejlesztési igények meghatározása a jelenlegi és a kívánatos szint összevetésével, személyzetfejlesztési programok kidolgozása.
- A munkaköri értékelési és besorolási rendszerek kidolgozása.
- A teljesítmény-követelmények megállapítása és a teljesítmények értékelése.
- A munkafolyamat lépéseinek kialakítása, a munkakörök tartalmának megtervezése, a szervezet korszerűsítése, fejlesztése, munkaszervezési, racionalizálási megoldások kidolgozása.
- A munkaköri leírások elkészítése.
- Ergonómiai, munkaegészségügyi fejlesztési programok kidolgozása.

2.6.2. Megvalósítandó feladatok

A pszichológus feladata a munkakörelemzés és tervezés területén az, hogy a műszaki és gazdasági szempontok mellett a humán szempontok érvényesülését elősegítse. Ezt az emberi viselkedésről szerzett ismeretek alkalmazásával és az egyéb vállalati területek szakembereivel történő együttműködéssel valósítja meg.

2.6.3. A pszichológus együttműködő partnerei

A munkaelemzés sokrétű vállalati alkalmazása következtében a pszichológus a munkája során számos szakterület szakembereivel kerül kapcsolatba. A legfontosabb együttműködő partnerei az alábbi területekről kerülhetnek ki:

- emberi erőforrás fejlesztés
- műszaki fejlesztés
- a különböző szintű vezetők
- az elemzendő munkakört betöltő dolgozók, valamint ezek vezetői

2.6.4. A munkaköri leírásokban szereplő információk

A tevékenységelemzés meghatározó szempontjai:

- Milyen feladatokat kell ellátni?
- Milyen szervezeti célokkal?
- Milyen idői struktúrában?
- Milyen erőforrásokkal?
- Milyen szervezeti - működési feltételek között?
- Milyen emberi kapcsolatrendszerben?

A munkakör azonosítására szolgáló információk:

- A munkakör létrehozásának célja
- Az elvégzendő munkafeladatok
- A feladatellátás jellemzői
- A szükséges eszközök
- A munkavégzés idői jellemzői
- A munkaszervezet jellemzői
- A munkafolyamat szervezettsége
- Kapcsolatok, együttműködések,
- Az irányítás, ellenőrzés módja, felügyelet jellege
- A hatáskör, jogkör és felelősség
- Az ösztönzés módja
- A teljesítménykövetelmények
- A szervezeti magatartási követelmények (pl. Etikai Kódex megléte)
- Munkafeltételek, munkakörnyezet
- A munkahelyek kialakítása, berendezése
- A munkavégzés veszélyessége
- Szociális létesítmények
- Készség, képzettségi, gyakorlottsági követelmények
- Követelmények: a szükséges dolgozói tulajdonságok (kompetenciák)
- Készítő, jóváhagyó, dátum.

2.6.5. A munkaelemzés technikái

Az elemzések mélységét, részletességét meghatározza, hogy a munkakörökről gyűjtött információkat a későbbiekben mire kívánjuk felhasználni. Minél részletesebb adataink vannak a munkakörrel, annál szélesebb körűek a felhasználási lehetőségeink is. Viszont arról sem feledkezhetünk meg, hogy minél több adatot kívánunk a munkakörrel összegyűjteni, annál több módszert kell együttesen alkalmaznunk, illetve annál több erőforrást és időt kell az elemzésekre fordítanunk.

Az elemzés alapegysége a munkakör. Munkakörnek tekintjük a szervezeten belül egy-egy folyamat, tevékenység azon alapegységét, mely a munkamegosztás alapján elkülönül és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait. A feladat elvégzésének célja, hogy a koordinált és rendszerezett munkaelemek egy előre meghatározott eredményt (ami lehet információ, tárgy, szolgáltatás stb.) hozzanak létre. A munkakört nem téveszthetjük össze a munkaposzttal. A munkaposzt azon feladatok összessége, amelyet a szervezet egy tagjának el kell végeznie. Így annyi munkaposzt van egy szervezetnél, ahány munkavállaló. A munkakör vagy megegyezik egy munkaposzttal vagy az azonos munkaposztok csoportja, melyek feladataikban, kötelezettségeikben nem vagy alig térnek el egymástól.

Az elemzési módszerek kiválasztásának szempontjai:

- A lehető legkisebb költséggel a legtöbb információt nyújtsa.
- Könnyen megérthető, elsajátítható legyen használata.
- Könnyítse meg a feltárt információk utólagos feldolgozását, rendszerezését.
- Ha a munkakörelemzést valamilyen fejlesztő munka követi, a munkakört betöltő személyes közreműködését is igénylő módszer ajánlható, mivel így a fejlesztési megoldások kidolgozásához az érintett véleményének kikérésére is sort keríhetünk.

Elemzési módszerek:

- **Interjú.** Az elemző, rendszerint strukturált szempontrendszer (checklist) alapján megbeszéli a tevékenység részleteit egy vagy több, (lehetőleg kompetens) munkavállalóval, és/vagy azok főnökeivel.
- **Expert panel.** Az elemzést munkaelemzőkből és vállalati szakértőkből álló team végzi.
- **Megfigyelés.** Az elemző munkavégzés közben figyeli meg a dolgozókat.
- **Kérdőív – check list.** A dolgozók vagy vezetőik átfogó, strukturált kérdőívet (check list-et) töltenek ki a munkakörben végzendő feladatokról.
- **Dolgozói beszámoló.** A beosztottak lejegyzik egy időintervallumban végzett tevékenységeiket. Ezt a módszert elsősorban az egyszerűbb tevékenységek esetén használják.
- **Kritikus Esetek Módszere.** Elsősorban teljesítmény-értékelésre kidolgozott módszer, amelyet képzési és munkatartalom elemzési célokra is használnak. A módszer alkalmazása során olyan események (dolgozói viselkedések) azonosítására kerül sor, amelyek pozitív vagy negatív irányban jelentős hatással lehetnek a munkavégzés eredményességére. (Flanagan, Burns, 1955.)
- **Időállandós módszerek** pl. MTM, (Methods Time Measurement, Magyarországon: 2M), amelyek előre meghatározott időállandók alapján mérik az elemi mozdulatokat. A műveleteket elemzés útján a kivitelezéshez szükséges emberi mozdulatkategóriákra bontják, majd minden egyes mozdulatra, előre meghatározott időállandót rendelnek. (Maynard, 1977)

- **Műszeres mérések**
- **Video technikák,**
- **Számítógépes adatgyűjtés**
- **Dokumentumelemzés**

A munkakör-elemzéseket követő értékelések

a. A terhelések meghatározása

A munkaköri elemzések tapasztalatai alapján határozhatjuk meg a munkavégzés terhelő hatásait, annak típusait és mértékét. A terhelések ismeretében pontosíthatók egyrészt a munkakört betöltővel szemben támasztott alkalmazási kritériumok, másrészt a munkaszervezési, üzemegészségügyi, munkavédelmi, valamint ergonómiai fejlesztési feladatok, melyekkel a munkavégzés hatékonysága növelhető, illetve a munkakört betöltő igénybevétele csökkenthető. A terhelések megállapítás speciális munkapszichológiai, ergonómiai, üzemegészségügyi kompetenciát igényel.

b. A munkakör betöltőjével szembeni követelmények meghatározása

Részben a terhelések, részben a munkakör ellátásához szükséges szakmai kompetencia ismeretében meghatározhatók azok a követelmények, melyek a munkakört betöltővel szemben támaszthatók. Ezek elsősorban alkalmazási követelmények, de a személyügyi terület feladatain belül a személyzetfejlesztés irányait, tartalmát is befolyásolják.

2.6.6. A feladatelemzések modelljei

- **Munkakör-orientált feladatelemzés.** A munkatevékenységek és követelmények részletes lírása, eredménye a *munkaköri leírás* (job description) (Clifford, 1994; Texas Higher Education Coordinating Board, 1995.)

Módszerek:

- Task Inventory Analysis. A módszer a munkakört betöltők feladatait veszi számba azok fontossága, gyakorisága és aszerint, hogy mennyire relevánsak a munkakör sikeressége szempontjából.
- DACUM (Develop A Curriculum). Egy 7 lépésből álló munkaköri profil-készítő eljárás, amellyel az egyes feladatokat az adott munkakört betöltők kiscsoportban, kiképzett moderátorok irányításával végzik. (Norton, 1996.)
- V-TECS (Vocational-Technical Education Consortium of States). Elsősorban az USA-ban alkalmazott, a DACUM-hoz hasonló eljárás, kiegészítve a célok és a készségek elemzésével. Az elemzéseket két számítógépes program is segíti: a V-TECS Direct a felmérések során alkalmazható, a V-TECS Connect pedig a kompetenciák fejlesztésénél. (www.v.tecs.org)

Dolgozó orientált feladatelemzés. A munka sikeres betöltéséhez szükséges munkavállalói képességek, készségek és tulajdonságok felsorolása, eredménye a pályatükör (job specification). (Burnett – McCracken, 1982.)

Módszerek:

- Position Analysis Questionnaire (PAQ), (McCormick et al. 1989), 187 munkaelemet vizsgáló standardizált strukturált munkaelemzési

módszer. A dolgozói jellemzőket hat szekcióba vizsgálja: információ feldolgozás, kapcsolat másokkal, mentális folyamatok, munkatartalom, munka output, egyéb munkajellemzők

- Functional Job Analysis (FJA) (Fine et Wiley, 1971). A módszert az U.S. Employment Service a munkaosztályozási rendszeréhez (DOT) használta. A munkajellemzőket hét skála szerint értékeli: Dolgok, Adatok, Emberek, Instrukciók, gondolkodás, Matematika, és Nyelv. Minden skála több szintből áll, amelyekhez speciális viselkedések és feladatok tartoznak.
- Occupational Analysis Inventory hat kategóriában, 622 munka-elemet vizsgál, öt viselkedés kategóriában: a kapott információk, mentális aktivitás, munkaviselkedés, munka célok, és munka kontextus. A módszer azonosítja a munkakörökkel kapcsolatos dolgozó jellemzőket is.
- **Kognitív feladatelemzés.** A munkafeladatok végrehajtása során végbemenő gondolkodási folyamatok megfigyeléssel és interjúkkal történő meghatározása és osztályozása. (Hanser, 1955; Llorente, 1996; Dehoney, 1995)

Módszer:

- Fact, Image, Procedure, and Mechanism (FIPM), (Black et al., 1995.) A módszer segítségével megkülönböztethetőek a munkakörök annak alapján, hogy milyen ismeretek szükségesek azok betöltéséhez. Az ismereteket megkülönbözteti a szerint, hogy az információ csere formális vagy informális folyamatból erednek-e.

2.6.7. Munkaköri leírás

A munkakörelemzés egyik célja a munkaköri leírások elkészítése. A munkaköri leírás rendezett írásos formában egyértelműen rögzíti a munkakört betöltő - vagyis egy munkaposzt - feladatait. A munkaköri leírás fontos és szükséges vezetési eszköz, mely megismerteti a munkavállalókat feladataikkal, a szervezeten belüli szerepükkel, a munkamegosztásban elfoglalt helyükkel. Ennek megfelelően a munkaköri leírás felelőssége a munkáltatói jogokkal rendelkező vezetőé. A munkaköri leírás egyben fontos szerepet tölt be, mint munkajogi dokumentum. A Szervezeti és Működési Szabályzat valamint a munkaszerződés mellékletének kell tekinteni.

A munkaköri leírások elkészítésénél törekedni kell arra, hogy az egész szervezetre azonos szemlélettel történjen és kifejtési mélységük lényegesen ne térjenek el egymástól.

A munkaköri leírások elkészítésének célja:

- a rendszeresen végzendő (ismétlődő) tevékenységek, tevékenységelemek rögzítése, rendszerezése,
- a munkakörök egymástól való elhatárolása,
- a munkakör jellemzőinek, feltételeinek meghatározása, rögzítése

Problémák a munkaköri leírásokkal kapcsolatban:

- A kis létszámú, jól átlátható tevékenységű cégeknél ritkán készülnek munkaköri leírások, de gyakran a nagyobb vállalkozásoknál sem találhatók, vagy csak formálisak.

- A munkaköri leírások (elemzések) készítése és karbantartása időigényes feladatok, és teljesen feleslegesek, ha semmire sem használják azokat.
- A merev munkaköri leírások gátolhatják a változó követelményekhez való rugalmas alkalmazkodást

Követelmények a munkaköri leírás kidolgozásánál:

- A rendszerszemlélet, melynek megfelelően az egyes munkaköri feladatokat a szervezet összes tevékenységével összefüggésben kell meghatározni,
- A közérthető és egyértelmű megfogalmazás,
- A rövideg, tömörség, vagyis a tartalom olyan kifejtése, ami a kelleténél sem többet, sem kevesebbet nem mond.

A munkaköri leírás tartalma:

- **A szervezeti egység megnevezése:** A munkakör egyik fontos azonosítója annak a szervezeti egységnek a megnevezése, ahol az adott munkakört el kell látni.
- **A munkakör megnevezése:** Minden munkakört külön megnevezéssel kell ellátni, hogy így is biztosítani lehessen a munkakörök elkülönítését. Alapvető követelmény, hogy már az elnevezés illetve a csoportosítás és az azon belüli elnevezés egyértelmű legyen, segítse a munkakörök azonosíthatóságát.
- **A közvetlen felettesi munkakör megnevezése:** A közvetlen felettes alatt azt a személyt kell érteni, aki a szervezeti hierarchiában a munkakört betöltő felett áll, akinek utasítási, ellenőrzési, beszámoltatási jogai vannak. A közvetlen felettes végzi annak a szervezeti egységnek a koordinációját, irányítását, melyhez az adott munkakör tartozik.
- **Alárendelt munkakörök megnevezése:** Itt azokat a munkaköröket kell felsorolni, amelyek az adott munkakört betöltőnek vannak alárendelve, vagyis kívül szemben lép fel közvetlen felettesként.
- **A munkakör feladatainak felsorolása:** A munkaköri leírás elsősorban a rendszeresen előforduló, ismétlődő tevékenységeket, tevékenységelemeket írja le és rendszerezi. Ezen túl azonban az időnként előforduló, alkalmanként végzendő feladatokat is fel kell tüntetni. Javasolható az évenként legalább egyszer előforduló tevékenységeket is a munkaköri leírásban szerepeltetni.
- **Hatáskör:** A hatáskör a feladatot végrehajtó szakmai, területi kompetenciáját fejezi ki, vagyis azt, hogy milyen szakmai feladatot végezhet.
- **Munkamódszer:** A feladatok meghatározásánál ki kell térnünk arra, hogy milyen munkamódszerrel történhet elvégzése.
- **Jogkörök:** A szervezet különféle folyamataira a vezetőknek illetve a beosztott munkatársaknak különböző befolyása van.
- **Felelősség:** Miért vonható felelősségre a munkakört betöltője.
- **Kapcsolattartás kiterjedése és módja:** Meg kell különböztetni irányultsága, illetve jellege szerint.
- **Helyettesítés:**
 - A munkakört betöltőt ki helyettesíti.
 - A munkakört betöltő kit helyettesít.
 - A helyettesítés formájának és tartalmának meghatározása
- **Egyéb kellékek:**
 - A munkaköri leírás kidolgozója, illetve kiadója
 - A hatálybalépés időpontja
 - Az érvényességi időtartama
 - A munkaköri leírást kibocsátó illetve az adott munkakört betöltő aláírása

A munkaköri leírások karbantartása

A munkaköri leírásokat rendszeresen össze kell vetni a munkakör ellátásának mindennapi gyakorlatával. Ha a változás a munkavállaló munkáját lényegesen megváltoztatja, a munkaköri leírást módosítani kell, vagy teljesen új leírást kell készíteni. A leírás és a valóság közötti eltérések feltárásának lehetőségei:

- a leírásért felelős vezető munkatársaival értékelő megbeszélést tart, ahol közösen áttekintik a munkaköri leírásban leírtakat, meghatározzák és minősítik az eltéréseket
- a munkakört betöltő jelzi, hogy munkakörében lényeges módosulás történt, és kéri ennek átvezetését a munkaköri leírásban is.

2.6.8 A munkakörök értékelése

A munkakörök értékelésének célja, hogy megállapítsuk egy szervezet munkakörei egymáshoz viszonyított relatív „értékét”. A munkaértékelési rendszerek alapvető sajátossága, hogy a munkaköri ismérveket feltáró elemzésből indulnak ki és a munkatartalomra és a munkafeltételekre vonatkozó jellemzőket veszik alapul.

A munkakör-értékelési eljárások jellemzői:

- Középpontban a munkakör, annak tartalma, elvárásai, jellemzői állnak, és nem az azt betöltő egyén sajátosságai.
- Az eljárások ugyan szisztematikusan megfigyelt és elemzett információkon alapulnak, de nem tekinthetők objektív megoldásoknak.
- A technikák nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják.
- A munkakör-értékeléshez a szükséges alapinformációkat a munkakörelemzés biztosítja.

A munkakör-értékelési eljárások felhasználása:

- A munka és magatartásértékelési rendszer (MMÉR) kidolgozása
- Bértarifa rendszer
- Életutak tervezése
- A dolgozókkal szemben támasztott követelmények meghatározása
- Személyzetfejlesztési programok kidolgozása
- Szervezetfejlesztés

Az értékelés módja

A munkakörök értékelésének jellemzői:

- Célszerű az értékelést a szervezet minden munkakörére elvégezni.
- A munkakörök értékelése előre meghatározott értékelési tényezők szerint történik. Ezeket a tényezőket a munkakör legjellemzőbb sajátosságai szerint választjuk ki.
- A tényezők között fontosságuk szerint különbséget teszünk (súlyozzuk). A súlyozás alapján meghatározzuk a pontértékeket.
- A munkakörök értékelése azt jelenti, hogy minden munkakör az egyes tényezők és fokozatok alapján egy pontértéket kap, amely kifejezi a munkakör más munkakörhöz viszonyított értékét.

- A munkakörök pontszámuk alapján különböző munkakör-csoportokba rendezhetők.

A munkakörök közötti eltérések meghatározása úgy történik, hogy a munka jellemzőit különböző tényezőkre bontjuk, amelyekkel az eltérő munkatartalmi sajátosságokat ki tudjuk mutatni. Így a különböző munkaköröket össze tudjuk hasonlítani egymással, és ezzel lehetővé válik tárgyilagos rangsorolásuk. A következő lépés a munkakörök elemzése a meghatározott értékelési tényezők szerint. A munkakörök értékelésénél alkalmazott elemzés általában szűkebb körű, mint egy általános munkakör-elemzés.

A munkatudományi szakirodalom szerint optimális, ha az értékelési tényezők száma 5-10 között változik. Ha az értékelési tényezők száma csekély, akkor a munkaértékelés a munkahely speciális jellemzőinek megragadására kevésbé lesz alkalmas. Ha a tényezők száma túl nagy, az értékelés túlságosan differenciált lesz, és fennáll a veszélye annak, hogy ugyanazt a jellemzőt több kritériumban is figyelembe vesszük és így az a szükségesnél nagyobb jelentőséget kap, torzítva ezzel az értékelési rendszer megbízhatóságát.

A legtöbb analitikus munkakör-értékelési rendszer az értékelési tényezők 5 fő csoportját tartalmazza:

- ismeret és tudásigény,
- a feladatmegoldás jellemzői,
- a kapcsolatok jellege és mértéke,
- felelősség jellege és mértéke,
- szellemi és fizikai terhelés, környezeti hatások által kiváltott terhelés,

Az értékelési tényezőkhöz meg kell határozni azokat a fokozatokat, amelyek megmutatják azt, hogy egy adott értékelési tényezőn belül milyen különbségek mutathatók ki a különböző munkakörök között. Célszerű a fokozatok számát korlátozni, gyakorlati tapasztalatok alapján elegendő a 3-5 fokozat. Az értékelési tényezőket, valamint az osztályokat közérthetően definiálni kell. A definícióval határozzuk meg és különböztetjük meg egy-egy tényező tartalmát más tényezőktől. Különösen akkor van jelentősége a definiálásnak, ha ugyanaz a tényező munkakör-csoportonként módosult értelmezésekkel szerepel.

A munkaértékelési eljárások megbízhatósága szempontjából meghatározó, hogy a munkatevékenység értékelésekor:

- Milyen értékelési jellemzőket veszünk figyelembe,
- Hogyan súlyozzuk a megállapított értékelési szempontokat (vagyis, hogy adott esetben milyennek ítéljük meg a közöttük levő viszonyt).

A munkaértékelésen belül a súlyozás az egyik legtöbb vitát kiváltó feladat, mivel nem objektív tényezőkön, hanem tapasztalati tényeken és vállalatpolitikai elképzeléseken alapul. Ezért is nevezik a munkaértékelés „neuralgikus” pontjának. A súlyozás akkor megfelelő, ha a gyakorlati alkalmazás során érdekelt többsége elfogadja.

Az értékelési tényezők közötti súlyok meghatározásához nem elegendő az értékelési tényezők közötti fontossági sorrend megállapítása. A sorrendhez konkrét értékmutatókat is hozzá kell rendelnünk. A súlyozást követően összeállítható a munkakörök értékének meghatározására szolgáló pont-táblázat.

Az értékelés során a következő problémákkal kell szembenézni.

- Ha az értékelést nem ugyanaz a munkacsoport végzi, előfordulhatnak értelmezési és alkalmazási eltérések. Különösen nagy szervezetek esetében, amikor több mint száz munkakör besorolását kell elvégezni, elképzelhető munkamegosztás az értékelésben is. Az eltérő értékelés megakadályozása érdekében olyan felkészítő képzést kell tartani, mely során elérhető a rendszer egységes értelmezése és használata.
- A rendszer bevezetését meg kell előznie a részletes tájékoztatásnak. Így a szervezet minden tagja megismerheti a munkakörére vonatkozó értékelést.
- Az értékelés során kialakult értékrend és a szervezetben tapasztalt értékrend jelentősen eltérhet egymástól. A vezetők feladata és felelőssége a munkakör értékelési rendszerrel szembeni támadások leszerelése, a visszaronntási kezdeményezések megakadályozása. Olyan megoldást kell bevezetni, amely kontroll alatt tartja a változtatási kísérleteket.
- Az értékelési rendszer időszakonkénti karbantartást igényel. Ki kell jelölni egy szervezeti egységet, amely felelős a rendszer karbantartásáért.

2.6.9. Munkakörtervezés, kialakítás

Cél: a tevékenység hatékonyságának és a munkatársak komfortjának, megelégedettségének egyidejű javítása.

Tervezési szempontok:

Ki végzi el a munkát?

Mikor végzik el a munkát?

Hogyan végzik el a munkát?

Hogyan értékeli a munkát (Követelmény-standard kialakítás)

Ember-gép-környezet kialakítás: kapcsolat az ergonómiával

Korszerű munkaszervezési megoldások:

- Munkakörbővítés
- Munkagazdagítás
- Autonóm munkacsoportok
- Bevonás, felhatalmazás

A munkakörtervezés alapelvei:

A munkarendszer kialakításának a munkatudományi ismeretek alkalmazása révén meg kell felelnie az embernek megfelelő munkakialakítás követelményeinek a műszaki és gazdasági teljesítőképesség figyelembe vételével. A munkakörtervezés munkapszichológiai feladat is abban az értelemben, hogy a munkakörnek hosszú távon biztosítania kell a dolgozók testi épségét, fizikai és mentális egészségét, valamint a munkavégzés minőségét.

A tervezés területei:

- A munkahely és a munkaeszköz kialakítása
 - A testméretek figyelembevétele
 - A testtartás, a testhelyzetek, testmozgások figyelembevétele
- A munkaeszköz kialakítása
- Jelző- és kezelőelemek kialakítása
- Az emberi erőfeszítés mértéke és tartama
- A munkafolyamat kialakítása

- A munkakörnyezet kialakítása

A tervezési folyamat elvei:

- A munkafeladatok kialakítására nincs egyedüli legjobb módszer a felhasználási követelmények, hatékonyság, egészségi állapot és jó közérzet figyelembe vételére.
- Az egyes munkafeladatok kialakításakor a jelenlegi feltételeket már a jövőbeli követelményekre való tekintettel kell meghatározni. Ahol a jelenlegi tapasztalatok alapján nem elegendő az információ, a döntések meghozatalához, a szükséges adatokat szimulációs elemzések során célszerű megszerezni.
- A sikeres tervezés érdekében a kialakítási és kiértékelési terveket a rendszer kiválasztása és beüzemelése előtt időben ki kell dolgozni.
- Egy új vagy módosított munkarendszer bevezetésére megfelelő tervet kell kidolgozni, hogy előre lehessen látni a bevezetés előtt, alatt és után fellépő a fiziológiai és pszichológiai változásokat.

2.6.10. A munkakörelemzés és tervezés etikai vonatkozásai

- A dolgozót tájékoztatni kell az elemzés céljáról, az elemzés eredményeinek felhasználásáról.
- A dolgozót tájékoztatni kell az elemzés során feltárt minden olyan tényről, amely az adott munkakörben egyézségét, biztonságát fenyegeti.
- A munkakörtervezés során ki kell kérni a dolgozó véleményét munkakörének megváltoztatásáról, tájékoztatni kell őt a változtatások várható következményeiről.

Irodalom

- BLACK, J.B. ET AL. (1995): *Using a Knowledge Representations Approach to Cognitive Task Analysis*. In Proceedings of Selected Research and Development Presentations at the 1995 National Convencion of the Association for Educational Communications and Technolgoy, edited by M.R. Simonson and M. L. Anderson. Washington, DC: Association for Educational Communications and Technology.
- BURNETT, M.F.,MCCRACKEN, J.D. (1982): *Characteristics, Procedures, and Results of Two Job Analysis Techniques*. Journal of Vocational Education Research 7, no. 3 (Summer): 1-10. p.
- CUNNINGHAM,J.W., TUTTLE, T.C., FLOYD,J.R., &BATES,J.A. (1971): *The Development of the Occupational Analysis Inventory: An „Ergometric” Approach to an Educational Problem* (Center Research Monograph No.6). Raleigh, NC: North Carolina State University, Center for Occupational Education.
- DEHONEY,J. (1995): *Cognitive Task Analysis: Implications for the Theory and Practice of Instructional Design*. In Proceedings of Selected Researc Development Presentations at the 1995 national Convencion of the Association for Educational Communications and Technology, edited by M.R. Simonson and M.L. Anderson. Washington, DC: Association for Educational communications and Technology,
- DR GULYÁSNÉ HENDE BERNADETT (1995): *A munkakör-értékelés, mint a tarifarendszer alapja*. Humánpolitikai Szemle. 10.
- ELBERT, NORBERT F.,FARKAS FERENC- KAROLINY MÁRTONNÉ, POÓR JÓZSEF (1993): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment*. Pécs: JPEK,
- FLANAGAN,J.C.,BURNS,R.K. (1955): *The employee performance record: A new appraisal and development tool*. Harvard Business Review.33(5), 95-102 p.
- HINGYI-JUHÁSZ-ORBÁN (1995): *Munkaköri leírások készítésének kézikönyve*. Budapest: REFA Hungária-Novorg,
- KAROLINY MÁRTONNÉ DR. (1995): *A munkakör-értékelés alkalmazásának jellemzői az angliai gyakorlat alakulásának tükrében*. Munkaügyi Szemle, 6.
- KAUCSEK GYÖRGY, SIMON PÉTER (1991): *A munkaértékelés – munkakör besorolás szerepe a bértarifa rendszerek megalapozásában*. Ergonómia, 4.
- KAUCSEK GYÖRGY, SIMON PÉTER (1996): *Vállalati bértarifa-szerződések vizsgálata munkaértékelési szempontból*. Munkaügyi Szemle, 1.
- MAYNARD,H.B. (1977): *Gazdasági mérnöki kézikönyv*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- MCKENNA, E.: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: PANEM Kiadó, 1998.
- MOHÁCSI GABRIELLA (1996): *Kompetencia modell nemzetközi környezetben*. Humánpolitikai Szemle, 11.-12.
- NEMESKÉRI GYULA (1997): *A munkakör értékelési rendszer kidolgozása*. In: A személyzeti osztály. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó. IV-20/1-58.
- NEMESKÉRI GYULA, FRUTTUS I. LEVENTE (2001): *Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertan*. Budapest: Ergofit Kft.,
- WADA IWAO, HÁMORI MÓNKA (1998): *A munkaköralapú bérrendszer felé*. Munkaügyi Szemle. 2.

2.7. Munkakörnyezet kialakítása és értékelése

2.7.1. A résztvevékenység célja

A dolgozó ember viselkedését több tényező határozza meg, mint pl. öröklött adottságai, személyisége, vagy az éppen ható aktuális környezete. Az utóbbi tényezőre utalva célszerű a munkapszichológiai vizsgálatoknál a fizikai környezeti feltételek (munkatér, zaj, megvilágítás, szín, klíma, rezgés, károsító, mérgező anyagok) ne csak a termelés-szolgáltatás technikai és technológiai feltételeinek, hanem a benne tartózkodó ember (dolgozó, fogyasztó) igényeinek is megfeleljen. Következésképpen a munkakörnyezetnek az ember számára legmegfelelőbb kialakításához mindezeket a tényezőket az emberi tevékenység teljesítményi és igénybevételi kritériumaival kapcsolatba hozva elemezni és értékelni kell.

2.7.2. A pszichológus feladatai

A pszichológus feladata annak feltárása, hogy a fizikai munkakörnyezeti tényezők

- a munkatevékenység elvégzését segítik vagy gátolják,
- a fizikai és pszichikai igénybevételt kedvezőtlenül vagy kedvezően befolyásolják,
- milyen más tevékenységi, viselkedési módok kialakulását provokálják, ill. támogatják vagy korlátozzák,
- hogyan hatnak a munkahelyzet „érzelmi átélésére” (kedvezőnek, vagy kedvezőtlennek minősítik).

A főbb **terhelő környezeti faktorok**, amelyek befolyásolhatják a munkavégző ember teljesítményét, közérzetét és egészségi állapotát a következők lehetnek:

- Időjárás tényezők: eső, hó, köd stb. (munka a szabadban)
- Megvilágítás
- Mérgező vagy veszélyes kémiai anyagok
- Mikroklíma
- Munkahely és munkaezkek kialakítás
- Speciális körülmények között (pl. „tisztá tér”, vagy föld alatt) végzett munka
- Sugárzó anyagok
- Szagok, illatok
- Szennyező anyagok (amelyek védőfelszerelést igényelnek)
- Vibráció
- Zaj

A fenti tényezők közül az alábbiakban néhányat vázlatosan ismertetünk, elsősorban azokat, amelyek hatásának vizsgálatával a pszichológus szinte minden munkahelyen találkozhat.

2.7.2.0. Munkaeszköz, mint a leggyakrabban bajforrás (Stick Builaly)

2.7.2.1. Zaj

A zaj azoknak a hangoknak az összessége, amelyek fiziológiai és pszichés hatásukkal zavaróan, kellemetlenül, fárasztóan hatnak az ember munkavégző képességére, közérzetére és bizonyos feltételek között egészségkárosodást idéznek elő. A hangérzet erősségét a hangnyomás ingadozások, a hang frekvenciája, és az ember akusztikus észlelési folyamatai (hallásküszöb, adaptáció) együttesen határozzák meg. A zajkibocsátás és a zajbehatás (az emisszió és az imisszió) jellemzésére szolgáló főbb paraméterek a hangnyomás-szint, a hangintenzitás-szint, a szubjektív megítélés mértéke.

A leggyakrabban használt **hangintenzitás mutató** a hangnyomásszintet jelző decibel (dB); ez a tényleges hangnyomás és az emberi fül hallásküszöbét jelentő alaphangnyomás hányadosának logaritmikus skálája. A **hangosság szintet** phon-ban mérjük. A phon-skála egyaránt figyelembe veszi a hangosság változásaiban a frekvenciát és az amplitúdót, és csak az 1000 Hz-es tartományban egyezik meg a decibel skálával. Nem lineáris, szubjektív skála (pl. a 40 phon nem kétszer olyan hangos, mint a 20 phon). A son-skála viszont olyan mutatószám, amelyik kielégíti ezt a kritériumot.

A **megengedhető hangosság határt** egy decibel/frekvencia ábrán szokás feltüntetni. Ez azokat a pontokat jelöli, amelyeknél maradandó károsodás léphet fel. Ez a károsodás általában nem az egész hallástartományban következik be, hanem bizonyos frekvenciák iránti csökkent érzékenységben, vagy a magasabb frekvenciák felé haladva, növekvő halláscsökkenésben nyilvánul meg.

A **zaj zavaró, károsító hatását** a hangok fizikai paraméterei, az ember fizikai és pszichikai adottságai együttesen határozzák meg. A hallásérzetet leginkább befolyásoló tényezők: az adott helység általános zajszintje, a hang periódusos (szabályos) vagy rendszertelen (szabálytalan) jellege; a hang várható vagy előre nem várt volta, gyakorisága; a hang magassága és a hallószerv állapota. Az emberi fül az 1000 és 4000 Hz közötti hangokra fokozottabban érzékeny. E határok között a legalacsonyabb a hallás- a legmagasabb a fájdalomküszöb. E frekvencia határokon belüli zaj esetén meg kell vizsgálni a beszéd érthetőségét is. A zaj hatása az emberre pszichés terhelésben (pl. a beszédmegértés, a figyelemkoncentráció, a gondolkodási folyamatok akadályozása, alvászavarok), és általános fiziológiai reakciókban (pl. pulzusgyakoriság, vérnyomás, légzésgyakoriság, pupillanagyság, bőr vérellátottság vagy bőrhőmérséklet), valamint nagyobb intenzitásértékeknél halláscsökkenésben vagy halláskárosodásban nyilvánul meg. A halláscsökkenés vizsgálatát audiometriás mérésekkel végzik.

A **zaj csökkentése** érdekében a legjobb, ha magát a zajforrást küszöböljük ki, de kielégítő megoldást jelenthetnek a különböző műszaki-szerkezeti változtatások (pl. léghűtés helyett vízhűtés alkalmazása), vagy csökkenthetjük a zajt úgy is, hogy a terjedését hangszigeteléssel (hangelnyelő burkolatok, válaszfalak telepítésével) megakadályozzuk vagy gátoljuk. Ha ezekre nincsen lehetőség, akkor vagy a zajos térben való tartózkodás idejét kell csökkenteni, vagy jó minőségű egyéni

védőeszközökről kell gondoskodni. Ezenkívül a dolgozók részére biztosítani kell csendes, illetve a munkahelynél kevésbé zajos pihenőhelyiségeket is.

2.7.2.2. Megvilágítás

A természetes és mesterséges fény viszonyok meghatározó szerepet töltenek be a munkatevékenységek általános és helyi megvilágításában. Megfelelő megvilágítás erősség nélkül, pl. a termékek hibái csak nehezen ismerhetők fel. A megvilágítási viszonyok hiányosságai a látóképesség (látásélesség, kontrasztérzékenység, adaptáció, az érzékelés gyorsasága, térlátás stb.) befolyásolásával korlátozzák a teljesítőképességet, és baleseteket is okozhatnak. Különösen az új (képernyős) technológiák, valamint a termékek és a gyártási folyamatok iránt támasztott nagyobb minőségi követelmények fokozzák az igényt a megvilágítási kérdések megoldása iránt.

A **megvilágítási viszonyokat** az adott látási feladatnak megfelelően kell kialakítani. Ha valamely tevékenység végzése közben a világítás nem megfelelő, a szem izomzata idő előtt kifárad. A szem elfáradása után fejfájás, idegesség, majd teljes szellemi és fizikai elfáradás jelentkezik, amely teljesítményromlásban is megnyilvánul. A szem idő előtti elfáradásának és egyben a teljesítmény csökkenésének az elsődleges okai:

- a gyenge megvilágítás,
- a túlzott fénysűrűség, amely káprázást okoz,
- a túlzottan nagy kontraszthatás,
- a nem megfelelő színellentét a tevékenység tárgya, eszköze és a környezete között.

A munkahelyi **megvilágítás kialakítása, a fényforrások megválasztása** során az alábbi tényezőket kell figyelembe venni:

- a megvilágítás erőssége,
- a fényesség eloszlása (ez a megvilágítás sűrűségeloszlása),
- a vakítás, illetve a visszatükröződés,
- a fény iránya és az árnyékviszonyok,
- a fény színe és a színvisszaadás mértéke.

2.7.2.3. Színek

A munkahelyek színekialakításához általában nem adhatók meg egyértelmű, általános ajánlások, mert a dolgozókra gyakorolt érzelmi-esztétikai hatásuk erősen személyiség, illetve kultúra függő.

A színek munkahelyi használatának két fő területét különböztethetjük meg.

1. **Szabványosított** (szabályozott) használat, amelyeknek a funkciói a következők lehetnek:

- a.) észlelési képességet növelő,
- b.) rendteremtő,
- c.) tájékozódást elősegítő,
- d.) biztonságot fokozó,

e.) monotóniát csökkentő.

Ezeket a funkciókat nemzetközi, országos és helyi szabványelőírások tartalmazzák és alkalmazásukat, - elsősorban b., c., d. funkciókban, - kötelezően elő is írják.

2. Színdinamikai kialakítás, amelynél a színek pszichológiai hatása a döntő.

A színek érzelmi, hangulati hatása, befolyásolva a távolság-, hőmérséklet-, térérzékelésünket, általános közérzetünket szubjektíve kompenzálhatja (enyhítheti-erősítheti), a tevékenységek és a környezet okozta negatív hatásokat. Az egyes színek különbözőképpen hatnak az ember fiziológiai és pszichikai állapotára. Ezért a színek kiválasztásakor különösen fontos az érintettek véleményének megismerése.

A színérzetet a színek három jellemzője befolyásolja: a színtónus, a telítettség és a világosság.

A **munkahelyek kialakításakor** felhasználható érzékelési-észlelési folyamatok:

- kontrasztok
- adaptáció
- színazonosság (konstancia)
- asszociációk és érzetek

2.7.2.4 Mikroklíma

A kellemes klíma biztosítása a jó közérzet és teljes értékű teljesítőképesség fenntartásának előfeltétele.

A klímát négy tényező együttesen határozza meg. Ezek a következők:

- a levegő hőmérséklete,
- a levegő páratartalma,
- a levegő mozgása (természetes és mesterséges szellőzés),
- a sugárzás útján megvalósuló hőcsere.

Ezek közül elsősorban a hőmérséklet a meghatározó tényező, míg a másik három csak módosító szerepet játszik. Az a klímaérték, amelynél az ember kellemesen érzi magát, egyénenként különböző, és az előzőekben felsorolt tényezőkön kívül nagymértékben függ a végzett tevékenység jellegétől (pl. ülő,- vagy álló helyzetben végzett kézi munka, szellemi tevékenység vagy nehéz fizikai munka) és az egyes emberek fizikai-fiziológiai (testhőmérséklet, a vér hővezetése, a verejtékelválasztás és verejtékpárologtatás) és pszichikai adottságaitól, illetve érzékenységétől is.

Az ember védelme a kellemetlen vagy károsító klímahatások ellen műszaki-szervezési intézkedésekkel, valamint egyéni védőfelszerelésekkel, és a szervezet fiziológiai alkalmazkodási mechanizmusainak támogatásával (pl. védőital, edzési, regenerációs lehetőségek) történhet.

2.7.2.5. Mérgező (toxikus) anyagok

A mérgező anyagok osztályozása fizikai–kémiai tulajdonságaik, mérgező hatásuk, az emberi testtel történő érintkezésük és hatásmódjuk szerint történik.

A mérgező anyagok esetében is különböző **határértéket** állapítottak meg, pl.: MAK (maximális munkahelyi koncentráció) értékek.

Az embert szolgáló **védőintézkedések** elsősorban műszaki jellegűek: pl. robotok alkalmazása, anyaghelyettesítések, elszívó berendezések, munkaközi szünetek, munka rotáció. Az egyéni védelem szemüvegek, légszűrő, légmaszkok, légzőkészülékek, védőruhák, védőöltözékek révén történhet.

A közérzeti rosszabbodás akut és krónikus lefolyását (pl. a szubjektív panaszok és a kellemetlen érzések értékelése) és a pszichikus teljesítmény-paramétereket (pl. reakcióidő, az emlékezés, felismerési teljesítmény) különböző intervallumokban (nap, hét, hónap) indokolt vizsgálni, az anyagok jellemzőinek és mennyiségének (koncentrációjának), valamint a dolgozókat érő expozíciós idők függvényében.

2.7.3. A pszichológus együttműködő partnerei

A fizikai környezeti tényezők vizsgálata során a pszichológus **a vállalati ergonómiai programokon** keresztül számos szakterület szakembereivel kerül kapcsolatba. A legfontosabb együttműködő partnerei az alábbi területekről kerülhetnek ki:

- ergonómia,
- munka- és környezetvédelem,
- műszaki fejlesztés,
- munkaszervezés,
- munkaegészségügy,
- a különböző szintű vezetők és az adott vizsgált munkahelyen a környezeti, hatásoknak kitett, érintett dolgozók.

2.7.4. Módszertani szempontok

A munkakörnyezet vizsgálatához a munka és szervezetszichológusoknak a hatótényezőkkel kapcsolatban ismerniük kell az alapvető fogalmakat, a terhelés és igénybevétel közötti összefüggéseket, az egyszerűbb fizikai (lux-, hangnyomás-, hő-, légnedvesség-, hőszugárzás-, légsebesség-, rezgésmérés) és fiziológiai műszeres mérési módszereket. A műszeres mérési gyakorlat elsajátítása a pszichológus számára nemcsak azért fontos, mert megállapíthatja egy munkahely hozzávetőleges munkakörnyezeti viszonyait, hanem a közvetlen tapasztalatok, élmények átélése miatt is.

Különösen mély, speciális szakmai felkészültségre a pszichológusoknak nincs szükségük, de ugyanakkor képesnek kell, hogy legyenek az e tényezőkkel kapcsolatos egyszerűbb terhelés-igénybevételi laboratóriumi és munkahelyi vizsgálatok elvégzésére, az eredmények értelmezésére, különös tekintettel a dolgozók szubjektív megítélésének differenciált elemzésére. Együtt kell, hogy tudjon működni továbbá az

ezen tényezők objektív elemzésében jártas szakemberekkel, aki meg tudja fogalmazni a velük szemben támasztott igényeket, a pszichés igénybevétel szempontjából értelmezni tudja szakvéleményeiket. Azok a speciális mérési módszerek, amelyek nagy pontosságú méréseket tesznek lehetővé, nem képezik a munkapszichológusok által feltétlenül elsajátítandó ismeretek vagy tevékenységek körét.

A munkafeltételek értékelése

A pszichológusnak az értékelés során törekednie kell arra, hogy olyan rendszerhez kapcsolódjon, vagy olyant alakítson ki, amely az együttműködő műszaki és gazdasági szereplők számára is könnyen érthető.

Az alábbi négyfokozatú értékelési rendszer erre a célra jól alkalmazható.

1. Végrehajthatóság: *annak megállapítása, hogy a munkatevékenység egyáltalán végrehajtható-e?*

Bármely munkatevékenység akkor nem hajtható végre, ha a követelmények az arra vállalkozó ember képességeit meghaladják, vagy az nincs olyan helyzetben, hogy azt a tevékenységet egyáltalán akár egyszer is végre tudja hajtani. Az "elvégezhetőség" tehát mindenekelőtt csak azt jelzi, hogy egy tevékenység végrehajtásának feltételei, - pl. a szükséges készségek, testi erő, tudás és a fellépő terhelések elviselése, - az emberi képességek területén egyáltalán megvannak-e (elérheti, mozgathatja, hallhatja, láthatja, érezheti, károsodás, sérülés nélkül túlélheti). Ide értendő értelemszerűen az is, hogy a tevékenység egyszeri végrehajtásának nincs egészségkárosító hatása. Ezért itt abszolút, objektív követelmények állíthatók fel, és a területet **szabványok, rendeletek szabályozzák**. A fizikai környezeti tényezők megengedett határértékeire, vizsgálatára, kialakítására munkaegészségügyi, ergonómiai normatív előírások vannak, amelyek többsége kötelező országos és nemzetközi szabvány.

2. Elviselhetőség: *a munkatevékenység, illetve azok feltételei tartósan elviselhetők-e?*

A munkatevékenység akkor "elviselhető", ha az nem egyszer vagy rövid ideig, hanem az egészség károsodásának veszélye nélkül, huzamos ideig, többször is megismételve végrehajtható. A tartós (hosszú idejű) munkatevékenység számára csupán az "elvégezhetőség" követelményeinek kielégítése nem elegendő, mivel az **emberi teljesítőképesség a munkatevékenység időtartamától függően változik**. A fizikai, de a pszichés teljesítőképesség határai ilyenkor is viszonylag objektíven meghatározhatók. Az objektív igénybevételek mérésére rendszerint a fiziológiai módszerek szolgálnak.

3. Vonzóság: *az ember számára megfelelően vonzó-e a munkatevékenység? Mit tartanak a dolgozók vonzónak, kívánatosnak?*

Az "elvégezhetőség" és "elviselhetőség" kritériumai kijelölik azokat a kereteket, amelyeken belül az emberi munkatevékenység egyáltalán végbemehet. Az emberi tevékenységet azonban nem csak az objektív feltételeiből kiindulva kell megítélni, hanem az emberek véleménye alapján is, amelyet tapasztalataik és beállítódásaik révén alakítanak ki róla. Az objektív feltételeket és azok szubjektív megítélését a munkavégzés esetében leggyakrabban a fizetésen keresztül hozzák összhangba egymással. Különböző keletkező konfliktusok csökkentik az egyén készletét az adott munkatevékenység elvégzésére.

4. Megelégedettség: mennyi örömet talál a dolgozó ember a munkatevékenységben?

A munkatevékenységnek ez a megítélése mindig csak egyéni lehet. Erre nincsen biztos mérce, mivel a munkatevékenység, illetve annak feltételeivel való "igazi" megelégedettség, hasonlóan a "elfogadhatósághoz" a dolgozó szubjektív megítélésétől függ, és az emberek munkabeállítódása, igény szintje nagyon sok szociológiai, szociálpszichológiai, pszichológiai változó függvénye.

A 3., 4. értékelési kategóriában a pszichológus domináns szerepet tölt be az együttműködő partnerek közötti munkamegosztásban.

2.7.5 Jogi és etikai vonatkozások

- A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. Tv. Vonatkozó előírásai.
- 25/1996. (VIII. 28.) NM rendelt az egészséget nem veszélyeztető munkavégzés és munkakörülmények általános egészségügyi követelményeiről.
- MSZ EN 614-1:1998. Gépek biztonsága. A kialakítás ergonómiai elvei. (Megegyezik az EN 614-1:1995 európai szabvánnyal.)
- 50/1999. (XI. 3). EüM rendelet a képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről.
- 2000. évi LXI. törvény a munkavállalók ionizáló sugárzás elleni védelméről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi konferencia 1960. évi 44. ülészakán elfogadott 115. számú Egyezmény kihirdetéséről.
- 2000. évi LXXII. törvény a munkavállalóknak a munkahelyi levegőszennyeződés, a zaj és rezgés által okozott foglalkozási veszélyek elleni védelméről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi konferencia 1977. évi 63. ülészakán elfogadott 148. számú Egyezmény kihirdetéséről.
- 2000. évi LXXV. törvény a munkavállalók biztonságáról, egészségéről és a munkakörnyezetről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi konferencia 1981. évi 67. ülészakán elfogadott 155. számú Egyezmény kihirdetéséről.
- 2/2001. (I. 176.) Kormány Rendelet a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezéséről.

A pszichológusnak a munkakörnyezet kialakítása során is követnie kell a Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexében foglaltakat, annak érdekében, hogy egyaránt eleget tegyen a megbízó, a munkavállalók és a szakmai igényesség követelményeinek.

Irodalom

- BECKER GYÖRGY, KAUCSEK GYÖRGY (1996): *Termék ergonómia és termékpszichológia*. Tölgyfa Kiadó. Budapest. 208 o.
- FRIELING, E., SONNTAG, K. (1999.): *Lehrbuch Arbeitspsychologie. 2. vollst. überarb. und erw. Aufl.* Verlag Hans Huber. Bern. s. 564.
- IZSÓ LAJOS (1997): *Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői*. Jegyzet munkavédelmi szakmérnök hallgatók számára. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet. 97 o.
- KLEIN SÁNDOR (1998): *Munkapszichológia. 6. fejezet. Fizikai munkakörnyezet*. SHL könyvek. Budapest. 385-474 o.

2.8. Szervezetdiagnosztika és szervezetfejlesztés

A szervezeti diagnosztika és a szervezetfejlesztés olyan szorosan egymáshoz kapcsolódó folyamatok a szervezetek életében, amelyek indokoltá teszik, hogy a jelen megközelítésben e két területre egységes egészként tekintsünk. A gyorsan változó feltételekhez alkalmazkodni képes, önmagában is kiegyensúlyozottságra törekvő szervezetek pozitív piaci képességei gazdasági mutatókban is mérhetőek. Talán ez az elsődleges oka annak, hogy ez a témakör a szervezeti működés mindennapi valóságában egyre nagyobb teret kap, nem nélkülözve a szakma azon igyekezetét, amely a részletes módszertani megalapozottságra, a széles szakirodalmi háttérre és a szakmai kompetenciák folyamatos felülvizsgálatára vonatkozik.

I. A szervezetfejlesztés fogalma, célja

A szervezetfejlesztés elméleti megközelítésében számos példát találunk mind a hazai, mind a nemzetközi szervezetpszichológiai környezetben. A folyamat lényegi megragadására az alábbi néhány szemléletes állásfoglalás kínálkozik.

„A szervezetfejlesztés (OD: Organizational Development) nem egyetlen módszer, hanem önálló viselkedéstudományi szakterület. Az OD tudatosan tervezett, módszeres és átfogó változtatási program, amely elsősorban a szervezet kultúráját módosítja. Hatására javul a szervezet problémamegoldó, alkalmazkodó, megújuló képessége, így könnyebbé válik a szervezetben a változtatások véghezvitele.” (Pataki, 1999; 57.o.)

„A magatartástudományi szervezetfejlesztés olyan megközelítések gyűjtő kategóriája, amelyek a szervezet egészének fejlesztésére irányulnak. Úgy kívánják elősegíteni a tervezett szervezeti változásokat és felkészíteni, ráhangolni a szervezeti tagokat a váltásokra, hogy a változások mind a szervezet teljesítménynövekedését, mind a szervezeti tagok személyes fejlődését és jólétét szolgálják.” (Neilsen, 1984, in: Bakacsi, 1996, 301.o.)

„A szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott hosszú távú erőfeszítés, a szervezet problémamegoldó képességeinek és megújulási folyamatainak javítása - különösen a szervezeti kultúra hatékonyabb és együttműködésben megvalósuló diagnózisa – által, sajátos hangsúllyal a formális munka-teamek, az időleges teamek közötti kultúra, valamint az alkalmazott magatartástudományok elméletének és technológiájának az akciókutatást magában foglaló felhasználásával.” (Mastenbroek, 1991, 63.o.)

Összegzésként érdemes - a szinte már klasszikusnak számító - Bechard-i definíciót is felidézni, amely példaértékűnek tekinthető a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos részfolyamatok rövid és tömör megfogalmazásában:

„A szervezetfejlesztés, tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növekedését célozza, a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” (Bechard, 1974; 35.o.)

Bechard szerint a *tervszerű változtatás* egy szervezetfejlesztési program keretében magában foglalja a szervezeti állapot diagnózisát, a fejlesztés stratégiai tervének kialakítását és a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat.

A *felülről szervezett törekvés* formájában létrejövő szervezetfejlesztés eredményeként a vezetés érdekelt a változásban, illetve ismeri a változás céljait, és elkötelezett a célok megvalósításában.

A *szervezet hatékonyságának és életképességének növekedése, mint cél* tekintetében felvázolódik egy ideálisan hatékony, egészséges szervezet elérése, melynek az alábbi főbb jellemzői lehetnek:

- a szervezeti egységek a szervezeti funkciókhoz kötődnek
- a szervezet feladatstruktúrája a szervezetben meglévő célok és tervek alapján szerveződik
- az ellenérdekeltséget képező szervezeti tevékenységek minimálisak
- a feladathoz kapcsolódó szervezeti kommunikáció akadálytalan és gyors, általános a visszacsatolási lehetőség
- a döntéshozatali jogkör a megfelelő információt birtokló státuszokhoz kötődik
- a szervezet egy nyílt rendszernek tekinti magát
- a változással kapcsolatos vélemények ütköztetésére van formális lehetőség, azok gyakorisága magas
- a személyközi ellentétek minimálisak, a szervezeti tagok kiegyensúlyozottsága fontos a szervezet számára
- az ösztönzési rendszer figyelembe veszi a dolgozók teljesítményét, szakmai fejlődését és a megfelelő munkahelyi légkört.

Mindezek alapján a *szervezetfejlesztés célja lehet:*

- ⇒ A szervezet megújulása, a szervezeti tanulás hatékonyabbá tétele
- ⇒ A szervezet problémamegoldó képességének fejlesztése, a kreatív megoldások kidolgozása és beépítése
- ⇒ A szervezet alkalmazkodóképességének növelése, a rugalmasság fokozása
- ⇒ A szervezeti szintek közötti összhang megteremtése, illetve annak továbbfejlesztése
- ⇒ A szervezet, és az egyén fejlesztése egyaránt

A *magatartástudományi ismeretek felhasználása* olyan területeket érint, melyben az egyéni motiváció, a célkitűzés, a kommunikáció, a problémamegoldás, a csoportfolyamatok és a csoportok közötti kapcsolatok, valamint a kulturális normák, a szervezeti kultúra és a vezetés kiemelt helyet foglal el.

A *szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozást* illetően határozottan elkülönülnek a szervezetfejlesztési technikák a válságmenedzselési beavatkozásoktól, valamint a szervezeti sikert garantáló vezetési, szervezési akcióktól. A beavatkozás

elsődlegesen az emberi természetet és az alapvető emberi attitűdöket próbálja befolyásolni, amely a szervezetfejlesztés humán technológiájának is tekinthető.

II. A szervezetfejlesztés folyamata, feladatai

Ezen elméleti elgondolások alapján megfogalmazható a szervezetfejlesztési folyamat logikai láncolata, amely a következő elemeket tartalmazza: 1.) előkészítés, megbízás, megállapodás; 2.) adatgyűjtés, átvilágítás, elemzés, diagnózis; 3.) beavatkozás, intervenció, tréningek, strukturált megbeszélések, akciók; 4.) eredmények összegzése, értékelés, jövővel kapcsolatos tevékenységek, utánkövetés, follow-up.

A szervezetfejlesztés első mozzanata a **megbízás**, amely a szervezeti működés problémáinak legelső észlelésével kezdődik. A szervezeti igény felmerülése esetén szakértőkkel, tanácsadó cégekkel történő kapcsolatfelvétel és a különböző tárgyalási szakaszok folyamán körvonalazódnak a szervezetfejlesztés céljai és keretei.

A megállapodást (szerződés) követően kijelölésre kerül egy kapcsolattartó (összekötő, tanácsadó) személy, aki első lépésben az alábbiakat tárja fel:

- miért akarja a megbízó a változást;
- mit vár a megbízó a szervezetfejlesztéstől;
- miért éppen most kerül sor a megbízásra;
- ki vesz részt a vezetés részéről a programban.

(Nagyméretű, széles szervezeti tagolódással rendelkező cégeknél előfordulhat, hogy a tanácsadó egy a szervezeten belüli, de az adott szervezeti egységtől távol, attól teljesen függetlenül működő, belső szervezetfejlesztői csapatból kerül kijelölésre.)

A tanácsadónak azt is fel kell tárnia, hogy a szervezet milyen értékeket képvisel - a szervezetfejlesztést illetően - az információ megosztása, a változással kapcsolatos elköteleződés és az autonómia-felelősség kérdéskörében. Mindezek során felszínre kerülnek azok a problémakörök, szervezeti feszültségek vagy konfliktusok, amelyek kijelölik a szervezeti beavatkozás irányát és részterületeit.

Meg kell említeni, hogy a szervezetfejlesztői szakma jelenleg kétféle tanácsadói szerepet különböztet meg:

az ERŐFORRÁS (resource) tanácsadó,

aki az ügyfél (megbízó) nevében tesz, információt szerez, vizsgálatot végez, különböző rendszereket, eljárásokat tervez, javasol, véleményez (tehát a „MIT”-re ad választ);

a FOLYAMAT (process) tanácsadó,

aki a változás ügynöke, a folyamatokra figyel, segít a problémamegoldásban, módszereket tanít meg (tehát a „HOGYAN”-ra figyel).

A szervezetfejlesztés irányított, strukturált adatgyűjtéssel folytatódik, amely a szervezet, illetve a szervezeti egységek jelenlegi állapotának, feltérképezését jelenti. Ez a lépés a **szervezeti diagnózis** szakasza, amely során a dokumentum-elemzés, a megfigyelés, a strukturált interjúk, és egyéb kérdőíves módszerek kerülnek alkalmazásra.

A szervezeti diagnózis tárgyát nagymértékben meghatározzák az előzetes konzultációk során kijelölt szervezeti problémakörök vagy lehetséges feszültségforrások. Ezekre a területekre (szervezeti egységek, személyek, kapcsolatok, működési folyamatok stb.) koncentrálnak a lehető legtöbb érdemleges információt kell begyűjteni az érintett szervezeti egységről, annak jelenlegi működéséről. Az információ forrásai lehetnek a vezetők (közép- és felsővezetők), a dolgozók képviselői (szakszervezeti vezetők), közvetlenül a dolgozók, valamint a szervezeti működés dokumentumai, deklarált eredményei. Cél a szervezet mélyebb szintű megismerése, a szervezetfejlesztés szempontjából szükséges következtetések levonása, a változást igénylő területek kijelölése.

A kapott helyzetképre, azaz a diagnózisra támaszkodva, a következő lépés a **szervezeti beavatkozás** megtervezése, majd megvalósítása. A beavatkozás közvetlenül érintheti az egész szervezetet, mint például a jövőtervező workshop-ok, a stratégiai műhelymunkák, szervezeti kultúra fejlesztés és változásmenedzselés esetében, ahol a munka kis- és nagycsoportokban (15-200 fő) egyaránt történhet.

Ugyanakkor a beavatkozás koncentrálnak a szervezet egyes csoportjaira is. Ilyenek a felsővezetői, kultúraközi (vegyes kultúrájú, illetve nemzetiségű) vezetői csoportok, valamint a csapatépítő vagy a különböző szervezeti egységek közötti együttműködést javító workshop-ok, programok.

Léteznek kizárólag egyéneket fejlesztő beavatkozások is, mint a vezetői konzultációk, a teljesítményértékelésre való felkészítések, valamint a személyes hatékonyságot fejlesztő tréningek. A folyamat, a kliens szervezettel közösen egy értékeléssel zárul.

A szervezeti beavatkozást a szervezetfejlesztés **utánkövetési** vagy a **follow-up** szakasza követi (általában 1-3 hónap közötti időtartamban). Az utánkövetés elsődleges célja: a megfogalmazott akciótervek elvégzésének, a kitűzött célok elérésének értékelése, valamint az elért eredményekkel kapcsolatos változások figyelemmel követése és elemzése. A szakmai célokon túl az utánkövetésben meghatározó jelentőségű a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolat erősítése, a folyamatos konzultációra, és segítségnyújtásra kész állapot fenntartása. Ennek egyik formája az ún. folyamatkonzultáció, amely több hónapon át tartó folyamatos konzultációs segítséget biztosít a megbízó számára.

III. Szakmai kompetenciák, munkakapcsolatok

A **szervezetfejlesztői szakmai kompetencia** kérdése - más egyéb kompetencia-kérdésekhez hasonlóan - igen összetett, sok esetben ellentmondásos és konfliktusoktól sem mentes jelenség. Az a gyakorlatban is gyakran fellelhető megfogalmazás, miszerint "Szervezetfejlesztő az, aki szervezetfejlesztőnek vallja magát", korántsem tekinthető megalapozott álláspontnak.

A szervezetfejlesztői kompetencia meghatározása inkább egy sajátos folyamatszempléletet igényel, melynek lényeges sarokpontjai lehetnek:

- a személyiség érettsége, szükséges képességek birtoklása (pozitív elfogadó attitűd, nyitottság, empátia, rugalmasság, helyzetfelismerő képesség, problémamegoldó képesség, társas hatékonyság, kommunikációs képesség stb.)

- a szükséges elméleti- és módszertani háttér elsajátítása,
- a gyakorlatban történő tapasztalatszerzés,
- a szupervízió elérhetősége és annak igénybe vétele,
- a szervezetfejlesztői (és pszichológusi) etikai alapelvek ismerete és betartása,
- a folyamatos egyéni fejlődési igény, amely az újabb ismeretek és tapasztalatok befogadására irányul.

A szervezetfejlesztés elméleti- és módszertani háttéréül a pszichológia ágainak, alkalmazott területeinek széles tárháza kínálkozik. A szervezetfejlesztési folyamat során mind az egyén, mind a csoport és mind pedig a szervezet szintjén megjelenő pszichológiai jelenségek és folyamatok ismeretére szükség van.

Az egyén esetében a személyiségpszichológia, a fejlődéslélektan, az egészségpszichológia, a motivációs és szükségletelméletek, a kommunikáció, az érzelmek, a döntéseméletek, a tanuláselméletek, a konfliktus-kezelés területei emelhetők ki. A csoport vonatkozásában a szociálpszichológia, a csoportlélektan, a csoportteljesítmény, a csoportos döntéshozatal, az attitűd, a szerepelmélet és a szociális készségfejlesztés, valamint szervezeti szinten pedig a szervezés- és vezetéslelektan, a szervezeti kultúra-elméletek, a szervezeti viselkedés, a gazdaságpszichológia területei, mint a legfontosabbak említhetők meg.

A pszichológián kívül más, ahhoz szorosan kapcsolódó társtudományok is fontosak lehetnek a szervezetfejlesztés elméleti háttérében, úgy mint a szociológia (szervezetszociológia, kultúra, értékrend, kulturális attitűdök stb.), vagy a pedagógia (tanulás, ismeretátadás, felnőttképzés stb.).

A szervezetfejlesztésben résztvevő tanácsadónak továbbá olyan specifikus szakmai ismeretekre is szüksége lehet, amelyek közvetlenül nem a szervezetfejlesztési folyamatra vonatkoznak, hanem a szervezet működésének mélyebb megértését segítik, ezáltal a szervezeti beavatkozás sikerességét növelhetik, így például a gazdasági-, műszaki-, kereskedelmi-, PR és marketing-, munkajogi ismeretek, valamint a szervezeti működéssel kapcsolatos egyes interdiszciplináris ismeretek (változás elmélet, tanuló szervezet, tudásmenedzsment, projektmenedzsment, TQM, BPR stb.).

Az egyes pszichológiai szakterületek és társtudományok alkalmazása elsődlegesen helyzet- és feladatfüggő, de kijelenthető, hogy a pszichológusi alapképzetség már egy jól hasznosítható tudásbázist jelent a szervezetfejlesztői tevékenységben.

Az elméleti tudás mellett legalább akkora hangsúllyal jelenik meg a szervezetfejlesztési gyakorlat, tapasztalat megléte. Az oktatási intézmények alapképzései a gyakorlati tudás megszerzésére kevés lehetőséget biztosítanak. A szakmai tapasztalat elsajátítására - néhány a gyakorlatot előtérbe helyező képzési műhelyt leszámítva - a "valódi" szervezetfejlesztői életbe történő bekapcsolódással kerülhet sor.

A naprakész elméleti tudás és a magabiztos tanácsadói rutin együttesének kialakulása erősen időfüggő tényező. Ezt a "tanulási folyamatot" viszont nagymértékben segíthetik a - más alkalmazott pszichológiai területeken bevált - szakmai segítségnyújtási, kontroll-, illetve felügyeleti lehetőségek (egyéni szupervízió, szakmai csoportok, érdekvédelmi testületek útmutatói, etikai alapelvei). A

szervezetfejlesztéssel kapcsolatban itt a Magyar Pszichológiai Társaság Munka- és Szervezetpszichológiai Szekcióját, a Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesületét, valamint a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságát lehet megemlíteni.

A szervezetfejlesztői kompetencia kiterjed a szorosan vett egyéni szakmai kompetencián túl, a megbízóval, annak szervezeti képviselőivel, illetve a szervezetfejlesztésbe bekapcsolódó más szakmai csoport tagjaival megvalósuló együttműködési tevékenységekre is.

A megbízóval történő munkakapcsolat lényeges eleme a tudatos felelősségvállalás, a szervezetfejlesztés gyakorlatára és módszertanára vonatkozóan, amely annak a célnak az elérését szolgálja, hogy a szervezeti beavatkozás a megbízót támogassa fejlődésében egyéni, csoport, és szervezeti szinten egyaránt.

Ez a felelősség kiterjed a megbízó lehetőségeinek korrekt figyelembevételére, valamint arra a folyamatos kommunikációra, amely hitelesen informál a célokról, a szabályokról, a költségekről, a várható eredményekről és a lehetséges kockázatokról. Ennek érdekében elkerülhetetlenek a szervezetfejlesztés során a folyamatos konzultációk, amelyek ezeknek az elvárásoknak a teljesítését szolgálják.

A megbízóval történő munkakapcsolatban egy pszichológiai szerződéskötés is létrejön, amely a szervezetfejlesztés kereteinek kialakítására, a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolat pontos definiálására irányul. Ennek során fontos mozzanat a tanácsadó részéről biztosított szolgáltatás lényegének és természetének megismertetése a megbízóval, valamint a konzultáns saját szakértelméről és szakmai ismereteiről történő hiteles informálás.

IV. Jogi, etikai kérdések

A szervezetfejlesztés etikai alapelvei nagymértékben megegyeznek minden más tanácsadást magában foglaló tevékenységgel. A szervezetfejlesztés etikai szempontból érzékeny elemei (konzultáció, megbízás, adatgyűjtés, problémafeltárás, tréning, visszacsatolás és utánkövetés stb.) a megbízó szempontjából fokozott etikai biztonságot várnak el a tanácsadótól. A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága az íratlan szabályokon túl a következő etikai alapelveket deklarálta:

- ⇒ Szakszerűség és felkészültség
- ⇒ Tisztesség és korrektség
- ⇒ Körültekintés, megfontoltság
- ⇒ A kollégák és megbízók megbecsülése
- ⇒ Szakmai igényesség
- ⇒ Elkötelezettség
- ⇒ Tartózkodás a hatalommal való visszaéléstől
- ⇒ Titoktartás

(Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 1997)

A szervezetfejlesztési folyamatban keletkező szervezeti információk hasznosítása, visszajelzése a megbízó felé, illetőleg valamilyen formában történő továbbadása

(szakmai fórum, publikációk stb.) a tanácsadó részéről diszkréciót, titoktartást és megfelelő etikai érzéket követelnek.

Ezek lényegi eleme, hogy minden - a megbízóval kapcsolatban szerzett - információra teljes körű titoktartást kell biztosítani. Azaz olyan eszköz használatához, amely információszerzésre, megfigyelésre alkalmas (hang- és képrögzítő eszközök stb.) a megbízó engedélye, beleegyezése szükséges. A szervezet tagjairól szóló információkra is a titoktartásnak és a szervezeten belüli kiemelt diszkréciónak kell érvényesülni. A személyhez köthető információk esetében azok felfedése csak az egyén engedélyével történhet.

A nyilvánosságot érintő publikációkban, szakmai közleményekben kerülni kell a megbízó (szervezet) azonosíthatóságát. Ha mégis szükség van erre, akkor a megbízótól írásbeli hozzájárulást kell kérni, és adott esetben - a szakmai fórum előtt közvetlenül ismertetett adatoknál - a titoktartási kötelezettségnek az érintett hallgatóságra is ki kell terjednie.

Az etikai jellegű problémák és panaszok megbízható kezelésére a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága Etikai Bizottság megalakításával ad lehetőséget. Itt nemcsak a szervezetfejlesztő kollégák egymás irányában jelzett panaszainak kivizsgálására nyílik lehetőség, hanem az etikai védelem a megbízót is megilleti. A megbízó panasztételi lehetőségét a megbízóval is ismertetni kell, ezért a megbízó és a szervezetfejlesztő közötti megállapodás mellé javasolt a Szervezetfejlesztők Etikai Kódexét csatolni. (Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 1997)

Az etikai alapelvek a szervezetfejlesztő kollégák munkakapcsolatára is kiterjednek. Így – más szakterületekhez hasonlóan - az egyes szakemberekhez kapcsolódó módszerek, technikák, írásos anyagok átvételében elvárt, hogy az illető kolléga beleegyezését kell kérni, illetve publikációk esetén a forrásokat pontosan fel kell tüntetni. Irányelvként is rögzített az új módszerek és eszközök használatával kapcsolatos tapasztalatok kölcsönös megismertetése, a kollégák tanulásának elősegítése.

Minderről természetesen nem választható le a szervezetfejlesztő szakemberek üzleti tevékenysége, tehát a tanácsadói szolgáltatások reklámozása esetén a szakmailag releváns, tárgyra vonatkozó információk közzétevése a követendő, a végrehajtás során pedig a korrekt üzleti viselkedés.

V. Metodológia

Zárásként egy rövid módszertani áttekintés a szervezetfejlesztés gyakorlatára vonatkozóan. Így az alábbiakban a szervezetfejlesztési folyamat felépítésére, a szervezeti diagnózis elvégzésére (strukturált interjú, kérdőíves technikák), valamint a szervezeti beavatkozást jelentő tréning módszerek megválasztására a következők adhatnak gyakorlati útmutatót.

V.1. A szervezetfejlesztési program felépítése

A szervezetfejlesztési folyamat konkrét felépítésére az alábbiakban vázolt két megközelítés is kínálkozhat:

1. Indítás
(a vállalat vezetése felismeri a szervezetfejlesztés szükségességét, mert problémákat észlel a szervezet működésével kapcsolatban)
2. Megbízás és szerződéskötés
(a menedzsment szervezetfejlesztési tanácsadót hív, az előzetes konzultáció alapján megtörténik a szerződéskötés a közösen megállapított elvégzendő teendőkről)
3. Adatgyűjtés és elemzés
(a tanácsadó strukturált módszerekkel adatokat gyűjt a szervezetről, és ezek alapján állítja fel a diagnózist)
4. Visszajelzés
(a tanácsadó az adatok feldolgozása után a levont következtetésekből jelentést készít a menedzsmentnek)
5. A beavatkozás megtervezése
(a szervezetfejlesztési beavatkozás pontos menetének, a szükséges teendőknek a megtervezése)
6. A beavatkozás megvalósítása
(a beavatkozás véghez vitele, részeredményeinek folyamatos nyomon követése, értékelése, a szükséges módosítások megtétele)
7. Kiértékelés
(a program mérhető, deklarált eredményeinek áttekintése, összevetése a célokkal, a következtetések levonása és ismertetése a menedzsment részére)
8. Utánkövetés
(a program által érintett szervezeti folyamatok újbóli - meghatározott idő eltelté utáni - értékelése, következtetések levonása, a tanácsadóval történő konzultáció keretében)
(Cole, 1993; Michael et al., 1981, in. Pataki, 1999)

Ugyanúgy mindez egy másik megközelítésben:

1. Előkészítés:
 - Megbízási szakasz
 - Szervezet átvilágítás
2. Szervezetfejlesztési tréning
 - Team-építés (Team-building)
(szocio-emocionális fázis: team építés, kommunikáció javítás, együttműködés fejlesztése, szociális készség javítása)
 - Csoportmunka (Team-work)
(feladatmegoldó fázis: csoportos feladatmegoldások adekvát „humán technológiája”)
3. Follow-up:

A szervezetfejlesztési tréninget követő végrehajtási folyamatok (akciók), illetve az eredmények értékelése és lezárása.
(Gazdag, 1999)

V.2. Szervezeti diagnózis eszközei

A *szervezeti diagnózis*, adatgyűjtésre alkalmas módszerei felsorolás jelleggel korábban már megemlítésre kerültek. Mindezek közül kiemelt jelentőséggel bír a **strukturált interjú** alkalmazása, amely során az interjú levezetése előre kidolgozott kérdések mentén zajlik. Ezek a kérdéscsoportok érintik egyrészt az interjúalany (vezetők, dolgozók egyaránt) szervezetről kialakított elgondolásait, másrészt önmagáról kialakított véleményét különös tekintettel a szervezethez fűződő viszonyára.

A strukturált interjú az alábbi tartalmi körökhöz kapcsolódhat:

- a szervezet kialakulásának, fejlődésének története
- a munkakörrel, munkatevékenységgel kapcsolatos kérdések
- a szervezetben dolgozó emberek kapcsolatai, az együttműködés formái (függőségi kapcsolatok, problémakezelés, szervezeten belüli kommunikáció, munkával kapcsolatos visszajelzések, dolgozókról való gondoskodás stb.)
- új munkatársak támogatása, beilleszkedés, szervezeti szocializáció
- a szervezet tagjaira vonatkozó általános előírások, szabályok
- a szervezet külső kapcsolatai, a külső környezetre való irányulás (külső kép – „én-ideál, a szervezet küldetése, rendeltetése, milyen külső csoportokra figyel a szervezet)
- a szervezet jellemzése, tevékenységének leírása (mivel foglalkozik a szervezet, mennyire erős energikus, a dolgozók mit ismernek a szervezet tevékenységéről)
- az interjúalany milyen jövőt gondol a szervezetnek
- ha a szervezet működésében zavar támadna, akkor mi a teendő és miért
- az interjúalany véleményét a többi dolgozó mennyire osztja.

A fenti témakörök a szervezeti diagnózis céljára kidolgozott kérdőíves technika alapjául is szolgálhatnak, ugyanakkor az interjú tematikájába további – a mérhetőségét segítő – standard modellek is beépíthetők, mint például az alábbiak:

- *Erőtér-analízis (SWOT-analízis , Strengths and Weaknesses)*
Elméleti alapja, hogy a szervezet jelenlegi folyamatainak eredménye két egymásra ható erőcsoport egyensúlyának az eredménye. Vannak *hajtóerők* („*Streights*”-*Erősségek*), amelyek a változásoknak kedveznek és vannak visszaható erők („*Weakness*”-*Gyengeségek*). Az elemzés során ezen két erőcsoport azonosítására kell koncentrálni, és azok viszonylagos erősségét beazonosítani. Ehhez a belső dinamikához a szervezet külső környezetéből is kapcsolódnak erők a *Lehetőségek*-, „*Opportunities*”, és a *Veszélyek*-, „*Threats*” formájában. Ezen hatótényezőket jelentőségük és gyakoriságuk alapján grafikusán is ábrázolhatjuk.
- *Kritikus sikertényezők*

A vezetők munkájában rendkívül sok olyan tényező van, amelyre figyelmet kell fordítaniuk. A vezető sikerének a kulcsa az, hogy idejét és figyelmét lehetőleg azokra a tényezőkre irányítsa, amelyekről a siker (illetve a kudarc) függ. Az interjú során ezekre a sikertényezőkre kell koncentrálni, a feltárásukat segíteni, valamint egy preferencia-sorrendet felállítani.

(Watzlawick et al, 1990)

- *Elégedettségi skálák*

Ezen skálák, illetve a rájuk felépített kérdőívek egy adott szervezeti terület vagy folyamat mérhető (operacionalizált) értékelésére alkalmasak, a szervezet tagja által megítélt elégedettség, illetve értékpreferencia alapján. A számszerű értékelési technikák kialakítására az attitűd-skálák széleskörű szakirodalmi útmutatói nyújthatnak segítséget.

V.3. Szervezeti beavatkozás módszerei

A szervezeti beavatkozások során alkalmazott - a különböző céloknak megfelelően strukturált - ***tréningek*** széles tárháza ismert, amelyeket az elérendő cél szerint az alábbiak szerint lehet csoportosítani:

Workshop-ok:

- Jövőtervező workshop-ok, stratégiai-, célkitűző műhelymunkák
- Változás-, karrier-, teljesítmény menedzsment workshop-ok
- Szervezeti kultúrafejlesztést, szervezeti folyamatok javítását célzó workshop-ok
- Visszajelzést adó workshop-ok

Tréningek:

- *integrációs és csapatépítő tréningek* (új belépők beilleszkedése, együttműködés fejlesztése, szervezeti klíma javítása, konfrontációs találkozások stb.)
- *készségfejlesztő tréningek* (verbális és nonverbális kommunikáció, konfliktuskezelés, asszertivitás, szociális készségfejlesztés, önismeret stb.)
- *speciális (szakmai) készségfejlesztő tréningek* (értékesítés, eladástechnika, telemarketing, ügyfélkezelés, tanácsadás stb.)
- *formális OD tréningek* (munkahely térbeli elrendezése, munkakör-tervezés, bérezési és jutalmazási rendszer, illetve teljesítményértékelési rendszer kialakítása stb.)
- *vezetői tréningek* (vezetői hatékonyság, befolyásolás, döntéshozatal, együttműködés, problémamegoldás, T-csoport, Vezető Rács program stb.).

A tréningeket ugyanakkor - egy másik megközelítésben – attól függően, hogy milyen környezetben kerülnek végrehajtásra, a következőképpen is meg lehet különböztetni:

- *Munkahelyen kívüli („off-the-job”) tréningek*

A programban résztvevőket a munkahelyi környezetükből kiemelik, és a munkahelytől távol, nyugodt körülmények között történik a magatartásfejlesztés. Előnye a nagyobb ráhangoltság, az erősebb motiváció, az oldott és nyitott légkör. Hátránya viszont, hogy a

megszerzett tapasztalatok, képességek nehezen vihetők át a munkahelyi környezetbe.

- *Munka közbeni („on-the-job”) tréningek*

A magatartásfejlesztés közvetlenül a mindennapi munkatevékenységhez kapcsolódva történik. Előnye, hogy a megtanultak közvetlenül kapcsolhatók a munkahelyi követelményekhez, és a munkahelyi magatartás elvárt formáit erősítik. Hátránya, hogy a tanulás folyamatát zavarhatják a munkavégzés egyéb körülményei. (Bakacsi, 1996)

Irodalom

- BAKACSI GYULA (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BECHARD, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- GAZDAG MIKLÓS (1994): *Vezetéslélektan*, Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GAZDAG MIKLÓS (1999): *Szervezetfejlesztés és emberi erőforrás fejlesztése* In.: Gazdag Miklós, dr. Szatmáriné dr. Balogh Mária (szerk.): *Személyügyi ABC*, Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás menedzsereknek Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft. és T. Bt., Budapest
- MASTENBROEK, W.R.G.(1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
- PATAKI BÉLA (1999): *Technológiaváltások menedzselése*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (1997): *Etikai Kódex*, SZMT 1997. Évi Közgyűlésen jóváhagyott változat
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (2000): *OD Tanácsadói Kompetencia Rendszer*
- WATZLAWICK, P.,WEAKLAND, J. H.,FISCH, R. (1990): *Változás*, Gondolat Könyvkiadó,

Danghel Edit: DHL Express DHL Magyarország Kft.
Sass Judit: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
Pszichológia és Pedagógia Tanszék
Perczel Tamás: ELTE BTK Gazdaságpszichológia Tanszék

2.9. Pszichológus által nyújtott vezetői-vezetési tanácsadás

A tevékenység célja, megvalósítandó feladatok

A vezetési tanácsadói tevékenység a tervszerű szervezeti beavatkozás egy formája. Ezek a szervezeti hatékonyságnövelő beavatkozások különböző szinteken, az egyén, a csoport, a szervezet vagy a vezetés szintjén, célozhatják a szervezet fejlesztését, válságmenedzselést és vezetési szervezési eljárások kidolgozását.

Hunt (1974) megfogalmazásában a tanácsadás olyan probléma-megoldást célzó interakciós folyamat, amely célja a tanulás, fejlődés és (viselkedés)- változtatás elősegítése (Tosi et al, 1990), s mint ilyen, különböző módszerek, például interjú, tesztelés, személyes beszélgetés, szakértői megbeszélés stb. felhasználásával történik.

Ha magát a **vezetési tanácsadást** tekintjük, szűk értelemben a vezetők döntés előkészítésének támogatását, segítségét értjük alatta, tágabb megközelítésben olyan beavatkozásokat, melyek magukba foglalják a vezető-kiválasztást, -fejlesztést, míg az egészen tág értelmezés a szervezetfejlesztéssel azonosítja (Gazdag, 1994).

A körülményesnek, nehézkesnek tűnő cím is jelzi a tevékenységi terület határainak elmosódottságát, részbeni tisztázatlanságát. Lényegi kritérium, hogy tanácsadás történik (tehát a pszichológus közvetlenül nem avatkozik be, és nem jelöl ki kötelező utat), a kliens, a tanácsadásban részesülő a szervezetben vezetői státusszal rendelkezik, a tanácsadás az érintett személy vezetői tevékenységére irányul, nem utolsó sorban pedig a tanácsadás alapját a pszichológiai diszciplína, a tanácsadó pszichológusi felkészültsége alkotja. Ez lényegesen szűkebb terület, mint amire más definíciók utalnak, hiszen a vezetési tanácsadás nem szükségszerűen pszichológiai bázisú (komplex interdiszciplináris teamek adhatnak a szervezet egészére vonatkozó, integrált tanácsokat), a pszichológiai tanácsadás nem korlátozódik szükségszerűen a vezetői tevékenységre, és a szervezet nem vezető tagjai is részesülhetnek pszichológiai tanácsadásban. A szűkebb értelmezés azért indokolt, mert ez esetben világosabban, egyértelműbben körvonalazhatók ezen speciális pszichológusi aktivitás lényegi jellemzői.

A tanácsadással szembeni igény manifesztálódásához nem elegendő valamilyen nehézség, probléma-szituáció felismerése, szükséges részét képezi tudásbeli vagy készségre, problémamegoldó technikára vonatkozó hiány tudatosulása is. Ez éppen úgy jelentkezhet a helyzet, illetve a kedvezőtlennek, veszélyesnek ítélt jelenség diagnosztizálására való képtelenségben, mint a beavatkozási mód megválasztásával vagy a várható következmények előrevételezésével kapcsolatos bizonytalanságban. A klasszikus "törzskar" és a management counselling is a hiányzó szakértelem pótlására szolgál. A pszichológiai bázisú tanácsadás specifikuma ebből következően, hogy a felismert hiány, a pótolandó szakértelem a pszichológia tudományához, vagy a pszichológus feltételezett kompetenciáihoz skill-jeihez kapcsolódik. A vezetői várakozások "természetesen" gyakran naiv pszichológia-, illetve pszichológusképből

következnek, és így kívül kerülhetnek a szakszerű és lelkiismeretes pszichológiai tanácsadás keretein.

Típusos igények, várakozások:

1. *"Tarts tükröt!"* A vezetők saját magatartásukról, annak a vezető környezetre gyakorolt hatásáról gyakran hiányos, bizonytalan vagy ellentmondásos képpel rendelkeznek, ezért szükségét érzik a kritikának, megerősítésnek, útmutatásnak. Feltételezik, hogy a pszichológus autentikus és szakszerű megfigyelő-értékelő és objektív, érdekmentes interpretátor.
2. *"Légy a harmadik szemem!"* Minden vezető szeretne jobb emberismerő lenni, hiszen létfontosságúnak tűnik számára, hogy pontosan ismerje a vele releváns kapcsolatban állók képességeit, személyiségjegyeit, morális értékorientációját, terveit és nem utolsósorban lojalitását. Feltételezik, hogy a pszichológus, ex offio "lélekbe lát", tehát, ha megfigyelői kapcsolatba kerülhet a releváns személyekkel, úgy ennek alapján segítséget nyújthat a rájuk irányuló vezetői döntések kimunkálásában.
3. *"Mondd, te kit választanál?"* Az előző pontban tárgyaltak al-esete, a közvetlen munkatársak, beosztott vezetők kiválasztására korlátozva. Az különbözteti meg az erre irányuló HR tevékenységtől, hogy ez esetben a meghatározó kritérium a tanácsot kérő vezető jellemzőihez való illeszkedés ("tudunk-e együtt dolgozni, számíthatok-e rá?").
4. *"Segíts, hogy elfogadjanak, hogy önként, dalolva kövessenek!"* A sikeres vezetés elsődleges, szinte elengedhetetlen feltétele, hogy a vezető képes legyen rávenni az aktív együttműködésre mindazokat, vagy legalább is azok túlnyomó többségét, akik befolyásolhatják a tervek megvalósítását. (Ez a szervezet tagjainál, a beosztottaknál lényegesen tágabb kör is lehet, hiszen a tulajdonosok, a külső partnerek, sőt a versenytársak megnyerése is szükségessé válhat.) A feltételezés lényege, hogy a pszichológus ismeri az adott esetben a konkrét személyekkel szemben sikeresen alkalmazható megnyerési/meggyőzősi taktikákat.
5. *"Látni akarom a jövőt!"* A jövő bizonytalansága a vezetői döntéshozatal kritikus pontja. A bizonytalanságot enyhíti az érintettek várható magatartására vonatkozó, megbízható előrejelzés, akár átszervezésekről, akár az ösztönzési-befolyásolási rendszer módosításáról, akár a szervezeti filozófia, a szervezeti célok megváltoztatásáról van szó. A feltételezés az, hogy a pszichológus rendelkezik megfelelő eszközökkel, a várható hatás előrejelzésére.
6. *"Nem mondhatom el senkinek..."* A szervezeteken belül zajló, permanens hatalmi játszma, az értékes outputokért folyó küzdelem, és a vezetői imázs védelme limitálja az őszinteséget, és radikálisan korlátozza azoknak a körét, akikkel bizalmas kapcsolat alakítható ki. A feltételezés az, hogy a pszichológust szakmai étosza, empatisz képessége, és érdekmentessége alkalmassá teszi valamilyen bizalmas, "gyóntatói" szerepre.

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

A vezetési tanácsadó partnerei

A **partnerrel való kapcsolatban** két dimenziót különíthetünk el: a tartalmi és a viszony szintet.

A tartalmi szinten a szerződéskötés lényegi, a tanácsadási folyamat során történő, megvalósuló elemeit érinti, például, mi a tanácsadás tárgya, mi a cél, milyen a tervezett folyamat amit tervezünk, stb.

Viszony szinten a kliens és a tanácsadó kapcsolatának jellemzőit értjük: bizalom, a kapcsolat hatalmi kiegyensúlyozottsága, az egymás iránti elvárások, illetve, hogy ezek hogyan, milyen módon teljesülnek stb. (Concordia, 2000)

Schein elképzelése szerint a vezetők gyakran csak érzékelik, hogy valami nincs rendben, esetleg azt is, hogy mehetne valami jobban, de nem rendelkeznek azokkal az eszközökkel, amelyekkel ezeket a homályos érzéseket konkrét lépésekké lehetne alakítani. (Schein: Process Consultation). A scheini folyamat tanácsadásnál a tanácsadási folyamatot a bizonytalansági tényező határozza meg: a vezető nem tudja, mi a konkrét probléma; nem ismert, hogy a tanácsadónak pontosan mit kell tennie. (Boxer, P.J. 1995)

Ezzel szemben a **beszerző vagy vásárló modell** szerint a kliens szakértői információt vagy szolgáltatást vásárol.

E modell szerint a tanácsadás akkor sikeres, ha:

- A vezető pontosan meg tudja határozni a saját szükségleteit.
- Ha ezeket a szükségleteket képes pontosan megfogalmazni, és megértetni a tanácsadóval.
- Ha a lehető legnagyobb pontossággal meg tudta határozni azt, hogy az adott tanácsadó egyértelműen azt a segítséget tudja nyújtani, amire neki szüksége van.
- Ha mindazt pontosan végig tudta gondolni, hogy melyek a tanácsadói információgyűjtés, és/ vagy az általa javasolt változtatások következményei, és azt, hogy ezeket vezetőként képes-e kezelni is.

Ez a modell tehát azt feltételezi, hogy a tranzakció a kliens, azaz a vezető oldalán zajlik, és ez a vezető képes kezelni a tudás és a gyakorlat módosulásának következményeit.

Az **orvos-beteg modell** esetén a tanácsadó probléma-meghatározó szerepe dominál. Az éves orvosi vizsgálat mintájára közelít a helyzethez. Ilyen esetben a tanácsadó átnézi a vezető tevékenységet és azokat szervezeti folyamatokat, amelyekben érintett. Megállapítja, hogy hol van a probléma, majd módosítást, megoldásmódot javasol. Ilyen helyzetekben csupán a nehézségek egy része a valós probléma meghatározása, a másik az, hogy magát a „diagnózist” sem mindig fogadja el a kliens.

Ezekkel a korábbi egyoldalú modellekkel szemben a **folyamat-tanácsadás** az együttes probléma feltárára, valamint magának a diagnosztikai módszernek az átadására koncentrál. A cél az, hogy a vezető maga is megtanulja a feltárási szakaszt, része legyen a megoldás kidolgozásában és a fejlesztés/javítás folyamatában. Az alábbi megközelítés a tanácsadási folyamatot a probléma-feltárásnak és a megoldás kidolgozásának irányítását szempontjából elemzi:

		KLIENS	
		Ismeri	Nem ismeri
TANÁCSADÓ	Ismeri	SZAKÉRTŐ	GURU
	Nem ismeri	KÜLSŐS	KRITIKUS FOLYAMAT

Kiindulópontnak a probléma megfogalmazása (a probléma természetének feltárása, hipotézisek felállítása) és ezzel összefüggésben a megoldási stratégia kidolgozása (a javasolt lehetőségekből az optimális megoldás kiválasztása, illetve később a változás követése) tekinthető. Annak függvényében tehát, hogy ehhez a kliens, illetve a tanácsadó milyen mértékben, milyen ismeret rendszerrel járul hozzá, tekintsük át a mátrix egyes területeit.

A **KÜLSŐS** (outworker) kapcsolatban a vezető tudja, hogy mi a probléma és a megoldási folyamatot is ő fogja ellenőrizni, csupán a szakértelmet „vásárolja” a tanácsadótól (pl. adó tanácsadás). Ezt a szakirodalom C-típusú (capability-type / képesség típusú) kapcsolatnak nevezi. Ebben az esetben a tanácsadónak semmi ráhatása nincs arra, hogy hogyan történik a probléma meghatározása, és hogy a tőle várt megoldást/ információt/ segítséget hogyan alkalmazzák.

A **SZAKÉRTŐ** kapcsolat során mindkét fél „ismeri” magát a problémát és hatása van a megoldások alkalmazására is, de feltételezik, hogy a tanácsadó hatékonyabb vagy jobb minőségű munkát képes végezni (pl. minőségi audit). Ezt a kapcsolatot K-típusú kapcsolatnak tekintjük, hiszen tudás bázisú (knowledge-type). A folyamat során a vezető határozza meg a probléma típusát, de a tanácsadó ellenőrzi a változtatási folyamatot. Ha a tanácsadó valamilyen okból nem viheti végig a folyamatot, visszalépnek a külsős vagy bedolgozó kapcsolathoz. A kliensként résztvevő vezető (és a folyamatba bevont tanácsadó) képességei és igényei szerint ez a kapcsolat –mivel a tudás/ ismeretek területén mozog, az egészen alacsony szinttől nagyon magas együttműködésig is elmehet.

A **GURU** kapcsolatnál a vezető ügyfélként nem ismeri fel a problémát, de a tanácsadó igen. Számos nagy vezető tanácsadó cég hajlamos arra, hogy ily módon működjön, mintegy függőséget kiépítve partner-vállalataik vezetőivel. Ilyen esetekben a probléma meghatározás, a megfelelő eljárások és megoldási modellek kidolgozása után a tanácsadó cégek fiatalabb kollegákra bizzák a folyamat követését. Ennek az a

következménye, hogy a vezető úgy érzi, gyakorló terepet biztosít a partnercég betanuló embereinek, miközben nem a megfelelő problémát oldották meg számára. Még azokban az esetekben is, amikor a „guru” tanácsadó a problémát jól határozza meg és a megoldási modell is a megfelelő, a vezetőnek magának kell a megoldási folyamatot „implementálni”. A hatékony megoldás az lenne, ha a vezető megtanulná felügyelni ezt a folyamatot, és a „guru” támogatása nélkül is fenn tudná tartani a kidolgozott megoldást.

A KRITIKUS FOLYAMAT kapcsolat során a résztvevők egyike sem ismeri magát a problémát, így már a probléma pontos meghatározása során egy explicit tanulási folyamatnak kell végbemennie, hogy elkezdhessék a megfelelő megoldás keresését. Ez a P-típusú (problem-type, probléma típusú) kapcsolat, amelybe a tanácsadó a probléma feltárására és a megoldási folyamat kidolgozására vonatkozó szakértelmével lép be. A kapcsolat értéke a vezető oldaláról a közös tanulási folyamatban van. Mivel a tanácsadói munka lényege magában a kapcsolatban rejlik, a hatékonyságot és a sikerességet is az határozza meg, hogy mennyi hozzáadott értéket tud a tanácsadó szolgáltatásába belevinni.

A kliens-tanácsadói kapcsolat, dinamikus kölcsönhatáson alapuló folyamat. Természetesen a kezdeti időszakban a vezető konkrét igényei, céljai, vezetési stílusa és a pszichológiáról, a pszichológusról kialakított elképzelése határozza meg a tanácsadás tartalmi és formai jellemzőit. A tényleges együttműködés során a kölcsönös bizalom és őszinteség kialakulása révén ez jelentősen módosulhat. Általános jellemző, hogy a kapcsolat kialakulásának első időszakában a vezető nem tudja pontosan mire van szüksége, vagy/és nem akarja elárulni. Ebből következik, hogy bár jogos igény az együttműködés tartalmára vonatkozó világos, egyértelmű és mindenre kiterjedő megállapodás megkötése a tanácsadás kezdetén - ez a gyakorlatban kivitelezhetetlen.

A tanácsadó pszichológus az együttműködés kezdetén szükségszerűen információs deficittel rendelkezik, és ez nem csak hiányosságot hanem egyoldalúságot is jelent, hiszen kezdetben kizárólag a tanácsadásra rászoruló vezetőtől kap információkat. A deficit fölszámolását megnehezíti, hogy kényes, gyakran megoldhatatlan feladat a kapcsolatfelvétel és adatgyűjtés a szervezet többi releváns tagjától. A szervezet bonyolult hatalmi erőtér, és a pszichológus szükségszerűen ennek egyik elemévé válik, ha a vezető tanácsadójaként jelenik meg, hiszen bár nem rendelkezik közvetlen legitim hatalommal, a parahierarchiában mind a vezetővel való bizalmas kapcsolat, mind a naiv, gyakran misztikus pszichológuskép miatt gyorsan kitüntetett helyet kap. Ennek következménye, hogy egyrészt megkísérlik őt is bevonni a játszmába, másrészt üzeni próbálnak vele, ezen túlmenően pedig erős, belső cenzúra alá vetik a neki szánt közléseket.

Módszerek

Mind a belső, mind a külső tanácsadói munka feltételez bizonyos pszichológiai és kapcsolati képességeket, szakképzettséget a magatartástudományok területén. A Munka- és Szervezetpszichológiai Kézikönyvben (1992) Cullen és munkatársai az alábbi, a szervezeti hatékonysághoz hozzájáruló tanácsadói kompetenciákat sorolja ide:

- A szervezeti működésre vonatkozó gyakorlati ismeretek

- Határozott énkép, önbizalom, felelősség
- Szakmai, szakértői énkép
- Klienssel kialakított kölcsönös megértés
- Személyes hatás
- Diagnosztikus képességek
- Taktikai tervezés, rugalmasság képessége
- Eredményorientáltság
(Dunette, 1992)

A tevékenység sajátosságaiból következik, hogy a szükséges pszichológiai ismeretek, az alkalmazható eszközök, módszerek sem írhatók körül egyértelműen. Kimondható, hogy a szokványos eljárások többsége, közvetlen formában, nem alkalmazható. A hatékony együttműködés alapfeltétele, hogy a pszichológus valóban mélyen és jól megismerje a kliensévé vált vezetőt, de általában nincs lehetősége ehhez személyiségvizsgálati tesztek, vagy más battériát felhasználni. Szüksége van pontos pszichológiai információkra a szervezetről, a vezető környezetét alkotó releváns személyekről, de ennek érdekében sem vetheti be a szokványos eszközök többségét. Bizonyítania kell ugyanakkor, hogy valóban rendelkezik avval a speciális tudással, avval a pszichológusi jártassággal, ami indokoltá teszi, hogy tanácsot kérjenek tőle. Folyamatosan bizonyítania kell azt is, hogy valóban érdekmentes és a szakmai etikai korlátok által meghatározott körön belül kizárólag a klienséhez lojális. Ez utóbbi szükséges de nem elégséges feltétel. Az hogy a tanácsadó hol helyezkedik el az MM skálán (Merlin a varázsló-Mujko az udvari bolond) elsősorban azon múlik, hogy hogyan képes a tanácsadói tevékenység gyakorlatában igazolni - ő rendelkezik avval a tudással, jártassággal, készséggel, ami a kliensnek hiányzik, és amire a sikeres vezetéshez szüksége van.

Szakmai etikai vonatkozások

Nem megkerülhető, de teljes értékűen nem is megválaszolható kérdés, a tanácsadó-pszichológus "hovatartozása", és a vele szemben támasztható szakmai-etikai illetve lojalitási követelmény. Ez a tevékenység személyhez, személyekhez kötődő, bizalmi jellegű, de a személy, a kliens nem azonos a szervezettel (ami létezőnek, amúgy is csak erős absztrahálás révén tekinthető), és a személy érdekei, törekvései divergálhatnak vagy éppen ellentétesek lehetnek más szervezeti érdekcsoportok, a beosztottak, a tulajdonosok vagy a szervezeti környezet érdekeivel. A tanácsadó felelőssége nem merül ki abban, hogy szakszerű és megvalósítható javaslatokat ad-e a kliens számára, hanem kiterjed arra is, hogy ezek végrehajtása eredményeként milyen viszonyokat konzervál vagy változtat meg a szervezeten belül. Természetesen a tanácsadó rendelkezik bizonyos szerepválasztási szabadsággal. Egyértelmű, tiszta szerep a vezető fejlesztésén, kompetenciáinak bővítésén alapuló, "coaching" központú tanácsadás, és talán ez rendelkezik a legrégebbi hagyományokkal, hiszen Asóka király uralkodási tanácsadója Kautilja (i.e. IV. szd.) éppen úgy ide sorolható, mint XIV. Lajos tanácsadó-nevelője Mazarin bíboros (XVII.szd.), vagy a kelta mondavilág varázslója az Artúr királyt formáló Merlin. Utóbbi azért is figyelmet érdemel, mert informális hatalma varázslási tudományából és jövőbe látó képességéből következett. Bonyolultabb és a tanácsadói szerep korlátait át-áttörő változat, ha a tanácsadó önálló célokkal, szervezeti elképzelésekkel rendelkezik, és az ezek megvalósítására való törekvés keveredik a tanácsadással. Ez a típus rokonítható Richelieu bíborossal, de - ez döntő fontosságú különbség - ő nem csak önálló célokkal, de másfajta hatalommal is rendelkezett (az egyház hatalmával a világgal szemben és az istentől, túlvilágról

származó legitimizációval. Az a facilitátori és mediátori aktivitás, amit esetenként vezetők pszichológus tanácsadói kifejtnek, beleillik ebbe a képbe, de kívül esik a tanácsadói tevékenység határain. Szakmai és etikai szempontból egyaránt az jelenti a legnagyobb veszélyt, ha a tanácsadó magához akarja ragadni az irányítást, és ahelyett, hogy a szervezet mellé lépve a kliensnek nyújtott pszichológiai támogatás révén a vezető elképzeléseinek megvalósítását segítené elő (ha ezek nem ütköznek a pszichológus szakmai-etikai vagy általános morális felfogásába), visszaélve az informális hatalommal, a bizalmi helyzettel és a Gurunak kijáró tisztelettel, irányítani próbálja a szervezetet, megfélemlítve arról, hogy a szervezet életképessége, versenyképessége nem kizárólag és nem elsősorban pszichológiai tényezők függvénye. Ez a Talleyrand vagy Rasputyin jelenség azért reális veszély, mert a szervezeteken belül zajló hatalmi játék résztvevői szívesen használják eszközként a tanácsadó pszichológust, aki "azt hiszi sodor, pedig sodorják".

„Tanácsadónak lenni azt jelenti, hogy közvetlen ellenőrzésünk és felelősségünk csupán a saját időnk és munkatársaink felett van. A vezetőt fizetik azért, hogy felelősséget vállaljon azért, hogy mi történik a szervezetben, vagy mi nem történik meg. Ha a kliens vezető elfogadja a tanácsadó véleményét és azt a lehetőséget választja, hogy semmit nem valósít meg belőle, ez az ő joga végső soron nem vagyunk felelősek a szakértelmünk és ajánlásaink megvalósulásáért. Ha a tanácsadó azt hiszi, hogy felelőssége van az ajánlás megvalósulásáért rögtön más munkakört kell választania, pl. vezetőnek kell lennie és nem szabad többé magát konzultánsnak hívnia, illetve tekintenie.” (Flowless Consulting Peter Block, 1981)

Mindezek mellett van a szakmának önszerveződéséből adódóan saját etikai kódexe, amely nemzetközi szinten is meghatározza a tevékenység kereteit. Példaként álljon itt a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Etikai kódexe:

1. A tanácsadó ügyfelének érdekeit mindenkor a maga érdekei elé helyezi: csak olyan ajánlásokat tesz, amelyek legjobb tudása és a helyzet tárgyilagos megítélése szerint az ügyfél tartós érdekeit szolgálják.
2. A tanácsadó csak olyan feladatra vállalkozik, amelynek szakszerű és magas szintű elvégzéséhez az alapvető felkészültsége megvan; egyes munkák vezetését és ellenőrzését olyan személyre bízta, aki az adott területen megfelelő képzettséggel és gyakorlattal rendelkezik.
3. A tanácsadó nem vállal közreműködést olyan esetben, amikor tárgyilagosságát bármi befolyásolhatja, vagy ilyen látszat alakulhat ki. Kétes esetben a tanácsadó köteles feltárni a tárgyilagosságot befolyásoló körülményeket az ügyfél előtt, és annak döntésétől tenni függővé tanácsadói közreműködését (pl. egyidejű megbízás konkurens vagy rendszeres üzleti kapcsolatban álló cégektől, személyi kapcsolódások az ügyfél vállalat vezetőivel stb.).
4. A tanácsadó ügyfeleire vonatkozó minden - a tanácsadói munka során tudomására jutott - információt szigorú titoktartással kezel, és megakadályozza, hogy ilyen információk az ügyfél engedélye nélkül harmadik fél tudomására jussanak.
5. A tanácsadó és az ügyfél közötti kapcsolatot szerződés szabályozza, amely az elvégzendő feladat alapos ismeretén alapul. A szerződés megkötése során a szerződéses szabadság érvényesül. A tanácsadó a szerződést úgy állítja össze, hogy annak előírásai - későbbi viták elkerülése érdekében - egyértelműek, szabatosak és világosak legyenek.

6. A tanácsadó és annak alkalmazottai nem fogadhatnak el az ügyféltől olyan pénzbeli vagy egyéb juttatást vagy kedvezményt, amelyet a szerződés nem tartalmaz.
7. A tanácsadó feladatának végzése során szorosan együttműködik az ügyféllel, tájékoztatja minden olyan körülményről, amely az adott feladat elvégzését befolyásolhatja.
8. A tanácsadó nem titkolja el feladatának teljesítése során alkalmazott módszereit az ügyfél személyzete előtt.
9. A tanácsadó – megbízás esetében, megfelelő feltételek biztosítása mellett – nem térhet ki ajánlásainak megvalósításában való közreműködés elől.
10. A tanácsadó nem csábítja el, és nem alkalmazza ügyfelének dolgozóit, akikkel a feladat végrehajtása során került kapcsolatba a feladaton végzett munka ideje alatt és annak befejezése után egy éven belül, kivéve az ügyfél vezetőjének egyetértésével. (Ugyanilyen magatartást vár el ügyfelétől is.)
11. A tanácsadók egymással piaci versenyben állnak, eközben egymást tiszteletben tartják és közösen törekszenek a szakma tekintélyének emelésén. Nem tesznek, és nem mondanak olyat, ami más tanácsadókat (cégeket vagy személyeket) rossz fénybe helyez, tekintélyüket rontja.
12. Ha egyazon ügyfélnél azonos feladatot („versenyfeladatot”) két vagy több tanácsadó egyidejűleg végez, figyelmüket a vállalt feladat elvégzésére, nem pedig egymás bírálatára összpontosítják.
13. Ha egyazon ügyfélnél egyidejűleg különböző feladatokon több tanácsadó dolgozik, ezek egymással felveszik a kapcsolatot és rögzítik az esetleges érintkezési pontokat. Határterületi kérdésekben egyeztetett ajánlásokat tesznek, vagy eltérő véleményüket az ügyfél előtt feltárják.
14. Egymás munkáinak felülvizsgálatát, véleményezését csak egymás tudtával vállalják; ilyen esetben a munkát végző céggel együttműködnek, hogy megismerjék a megállapítások és javaslatok mélyebb indítékait.

Jelen Etikai Kódex a helyes tanácsadói magatartás általános elveit tartalmazza. Amennyiben a szabályok értelmezésében vagy konkrét esetekre való alkalmazásában bizonytalanság van, vagy vita alakul ki, a Szövetség Etikai Bizottságának állásfoglalását kell kikérni, és irányadónak tekinteni. (<http://www.vtmsz.hu>)

Irodalom

- ARMSTRONG, M. (1996): *Handbook of Management Practice*. London, Kogan Page
- BLOCK, P. (1981): *Flawless Consulting: A guide to getting your influence used*, San Diego CA, University Associates Incorporate
- BOXER, P.J. (1994) *Schein: Process Consultation*, GOWG Seminars <http://brl.com.working-papers.html>.
- BOXER, P.J. (1995) *Consulting*. GOWG Seminar, <http://www.brl.com/working-papers.html>
- DUBRIN, A. J. (1997): *Essentials of Management*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing
- DUNETTE, H.D. (1992): *Blending the Science and Practice of Industrial and Organizational Psychology: Where Are We and Where Are We Going in:* Dunette, M. D., Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press Inc. 1-27.
- GAZDAG MIKLÓS (1994): *Vezetéslélektan*. Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GRAEN, G.B., WAKABAYASHI, M. (1992): *Cross-Cultural Leadership Making: Bridging American and Japanese Diversity for Team Advantage* in: Dunette, M. D., Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologist Press Inc. 415-446
- HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. (2001): *Organizational Behaviour*. England: Prentice Hall, 701-736.
- MEZEI JÚLIA /Concordia/ (2000, nov. 10.) *Szervezetfejlesztés* MSZPSZ előadás) BME
- MITCHELL, T.R., LARSON JR., J.R. (1987): *People in Organization*. McGraw-Hill international Ed.
- TOSI, H. L. RIZZO, J. R., CARROLL, S.J. (1990): *Managing Organizational Behavior*. New York, Harper Collins Publishers.
- Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetségének Etikai Kódexe <http://www.vtmsz.hu>

Becker György: BMB Focus Marketingkutató és Tanácsadó Kft.
Mag Márta: BMB Focus Marketingkutató és Tanácsadó Kft.

2.10. Pszichológia és marketing

Bevezető

Az elmúlt 10 évben Magyarországon is megtörténtek azok a gazdasági – társadalmi átalakulások, melyek mentén újra szerveződött a termelési, értékesítési és fogyasztási rendszer. A nagyarányú tőkebeáramlás és a privatizáció átrendezte a régi struktúrát, koncentrált, általában multinacionális vállalatóriások kezébe kerültek hagyományos magyar termékek (áramszolgáltatás, vízművek, távközlés, Helia D - Biogal, Hajdú háztartási gépek, Lehel hűtőgépgyár, Videoton, Matáv stb.). A hazai termelés előtt ugyanakkor megnyíltak az európai piacok. Meg kellett szokni, hogy ugyanazok az itthon gyártott termékek más országokban egészen más néven, sőt egészen más fogyasztói csoportoknak célozva jelentek meg (a hagyományos magyar AMO szappant Csehországban gyártják, az OMO mosóport viszont idehaza). A változások egyik kísérő jelensége az volt, hogy hirtelen megnövekedett olyan szakemberek iránt a kereslet, akik ötvözni tudták a pszichológiai ismereteket a korszerű globális marketing gyakorlattal. Egyre több pszichológus tűnt fel reklámügynökségeken, piacutató vállalatoknál, és marketing tanácsadó counselling, vagy consulting cégeknél. Feladatuk egyrészt a HR szakmához kapcsolódóan a kiválasztás és a tréningek, belső képzések szervezése, - elsősorban a magasan képzett munkakörökben dolgozók támogatása, - másrészt új elemként jelenik meg a kilencvenes években a fogyasztók, vásárlók, tágabb értelemben a piacok megértésének igénye. A pszichológusok kilépve az egyetem falai közül nemcsak a „lifelong learning” paradigmájával szembesülnek, hanem azzal a ténnyel is, hogy megszerzett tudásuk a gyakorlati életben pontosan annyit ér, amennyit a hatékonyan működő szervezetek használni tudnak. Vagyis amiből profitot termelhetnek.

A vállalat fogalmát is tisztázni kell, mielőtt a pszichológus vállalati működésben játszott szerepére térnénk. A vállalat ebben a felfogásban „A fejlett üzleti vállalkozások egyik formája. Jövedelmi célokat szolgáló, fejlődő rendszer, mely a ráfordítások megelőlegezésével, erőforrásokat alakít át kibocsátásokká¹²”.

A pszichológusoknak ebben az átalakításban immár nem csak a megértés és közvetlen segítség nyújtás a feladatuk (amihez a klinikumban, vagy az alkalmazott pszichológiai területeken hagyományosan hozzászoktak), hanem azt is elvárják tőlük a szervezetek irányítói, hogy érthetően transzformálják, „lefordítsák” számukra az emberi viselkedés felhasználható és kiaknázható (jövedelem termelő) jelenségeit. Mindehhez már nem elegendő a még oly pragmatikus megközelítésű pszichológus képzés, hanem gyakorlati ismeretek szükségesek egy-egy szakterületről. A nemzetközi távközlési cégeknél, vagy az FMCG (Fast Moving Consumer Goods) (élelmiszer, tisztító és tisztálkodó szerek, italok) területen, az adott cég Corporate Culture-ját (CC) értő és alkalmazó, a piacot ismerő és a fogyasztókat, partnereket alaposan megértő, kreatív szakemberekre van szükség.

¹² Koppány Sándor: Mikroökonómia KJK 2001.

Ebben a fejezetben azokra a pszichológus szakemberekre koncentrálunk, akik a munka és szervezet pszichológia határterületein dolgoznak, a marketing, illetve tágabb értelemben vett tanácsadói munkához kapcsolódva, pszichológiai végzettséggel. Munkájuk közös vonása, hogy bármelyik területen dolgozzanak is, *elvárják tőlük, hogy megértsék azokat az embereket, akik az adott tevékenység (a kibocsátások) vevőinek tekinthetők.* A vásárló éppúgy lehet az önkormányzatok gazdasági döntéshozóinak szűk csapata, mint a bolt előtt ácsorgó söröző munkások csoportja, vagy az IT (Information Technology) managerek rétege. A hatékonyan működő modern vállalatok a versenyben nem termékeik hagyományos értelemben vett minőségével nyerik meg vásárlóikat, hanem a vásárlók motivációinak, szándékainak jobb megértésével. Vagy másképp fogalmazva a minőség fogalma sokkal közelebb került az emberek igényeinek és szükségleteinek megértéséhez, mint a hagyományos műszaki paraméterekkel leírható fogalmakhoz (megbízhatóság, biztonság, tartósság, stb.) A vállalatok kibocsátásai alapvetően megváltoztak az elmúlt évtizedekben. A fejlett piacokra nem termékeket gyártanak, hanem márkákat. A különbség pedig óriási: *a termékeket gyárakban készítik, a márkákat – idegen szóval: brandeket – azonban a fogyasztók fejében állítják elő.*

Célkitűzésünk ezért az, hogy áttekintsük azokat az „alap” munkaköröket, melyeknek összefoglaló eleme az, hogy mindegyikük a vásárló (a vállalati kibocsátások iránt érdeklődő) mély megértéséből indul ki (Consumer Insight). A következő munkaköröket érintjük a teljesség igénye nélkül: piackutatók (moderátorok, elemzők, kutatás vezetőik), kreatív szakemberek reklámügynökségi területen (copywriterok, kreatív igazgatók, stratégiai tervezők), tanácsadók és Corporate Identity (CI) elemzők, tervezők. Megjegyezzük, hogy a pszichológus ebben a környezetben sohasem pszichológusi státuszban dolgozik. *Végzettsége csak egy, a szükséges tulajdonságok közül.*

A protokoll elkészítésénél figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a pszichológusokat foglalkoztató vállalkozások általában nagyméretű, multilokális, multinacionális szervezetek, melyekben a CC alapvetően és lényegében határozza meg a pszichológus munkakörét, illetve gyakran előfordul, hogy a Corporate Culture alakításához veszik igénybe pszichológus segítségét. A pontos feladat-meghatározás és a tevékenységi körök leírása munkahelyről munkahelyre változhat. A három alapfogalom: Corporate Culture (CC), Coporate Identity (CI) és Coporate Design (CD) fogalmazza meg azt a felületet, melyhez az alkalmazottak és a vásárlók – partnerek alkalmazkodni tudnak. Ezek közös eredője a vásárló fejében kialakult kép egy brandről, vagy vállalatról, és kibocsátásairól. A pszichológus feladata ennek a képnek a megalkotása, karbantartása és folyamatos elemzése.

A Corporate Identity:

A Corporate Identity kialakítása azzal a folyamattal kezdődik, ahogyan egy cég a külvilágnak bemutatja magát, de végső soron a fogalom azt jelenti, ahogyan a közönség az adott vállalatot észleli. Kialakításában számos döntést kell hozni, melyek meghatározzák a vállalat tevékenységének részleteit (pl. vállalati struktúra, minőség biztosítási folyamatok, alkalmazott technológiák, értékesítési láncok, és persze maguk a termékek), a vállalat nevét, logóját és természetesen a hirdetési, vagy kommunikációs megjelenési formákat. A recepció pult és a recepció munkatársak

küllemétől a névjegykártyák megjelenéséig és a cég alkalmazottak írott anyagainak külleméig, gyakorlatilag minden formálja a CI-t, aminek alapján bárki véleményt alkothat a vállalatról. Legújabbán különös hangsúlyt kaptak a CI-n belül a vállalatok prezentációs technikái és a WEB megjelenések is.

A Coporate Culutre

A Corporate Culture egyrészt mindazokat a vállalati tevékenységeket jelenti, melyek a dolgozók képzése által intellektuális, képességbeli, vagy morális fejlődést eredményeznek. Másrészt a CC megfeleltethető a vállalaton belül kialakított morális, szociális és viselkedési normáknak, melyek az alkalmazottak hiedelmeiben, attitűdjeiben és céljaiban alapulnak.

A Coporate Design

A Coporate Design a CI és a CC vizuális és/vagy tárgyi összefoglalása, mely kifejezi a vállalati azonosságot, és pozitív módon megkülönbözteti a többi hasonló tevékenységet végző szervezettől.

A CI a CC és a CD együttesen határozzák meg a piaci szereplőkben kialakuló összetett képet, mely a vállalat Image-ével egyenlő. Az Corporate Image elsősorban abban különbözik a fenti három fogalomtól, hogy kialakítását nagyobb mértékben befolyásolhatja a vállalati környezet, a versenytársak aktivitása, illetve a piaci eseményekre való reagálás, mint a vállalat vezetésének szándékai. A Corporate Image kutatása és elemzése olyan összetett feladat, melyhez általában nélkülözhetetlen a pszichológus szakember tudása.

A pszichológus munkája két alapvető részből áll, minden szervezetben:

1. *Meg kell érteni* a vásárlót (a vásárló – a Powerful Consumer¹³ - nagyon tágan értelmezett fogalom, lehet maga a munkavállaló is és lehet az a személy, akinek a cég kibocsátásai értéket jelentenek, azaz megfizeti azokat)
2. A management számára és a többi szakember (fejlesztők, kutatók, vezető tisztségviselők, eladással, értékesítéssel foglalkozó szakemberek, vagy maguk a marketingesek) számára érthetően és felhasználhatóan *meg kell fogalmazniuk* a vásárló elképzeléseit, elvárásait.

A pszichológus feladatait befolyásolhatja még az alkalmazó cég piaci környezete is, hiszen más feladatok várnak ugyanabban a munkakörben dolgozó pszichológusra, egy olyan vállalatnál, amelyik erős versenykörnyezetben tevékenykedik, mint egy olyan cégnél, amelyik monopol helyzetben van, vagy költségvetési intézmény.

¹³ George Katona: The Powerful Consumer McGraw Hill 1960

A tevékenység célja

A korszerű marketing munka valójában nem más, mint a piacon levő termékek¹⁴ pozicionálása. A pozicionálás meglehetősen tágan és rugalmasan értelmezett fogalom. Jelenti egyrészt az adott termék elhelyezését a többi, azonos termékkategóriában elhelyezkedő termék között. Ebben az esetben azokat a releváns terméktulajdonságokat kell a szakembereknek meghatározniuk, melyek mentén különbséget lehet tenni a hasonló termékek között. Ilyen például a Delma Margarin pozíciója, ami az „egészség” és a „család” pozícióját foglalja el, szemben a Rama-val, ami a „család” és „jó íz” pozíciót tudhatja magáénak. A pozicionálás ilyenkor arra koncentrál, hogy a termékeket világosan megkülönböztető termék ígérettel *azonosítsa a gyártó meg gondolásai alapján*. (Pl: „Delma megéri a pénzt”, mert az egész családot egészségesen táplálja vele a jó háziasszony, míg Rama a „Főséges reggeli íz” – mindenkinek ízlik.)

A pozicionálás másik fajtája a *piaci szereplők image vonatkozásaiból indul ki, és azt kívánja felderíteni a fogyasztó (és nem a gyártó) elképzelése szerint*. A kérdés ilyenkor az, hogy mit gondol a fogyasztó az adott termékről, mi él a fejében, mit hisz el, milyen termék ígéretből, milyen következtetést von le (Pl. „A Persil Green Power mosópor zöld szemcséi azok az enzimek, melyek fokozzák a tisztító hatást”).

A pszichológusi munka lényege tehát annak a célcsoportnak a minél pontosabb (szűkebb) meghatározása, akik az adott termékígéretet kívánatosnak és fontosnak tartják¹⁵. A gyártók azt szeretnék tudni, hogy kik vásárolják a termékeiket, mert ezáltal hatékonyan célozhatják a reklámüzeneteiket. A szolgáltatók arra kíváncsiak, hogy termékeiket hogyan alakítsák a fizetőképes vásárlók igényeihez.

A pszichológus tevékenységének végeredménye (a megértés folyamata) valamilyen kommunikáció az alkalmazó cég részéről. Legyen ez öltözködés, CD, testtartás, vagy profán reklám, a legtöbb pénzt a média viszi el, a kommunikáció „hordozó felülete”. Nem mindegy, hogy mekkora ráfordítással juttatja el valaki az üzenetét a vásárlóihoz. A pontosan meghatározott célcsoportot „jól targetálnak” nevezi a szakzsargon. A pozicionálás pedig ehhez a targetáláshoz a célkereszt illesztése, a cél kijelölése. A kérdés általában úgy fogalmazódik meg, hogy: „kiknek mondjunk, mit?”

Megvalósítandó feladatok

1. Feltárás, strukturálás

Azok a szakemberek akik az első részt, a megértést, feltárást megismerést tekintik hivatásuknak, általában a piackutatás (leginkább a kvalitatív piackutatás) területén dolgoznak, illetve tanácsadók, elemzők, döntés előkészítők valamilyen közép vezetői beosztásban.

¹⁴ Az egyszerűség kedvéért terméknek nevezzük a kibocsátásokat, így a szolgáltatásokat is, hiszen a szolgáltatásokat nyújtók maguk is úgy tervezik meg azokat, mint a valódi termékeket, sok esetben nevet is adnak nekik, azaz „brandesítik” pl: Shell Plusz gépkocsimosás, Westel Dominó stb.)

¹⁵ (Például, egy cég képviselője, hogyan nézzen ki a tárgyaláson ahhoz, hogy a „terméket” vagyis a cégét képes legyen eladni. Mit várnak el a vásárlók és miért várják el azokat a külsőségeket? Erre a kérdésre kell választ adnia egy Tanácsadói munkakörben dolgozó szakembernek).

Ha vállalati kereteken kívül dolgoznak, és több hasonló problémával küzdő szervezetet segítenek, akkor azokat szolgálják ki, akiket megbízóknak, hirdetőknak, gyártóknak nevezünk. Alkalmazójuk legtöbbször kutató, vagy tanácsadó cég, de közvetlenül a megbízó hirdető vállalatnak is dolgozhatnak.

Vállalati keretek között sokkal nehezebb helyzetben van a pszichológus szakember, hiszen hiányzik a szakértői munkához szüksége függetlensége, tekintettel kell lennie olyan CC problémákra, melyek távol esnek az eredeti problémáktól, a belső hatalmi viszonyokkal és a struktúrában a pszichológus által elfoglalt pozíciótól függenek.

A kutatói munkakörökben a pszichológusokat *moderátoroknak* nevezzük, ha fókuszcsoporthoz beszélgetéseket vezetnek, vagy mélyinterjúkat készítenek, *rapporteur-nek*, ha a moderálás mellett tanulmányokat is írnak, prezentációkat tartanak az ügyfeleknek. Feladatuk a fogyasztók fejében élő, nehezen megfogalmazható, sokszor magának a fogyasztónak sem nyilvánvaló elképzelések, kognitív sémák, heurisztikák, hiedelmek feltárása, megfogalmaztatása és általában strukturálása. A pszichológusnak nem elegendő bemutatni az eredményeket, hanem azokat a megbízó szempontjából értelmezhető módon, összefüggések feltárásával prezentálni kell. Fel kell készülni a gazdasági és egyéb területeken dolgozó szakemberek részéről arra kérdésre: „most akkor, ezzel az eredménnyel, mihez kezdünk?”

2. Megfogalmazás, megvalósítás

Azok a pszichológusok, akik a megértett és feltárt problémákat megfogalmazzák a fogyasztók számára, a kommunikációs ügynökségeknél, vállalatoknál található. Közvetetten ők is a kommunikátorok (hirdetők, vállalati döntéshozók), szolgálatában állnak, alkalmazójuk azonban általában valamilyen kommunikációs ügynökség (Reklám-, PR-, DM ügynökség).

A megfogalmazás, megvalósítás területén dolgozó szakemberek általában szövegírók – vagy angolszász terminológiával copy writerek (CW), néha kreatív igazgatók (CDir), vagy művészeti vezetők, azaz art directorok (ADir). Fő feladatuk az, hogy a célcsoport ismeretében úgy fogalmazzák meg a verbális motívumot – ami lehet egy címsor, vagy egy szlogen, esetleg név, - hogy az könnyen és főleg egyszerűen kódolható legyen (CW, CDir). Másfelől meg kell találni azt a vizuális motívumot is, ami a közlést, a terméket és a célcsoport számára közvetíteni szándékozott üzenetet a legjobban kifejezi, és természetesen felkelti a figyelmet, emlékeztet (ADir).

A kétfajta munka, vagyis *a megértés és a megfogalmazás összemosódik a stratégiai tervezők esetében*, akiket elsősorban a nagy tanácsadó cégek és a kommunikációs ügynökségek alkalmaznak. Ez a tanácsadói, általában viszonylag függetlenül és önállóan végezhető munka a pálya csúcsát jelenti. A stratégiákat kialakító szakembereket nevezik Plannereknek. Feladatuk a kutatási eredmények interpretálása és olyan szintű feldolgozása, ami lehetővé teszi a verbális és vizuális motívumok megszületését és hatásos működtetését.

Alkalmaznak pszichológusokat a média tervező cégek is, akik azt a feladatot látják el, amit legjobban „emberek figyelmének megvásárlása” kifejezéssel jellemezhetnénk. A pszichológus ebben a munkakörben leginkább kvantitatív adatokkal dolgozik, feladata a célcsoport precíz behatárolása a rendelkezésre álló média eszközök segítségével.

Nemcsak a szociográfiai adatok, életmód, média használati szokások lehetnek érdekesek számára, hanem pszichográfiai jellemzők is, aspirációk, értékek, csoportnormák. A média választék optimalizálása a költséghatékonyságot szem előtt tartva, valamint a kutatási eredmények, statisztikák, vagy kvalitatív munkák integrálása, megértése és összefüggések megtalálása jelenti feladatát.

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

Módszerek

A modern marketing számos különböző szakember összehangolt munkájával működik hatékonyan. Mérnökök, technológiai fejlesztők, közgazdászok, statisztikusok, és pszichológusok egyszerre dolgozhatnak ugyanazon a feladaton: elő kell állítani a célcsoport számára megfelelő terméket. Ez lehet egy WAP-os mobil telefon és lehet egy új kézkrém, vagy egy tévéműsor is. Legtöbbször a marketing alkotás valamilyen kommunikációs stratégia, melyben azokat a célokat és eszközöket fogalmazzák meg, melyek mentén a fogyasztók képzeletében el kívánják helyezni az adott terméket, vagy márkát. A kommunikációs stratégia sok esetben visszahat a termékfejlesztésre, az árakra, az elosztásra és természetesen magára a reklámra, kommunikációra. A folyamat folytonos visszacsatolással működik. A folyamat működtetője és felelőse a márka/brand manager.

A.) A Feltárás, strukturálás területen dolgozó szakemberek általában kutató intézetekben, piackutató vállalkozásokban dolgoznak. A munkafolyamat jellegéből adódik az, hogy kikkel, milyen mélységben és rendszerességgel működnek együtt. Az általános gyakorlat kvalitatív kutatások esetén (ezekben alkalmazzák a legtöbb pszichológust) a következő lépésekből áll:

1. Briefing / ajánlatkérés

- A kutató, vagy moderátor a megbízó megfelelő képviselőjétől általában írásban, de nagyon gyakran szóban elmondva is, megkapja a kérdéseket, amire a kutatás során választ keresnek. A briefingben a megbízó részéről a marketing, vagy értékesítés képviselői, ha létezik ilyen szervezeti egység, akkor a kutatás osztály szakemberei vesznek részt. Azoknál a vállalatoknál, melyeknél nagy márkák (brandek) vannak, a briefingben részt szokott venni az adott brand gondozója, felelőse (Brand manager). A nagyobb multinacionális vállalatoknál a kutatást általában a Brand manager kezdeményezi, a kutatási osztályon dolgozók csak átalakítják, pontosabban fogalmazzák meg a kérdéseket. A pszichológus partnerei általában közgazdászok, kereskedelmi végzettségű szakemberek. A tárgyalások nagyon gyakran angolul folynak.
- A briefingben a kutató cég részéről a pszichológus kutatón kívül az ügyfélkapcsolati munkatárs is részt vesz. Őt idegen szóval Account Executive-nak (AE) nevezik és feladata minden ügyféltől érkező probléma megoldása, megválaszolása, kapcsolattartás, határidők, árak, szervezés kézbentartása. Az AE az egész kutatási folyamatban segíti a kutatót, tehermentesíti a szervezési, és egyéb operatív feladatok alól. Munkaköre kiterjed az új ügyfelek akvizíciójára is.

Az AE felel a költségekért és a számlák kifizetéséért. Igazán nagy cégeknél az ügyfeleknek külön, saját AE-jük van.

- A briefínget követően a kutatónak lehetnek kérdései, melyeket az adott szakterület képviselőjével megbeszél. Ezt nevezik debriefíngnek is.

2. Kutatási ajánlat

- A briefíng alapján a kutató elkészíti az ajánlatot, mely szokásosan a következő részekből áll:
 - Kutatási háttér (mi a cég helyzete, mi indokolja a kutatást)
 - A kutatás célja (azok a kérdések, melyekre a kutatásnak választ kell adnia)
 - A kutatás témakörei (sorrendben azok a témák, melyeket a fogyasztóktól meg kívánnak kérdezni)
 - Várható eredmények (milyen válaszok, milyen problémák megoldásában segíthetnek)
 - Módszer (mélyinterjú, fókuszcsoport, háromszög interjú, mini csoport, visszahívásos csoport, stb)
 - Minta (a megkérdezettek köre, szociográfiai, demográfiai ismérvek, speciális szűrő szempontok)
 - Időzítés
 - Árak
 - Érvényesség (a kutatási ajánlat meddig érvényes)

3. Szűrőkérdőív

- Az elfogadott kutatási ajánlat alapján a pszichológus kutató a szervező kollegával együttműködve elkészíti a szűrőkérdőívet, mely arra való, hogy segítségével kiválaszthatók a kutatásba esetleg bevonandó személyek. A szervező kollegák feladata a szűrőkérdőívben megadott szempontok szerint kiválasztani a kutatás alanyait. A kutatások mindig „rászervezéssel” történnek, azaz több megfelelő személyt hívnak meg, mint amennyi bekerül a kutatásba. Erre azért van szükség, mert a meghívottak gyakran nem jönnek el a megbeszélés időpontra. A rászervezés a célcsoport jellemzőitől függő mértékű. Minél elfoglaltabb, nehezebben megközelíthető, magasabb státuszú emberek alkotják a megkérdezettek körét, annál több embert kell szervezni. Egyszerűbb fókuszcsoportok esetében elegendő 50% rátartás, bonyolultabb csoportoknál 100% sem ritka.

4. A kérdező vezérfonala (Discussion Guide)

- A pszichológus kutató feladata kifejleszteni a discussion guide-ot. Ebben azok a kérdések szerepelnek valamilyen logikai, vagy tematikus sorrendben, melyekre feltétlenül választ kell kapnia a megbízónak. A kutató az interjú, vagy fókuszcsoport beszélgetésen eltérhet a guide-tól. Az eltérés nem csak lehetséges, de sokszor kötelező is, hiszen olyan szempontok kerülhetnek elő, melyek nagyon fontosak, ám a guide nem tartalmazza, hiszen annak elkészítésekor még nem tudták, hogy felmerülhet az adott szempont. A Guide-ot az ügyfél, megbízó (kutató szakember, vagy/és brand manager) hagyja jóvá, a kutatás csak az elfogadott és részletesen átnézett guide véglegesítése után kezdődhet. A guide írás szakértelmet, marketing jártasságot, alapos ügyfél ismeretet és nagy gyakorlatot követel. Ismerni kell a csoport lehetséges reakcióit, a konform válaszokat és a feltételezhető meglepő kijelentéseket. A jó guide nem túl részletes, nem hosszú (3-5 oldal) és jól áttekinthető. Fontos, hogy a csoport vagy az interjú alany ne érezze

kötöttségnek a guide kérdéseit, úgy kell érezniük szabadon beszélnek, nem kérdésekre válaszolnak.

5. A terepmunka (interjú készítés, moderálás)

- A pszichológus kutatónak a guide alapján végre kell hajtania az interjúkat, vagy csoportokat. A kérdezés sohasem szűkül le magára a guide által megfogalmazottakra, mindig bővebb, aktualitások, szituatív tényezők színezik. Nem kell minden kérdést feltenni, de a pszichológusnak minden kérdésre választ kell tudni adnia a vizsgálat végén!

- A moderálás és a moderátor személye kulcs fontosságú a kvalitatív kutatásokban. Sokan úgy vélik, a moderátor adja a kutatás minőségének több, mint 50 %-át (a másik 50 % a szervezés!) A moderátor személyével kapcsolatos elvárások:

- *Átlagon felüli szociális intelligencia, szociális probléma megoldó képesség* (az emberek megnyitására, őszinte és nem konform vélemények felszínre hozatalához, a csoportokon megjelenő feszültségek, ellentétek, viták kezeléséhez)

- *Pszichológusi, szociológusi (esetleg kultúr antropológusi) végzettség* (mint olyan szakterületek, ahol tanulható és ezáltal megérthető az emberek viselkedése és kognitív struktúrája.)

- *Probléma érzékenység*

(a megbízók által megfogalmazott problémák és kérdések gyakran rosszul strukturáltak így a kutató probléma érzékenységén múlik, hogy az interjú során képes-e felfedezni a valódi problémákat és fel is tárni azokat).

- *Kíváncsiság*

(ha a pszichológus nem kíváncsi és nem érdeklődik a probléma, az ügyfél, és az emberek gondolatai iránt, akkor nem fog tudni használatos eredményeket produkálni. A kvalitatív kutatás kreatív munka, ami kíváncsiságot feltételez)

- *Jó stressz tűrő képesség*

(a kutatónak nem egyszerűen a csoport előtt, az interjú alanyaival szemben kell megállnia a helyét, hanem meg kell felelnie ügyfele elvárásainak is, aki a detektív tükrös megfigyelő szobában ülve azonnal értékeli, minősíti a munkát.)

- *Kaméleon szerep*

(a kutatónak személyiségét csak annyira szabad belevinni az interjú, vagy csoport helyzetbe, amennyire az nem zavarja meg a vélemények szabad, kötetlen megfogalmazását. Szeretnie kell szerepelni, de nem dominálhat, nem ő a főszereplő, hanem azok akiket kérdez. A jó kutató beleolvad a csoportba.)

- *Angol nyelvtudás*

(a tükör mögött ülő ügyfelek nagy része nem beszél magyarul, viszont feltétlenül ismerni szeretnék a moderátor véleményét a csoporttal, interjúval kapcsolatban)

- *Marketing tapasztalat*

(a moderátornak tisztában kell lenni a marketing munka lényegével, a felmerülő problémákkal és azokkal a hibákkal, melyeket nem szabad a kutatás során elkövetni. Ismernie kell a pozicionálás, koncepció teszt, story board, animatics, stb. szakkifejezések tartalmát és relevanciáját a csoportvezetés, interjú készítés során. Hasznos, ha ismeretei vannak a reklámügynökségek, filmstúdiók működéséről, arról, hogy azok a szakemberek, akik az általa tesztelt anyagokat előállítják, hogyan gondolkoznak, hogyan dolgoznak)

Természetesen a különböző tulajdonságok az adott kutatás színvonalától és nehézségétől függően más-más fontossággal bírnak.

6. Tanulmány készítés

- Az interjúk során elhangzottakat általában tanulmány formájában kéri a megbízók. A tanulmány nem azonos a megkérdezettek által elmondottak tematikus rendszerezésével, és összefoglalásával. A tanulmányban az egyes változók mentén (nem, kor, végzettség, régiók, település nagyság, speciális fogyasztási szokások – hogy csak a leggyakoribbakat említsük) elemezni és szintetizálni kell az elmondottakat. Optimális esetben a kutató, aki a tanulmányt készíti azonos a moderátorral. Sokszor előfordul azonban, hogy más moderál és más írja a tanulmányt. Gyakori, hogy pszichológus moderál és közgazdász írja az elemző anyagot. Azok a kutatók, akik moderálnak és tanulmányokat is készítenek, idegen szóval: rapporteur-ök.
- A rapporteur a kutató cégeknél megbecsült, kitüntetett személy, aki az ügyfelekkel, megbízókkal szoros kapcsolatban van. Általában régóta ismer, követ és ért egy ügyfelet, terméket, brandet, és nagy tapasztalattal rendelkezik a különböző marketing problémák megoldásában, valamint a kvalitatív kutatások során felmerülő technikák alkalmazásában.
- A tanulmány a témától függően 20 – 40 oldalas, az interjúkból, fókuszcsoportokból származó idézetekkel fűszerezett, elemzés, melyben az ügyfél problémáira, kérdéseire adnak választ a kutatási eredmények alapján.

7. Prezentáció

- A prezentáció sokszor megelőzi a tanulmányt, aminek praktikus okai vannak. Módszertanilag helyesebb, ha a tanulmány szintéziseként születik. A prezentáció során az ügyfél kiválasztott képviselői (gyakran cég vezetői) jelenlétében általában PowerPoint vetítésen ismertetik a kutatás fő eredményeit. Időtartama nem több egy óránál.

8. Konzultáció

- Számos ügyfél igényt tart a tanulmány eredményeinek hasznosítása során a kutatók közreműködésére, aktív segítségére. Ilyenkor a kutatásban résztvevő szakemberek hosszasan elemzik az eredményeket és megpróbálják felvázolni a további lépéseket is. A konzultációban gyakran részt vesznek a megvalósítás, megfogalmazás oldalán dolgozó szakemberek, a reklámügynökség, vagy kommunikációs, esetleg média ügynökség részéről. A konzultáció egész sorozat lehet, néha hónapokig eltart. Ilyenkor a már meghatározott, az árajánlatban lefektetett díjazáson felül konzultációs óradíj illeti meg a kutatót.

B.) A Megfogalmazás, megvalósítás területén dolgozó pszichológusok munkája alapvetően különbözik a feltárás/megértési terület szakembereinek feladataitól. Általában KREATÍVOKNAK nevezik azokat, akik reklámügynökségeknél ilyen munkakörökben dolgoznak. Négyféle feladatkört szoktak megkülönböztetni kreatív oldalon, ám ezek a szakmák nem határolódnak el élesen, sok esetben szoros teamben dolgoznak együtt és átfedések is vannak.

Mindegyik munkakör közös elme az, ami miatt pszichológusok könnyedén kapcsolódnak be a munkába: a fogyasztó, az adott márka, vagy termék célcsoportjának alapos ismerete segítségével lehet hatékony kommunikációt, meggyőző közlést tervezni. A kreatív szakemberek feladata az, hogy összefoglaljanak egyetlen inger együttesbe (melyet reklámnak neveznek) olyan bonyolult üzeneteket, mint például az, hogy a bőr 5.5-ös pH értékének megfelelő kozmetikumok

hatásosabban tüntetik el a ráncokat. Ahhoz, hogy megérthessük ennek a speciális és nehezen megfogalmazható szakterületnek a szakmai protokollban megkívánt követelményeit, mindenek előtt ismerni kell az elveket, melyek mentén a reklámok általában értékelhetők, a kommunikáció hatékonyan folytatható.

A legfontosabb és legáltalánosabb szempont abból adódik, hogy a kommunikációs üzenet eljuttatása a fogyasztóhoz (a média) rendkívül költséges. Ezért a reklámoknak, vagy egyéb kommunikációnak általában a lehető legrövidebb idő alatt ki kell fejtenie hatását. A hirdetési szakma négyes szabálya a következő:

1. *egyszerűség*: minél egyszerűbb egy üzenet, annál könnyebb kódolni, annál nagyobb eséllyel kerül magasabb kognitív feldolgozottsági szintre, és annál hatásosabb a reklám.
2. *emlékezetesség*: minél emlékezetesebb az, amit a reklám közvetít annál valószínűbb a későbbi vásárlás és a lojalitás az adott márkához. Azok a dolgok emlékezetesek, melyek megmozgatják az emberek képzeletét, felkeltik figyelmüket, érdekesek, izgalmasak, szokatlanok.
3. *relevancia*: az üzenetnek relevánsnak kell lennie az adott brandre nézve és relevánsnak a fogyasztó igényeit tekintve. Minél fontosabb igénnyel találkozunk az adott üzenet, annál valószínűbb a magas szintű kognitív feldolgozás és a későbbi vásárlás.
4. *kampányolhatóság*: annál hatékonyabb egy üzenet, minél hosszabb ideig működtethető anélkül, hogy a fogyasztók megunnák. A legjobb reklámok általában kampányokból születtek (Marlboro).

Az összes szakembernek a fenti négyes szabály értelmében kell cselekednie, ahhoz, hogy megfogalmazhassák, megvalósíthassák a feltárt és megértett fogyasztói igényeknek megfelelő kommunikációt.

A folyamatban résztvevők feladatai a következők:

Copy Writer: azok a pszichológusok mennek CW munkakörbe, akiknek fejlett verbális kultúrájuk, kreativitással párosul. Munkájuk során szlogeneket, címsorokat, neveket kell kitalálniuk, illetve hosszabb hirdetési szövegeket, Direct Marketing leveleket megfogalmazniuk. Ők készítik a rádióreklámokat, ők írják a reklám versikéket. Munkájuk során a Kreatív igazgató (CD) felügyeli tevékenységüket és összehangolja az AD és CW munkáját. A szöveghez általában tartozik kép is, ezt a munkát, a képek kitalálását, a vizuális motívum megfogalmazását az Art Director végzi. A szakembernek egyáltalán nem kell tudnia rajzolni, vagy kivitelezni az általa elképzelt képeket. Az AD képekre fordítja le a CW által kitalált szöveget, úgy, hogy kifejezze az ügyfél üzenetét. A CD felügyeli a munkát és módosítja szükség szerint a terveket.

A Planner a folyamat elején – a kutatási adatok értelmezésekor - és legvégén az ellenőrzés szintjén kapcsolódik a munkába.

A munkafolyamatot a következő lépések alkotják:

1. Briefing

(gyakorlatilag azonos a feltérési szakaszban elmondottakkal, a különbséget az jelenti, hogy a kreatívoknak adott brief tartalmazza a kutatás eredményeit)

2. Első Divergens tervezési szakasz
(információgyűjtés, elemzés, ötletek generálása)
3. Első Szintézis
(a team elveti azokat az ötleteket, melyek nem alkalmasak további kidolgozásra)
4. Első Konvergens tervezési szakasz
(A team a megmaradt megoldási lehetőségekre koncentrálnak és azok finomításával, kidolgozásával elkészíti a kommunikációs stratégiát)
5. A kommunikációs stratégia/stratégiák prezentálása a megbízónak
(A team vezetője – általában a CD – bemutatja az ügyfélnek az általuk megértett és feltárt Problémát, amit az adott Célcsoportba tartozó fogyasztóknak egy Üzenetben, vagy Ígéretben oldanak meg, melyet egy megfelelő Média terv, Költség terv és Időzítés támaszt alá. A Kommunikációs Stratégia elemei egymásra épülnek, logikailag egymásból következnek. Az ügyfélnek jóvá kell hagynia az összes lépést, mielőtt megkezdődhetne a megvalósítás.)
6. Második Divergens tervezési szakasz
(A team brain storming, analógia képzés, vagy más egyénileg adaptált és továbbfejlesztett kreatív technikákkal megpróbál minél több, a Kommunikációs stratégiának megfelelő megvalósítási lehetőséget felvázolni. A teamhez csatlakozhatnak a grafikusok, fotósok filmes szakemberek is.)
7. Második Szintézis
(a Kreatív Igazgató vezetésével elvetik azokat az ötleteket, melyek nem alkalmasak a stratégiának megfelelő kommunikáció megvalósításához és kijelöli azokat a kreatív irányokat, melyeket ki kell részletesen dolgozni)
8. Második Konvergens tervezési szakasz
(a kiválasztott kreatív irányokat a team kidolgozza, megszületnek az első tervek – lay outok – szöveg vázlatok és film, rádió szinopszisok. Általában három irányt dolgoznak ki, hogy lehetőséget adjanak az ügyfélnek a választásra. A kreatív irányok a következőket tartalmazzák: Az Ötlet leírását, Az ötlet Indoklását, a Vizuális motívumot, a Verbális motívumot és a reklámkampány Hangnemét.)
9. Prezentáció
(a végső és legnagyobb prezentáción a Ügyfél eldönti, kiválasztja a legjobb irányt, amit az ügynökség nyomdai, vagy elektronikus úton kivitelez.)

Az egyes kreatív munkakörök között átjárás van, nem ritkán szövegírókból lesznek kreatív igazgatók, vagy art direktorok. A pszichológus empátiájával, kreatív technikák ismeretével és a kutatási eredmények mély megértésével előnyösen kamatoztathatja tudását ezen a területen.

Ajánlott módszerek

A feltáró, megismerő tevékenység kutatási módszerei közül a leggyakrabban alkalmazott technikákat emeljük ki:

A fókusz csoportos helyzet

A módszer a kvalitatív piac- és reklámkutatási módszerek egyik fajtája, amely statisztikai elemzésre nem alkalmas, de sokdimenziójú, mély szintű elemzést tesz lehetővé.

A beszélgetés kötetlen légkörű, amelyben a résztvevők alkalmat kapnak a nehezen megfogalmazható vélemények és érzések kifejtésére korlátok nélkül. A technika elősegíti az emocionálisan színezett, töredékes vélemények felszínre kerülését, betekintést nyújt a személyek a témával kapcsolatos preferenciáiba, averzióiba és attitűdjeibe.

A csoportos helyzet facilitáló hatása ezen túl elősegíti a vita lehetőségét és a bizonytalanabb asszociációk megfogalmazását.

Az így kapott eredmények természetüket tekintve sokszínűek és gazdagabbak, mint a kérdőíves vizsgálatok statisztikai eredményei, viszont nem alkalmasak célcsoport-specifikus reprezentatív eredményként való felhasználásra.

Mélyinterjú

A mélyinterjús helyzet olyan négyszemközti szituáció, amelyben a külvilágnak szánt vélemények mögé láthatunk. A kétszemélyes helyzet elősegíti, hogy az interjú alanyok elmondják (vagy legalább sejtessék) a szociálisan kevésbé elfogadható válaszokat, illetve arról spontán, „elfogadó” helyzetben nyilatkozhassanak. A csoportos helyzetben fellépő konform viselkedésre való törekvés kiküszöbölhető az egyéni interjú helyzetben.

Páros interjú

Két válaszolóval egy időben felvett mélyinterjú, melynek előnye, hogy „a kettő egy ellen” helyzet biztonságot nyújt a válaszolóknak, a moderátor számára pedig lehetőséget biztosít az attitűdben és viselkedésben rejlő különbségek felderítésére.

Brand Party

A módszer az egyes márkák image jellemzőinek megismerésére szolgál. Azt a körülményt használja ki, hogy a brandeket felépítő kommunikáció során személyiséggel, emberi tulajdonságokkal ruházzák fel a kommunikátorok a termékeket. Az egyes antropomorf jegyek alapján a fogyasztók könnyen különbséget tesznek az egyes brandek között és alkalom nyílik olyan elképzelések megfogalmazására is, melyek egyébként nehezen verbalizálhatók.

Annak érdekében, hogy megismerjük a különböző cégek pozícióját és egymáshoz való viszonyukat, a résztvevőknek azt kell elképzelniük, hogy ha megelevenednének a különböző brandek, vagy szolgáltatók, és egyikük partit adna, ahová meghívja a többieket, ki mit csinálna, hogy viselkedne, milyen szociális és formális szerepeket töltenének be.

Mood Board, kollázs, stb

Ezek a nehezebben elemezhető (általában komoly, lokális sztemdeket igénylő) technikák a klinikai diagnosztikában alkalmazott projektív személyiségtesztek

különböző, leegyszerűsített változatai. A kvalitatív kutatásban résztvevők motiváltságától és képzelőerejétől nagy mértékben függ az alkalmazás lehetősége. Többnyire image jellemzők, különbségek kimutatására használják. Elemzésük és értékelésük nagy tapasztalatot igényel.

Jogi és Etikai megfontolások

A marketing területén a kutatás során a következő jogszabályi követelményekre kell figyelemmel lenni:

[1992. évi LXIII. törvény
a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról](#)

[1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról](#)

[2000. évi CXXXVIII. törvény
A tisztességtelen piaci magatartás és a versenykorlátozás tilalmáról szóló 1996. évi
LVII. törvény módosításáról](#)

[1995. évi CXIX. törvény a kutatás és a közvetlen üzletszerzés célját szolgáló név- és
lakcímadatok kezeléséről](#)

[2001. évi I. törvény
A gazdasági reklámtevékenységről szóló 1997. évi LVIII. törvény módosításáról](#)

Irodalom

- E.N. BERKOWITZ, R.A. KERIN, W. RUDELIUS: (1989) *Marketing* IRWIN,
GEORGE KATONA: (1960) *The Powerful Consumer* McGraw Hill
HOFFMANN MÁRTA, KOZÁK ÁKOS, VERESS ZOLTÁN: (2000) *Piackutatás*. Műszaki
Könyvkiadó
J.P. PETER, J.C. OLSON: (1987) *Consumer Behavior* IRWIN,
JANE FARLEY TEMPLETON: (1994) *The Focus Group* IRWIN
KOPPÁNY SÁNDOR: (2001) *Mikroökonómia* KJK
NARESH K.MALHOTRA: (2001) *Marketing kutatás*. Műszaki Könyvkiadó
Understanding Qualitative Research: (2001) ARFpublications, Advertising Research
Foundation, 641 Lexington Ave. New York 10022
W.F.ARENS, C.L.BOVÉE: (1994) *Contemporary Advertising*, IRWIN Burr Ridge,
Illionis.
W.GORDON, R. LANGMAID: (1997) *Kvalitatív Piackutatás*, HVG

**2. A munka- és szervezetpszichológia
alkalmazásának jogszabályok által
kötelezően előírt területei
(törvény, kormányrendelet, tárca rendelet)**

3.1. Munkabiztonság, kockázatelemzés

3.1.1. A résztvevők célja

Az alfejezetben tárgyalt résztvevők alapvető célja a **munkabiztonság** magas szintjének biztosítása, aminek a legfontosabb eszköze a megfelelő módszerekkel végzett **kockázatelemzés**. A különböző munkatevékenységek megfelelő biztonsága általában csak sokirányú – műszaki, vezetéstudományi, közgazdasági, munkaegészségügyi, ergonómiai, pszichológiai, stb. – megközelítéssel biztosítható, amelyek közül ehelyütt csupán a pszichológia lehetőségeit és eszköztárát emeljük ki. Az eredményességhez azonban természetesen nélkülözhetetlen a kapcsolódó területek képviselőivel történő hatékony együttműködés.

3.1.2. A pszichológus feladatai

A munkahelyi kockázatelemzésekben a pszichológus, illetve ergonómus – vagy más humán szakember - feladata jellemző módon a viselkedéstudományi szemlélet képviselője, amit a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 19. § (3) pontja úgy fogalmaz meg, hogy „*A munkahelyek, munkaeszközök kialakítása, telepítése, továbbá a munka megszervezése során az ergonómiai szempontokat is figyelembe kell venni*”.

3.1.3. A pszichológus együttműködő partnerei

Az eredményes kockázatelemzés által megkövetelt komplex megközelítésből következően a pszichológusnak a kapcsolódó műszaki, vezetéstudományi, közgazdasági, munka-egészségügyi területek képviselőivel kell hatékonyan együttműködnie. Ki kell fejeznie azt az igényét a vezetők felé, hogy ilyen elemzésekkel foglalkozó csoportok munkájába bevonják, és ha ez az igyekezete sikerrel jár, törekednie kell arra, hogy a pszichológiai nézőpont lehetőség szerinti érvényesítésével az elemzéseket megalapozottabbá tegye.

Ennek érdekében a megfelelő mélységig meg kell ismernie az adott munkahelyen használt kockázatelemzési módszereket¹⁶ és azon belül meg kell találnia azokat a pontokat, amelyekben pszichológiai szemléletmód leginkább érvényesíthető. Gyakori probléma, hogy a munkahelyi kockázatelemzés a dolgozó információfeldolgozási és viselkedési sajátosságainak, illetve az egyéni különbségeknek a figyelembe nem vétele miatt formálissá, rutinszerűvé válik. Ilyen esetekben elsősorban a csoport pszichológus tagjának a felelőssége, hogy az elemzés ebből a szempontból realitásos és árnyaltabb legyen.

További nehézséget jelent általában az a tény, hogy az eltérő szakmai háttérrel rendelkező szakemberek még a csoporton belül is csak nehezen tudnak egymással

¹⁶ Konkrét módszereket részben a lehetséges eljárások sokfélesége, részben az egységesen elfogadott módszerek hiánya, részben pedig terjedelmi okokból ebben a kötetben nem ismertetünk. Egy magyarul publikált lehetséges módszer leírása megtalálható Varga (2000) kiadványában, amely a munkatevékenységek viszonylag széles körére adaptálható.

kommunikálni. Ebben a helyzetben a pszichológus akkor tud eredményes és konstruktív lenni, ha kommunikációjában mintegy „elébe megy” a mérnök, közgazdász vagy orvos végzettségű kollégáknak és azok fogalmainak, gondolkodási sémáinak alapján fejezi ki még sajátosan pszichológiai mondanivalóját is.

A pszichológus kompetenciája gyakran jól hasznosítható az elemzéseket végző csoportok munkájának facilitálásában – az érdemi szakmaközi párbeszéd feltételeinek megteremtésében és fenntartásában - is.

3.1.4. A pszichológiai szempontú kockázatelemzéshez ajánlott modellek

Alapfogalmak: veszélyforrás, kockázat, veszély, kockázatészlelés

Veszélyforrás (*hazard*): valamilyen konkrét meghatározott hatótényező, amely potenciálisan sérülést vagy halált okozhat, illetve ezek bekövetkezéséhez hozzájárulhat.

Egy elektromos körfűrészt által hordozott veszélyforrások például az éles forgó penge, az elektromosság és a vágandó fából esetlegesen kirepülő kisebb darabok. Valamilyen vegyi anyag veszélyforrásai lehetnek például a következő meghatározott tulajdonságok: belélegezve mérgezést okoz vagy irritálja a bőrt. Egy terméknek lehetnek nyilvánvaló veszélyforrásai (pl. egy vadászfegyver esetén) és rejtett veszélyforrásai (pl. egy fűnyírónak a forgó kések miatt). Általában minél több veszélyforrása van egy munkaeszköznek vagy egy munkahelyzetnek, annál inkább *veszélyesebbnek* érzékeljük.

Kockázat (*risk*): annak a valószínűsége, hogy egy adott rendszer adott eleme egy rögzített időtartam alatt meghatározott módon károsodik. A munkabiztonság vonatkozásában ez annak a valószínűségét jelenti, hogy a dolgozóból, a munkaeszközből és a munka tárgyából, valamint az ezeket befoglaló környezetből álló Ember - Gép - Környezet rendszer valamelyik meghatározott alrendszere, illetve eleme a dolgozó és a munka eszköze/tárgya közötti interakció során megsérül. A kockázat mint valószínűség tehát nagyobb statisztikai minta alapján meghatározott számszerű érték, amelynek megadásakor mindig azt is meg kell adni, hogy (1) minek a károsodására, (2) milyen károsodásra és (3) milyen hosszú időtartamra vonatkozik. A kockázatot munkabiztonsági vonatkozásban legtöbbször a dolgozó sérülése szempontjából értelmezzük. és beszélhetünk például annak a valószínűségéről, hogy egy adott elektromos fűrógéppel 1000 óra használat során a felhasználó keze megsérül, vagy hogy a dolgozó egy meghatározott típusú villamos hegesztő berendezés használata esetén 100 órán belül áramütést kap. Egyes esetekben indokolt lehet a kockázatot nem a dolgozó sérülésére, hanem a munka eszközének/tárgyának vagy a környezetnek a károsodására vonatkoztatni.

Veszély (*danger*): adott veszélyforrás és az ahhoz tartozó kockázat kombinációjaként előálló olyan rendszer-állapot (a körülmények olyan együttese), amely bizonyos mértékig előre látható módon potenciálisan meghatározott károsodáshoz vezethet.

Mivel a kockázatok teljesen nem szüntethetők meg, csupán csökkenthetők, a gyakorlatban a kockázatok az adott kockázatok vállalása révén kapott előnyökhöz viszonyítjuk. Könnyen belátható például, hogy ha a lakosság nem vállalná a gázfűtésből adódó kockázatokat, akkor egy kemény télen sokkal több ember fagyna meg, mint amennyi a gázfűtésből keletkező lakástüzekben halna meg.

Az **emberek kockázatészlelése** összességében meglehetősen összetett jelenség, azonban ezen a területen néhány viszonylag egyszerű törvényszerűség is megfogalmazható. A következőkben néhány olyan "ingerkontinuumot" sorolunk fel,

amelyek mentén az emberek többsége konzisztens módon eltérően ítéli meg a környezetéből őt fenyegető és objektíve azonos mértékű kockázatok mértékét.

Önként vállalt kockázat \Rightarrow *kényszerűen elviselt kockázat*

Példa: a sízés, hegymászás, ejtőernyőzés vagy sárkányrepülés kockázatát az ezen tevékenységeket önként vállaló emberek alacsonyabbra becsülik, mint pl. az ezzel objektíve azonos valószínűségű közlekedési baleseteket.

Mindennapos állandó kockázat \Rightarrow *hirtelen megjelenő kockázat*

Példa: a nap mint nap veszélyes tevékenységet végző ember (pl. tűzoltó, tűzszerész, rendőr, autóversenyző, kaszkadőr stb.) az ezen tevékenységgel objektíve azonos tényleges baleseti valószínűségű, de hirtelen megjelenő pl. járvánnyal vagy árvízzel kapcsolatos katasztrófaveszély kockázatát nagyobbak éli meg.

Közvetlen kockázat \Rightarrow *latens kockázat*

Példa: az előző pont szerinti közvetlen és jól észlelhető következményekkel járó veszélyhelyzetekben dolgozó emberek alacsonyabbnak ítélik meg saját munkájuk kockázatát, mint a közeli vegyi üzemből kikerült anyagok által előidézett ezzel objektíve azonos valószínűségű, de hosszabb ideig lappangó következményekkel járó mérgezés, vagy egy atomerőműből kikerült sugárzó anyaggal való - ugyancsak hosszabb ideig lappangó következményekkel járó - megfertőződés veszélyét.

Ellenőrizhető kockázat \Rightarrow *nem ellenőrizhető kockázat*

Példa: a gépkocsivezetők azokat a közvetlen közúti veszélyhelyzeteket, ahol az események lefutását bizonyos határok között kontrollálni tudják, kevésbé veszélyesnek élik meg, mint egy ezzel objektíve azonos baleseti valószínűséggel jellemezhető repülőutat, ahol az események lefutásának kontrollálására semmilyen lehetőségük nincs.

A balesetek kialakulásának viselkedés-központú megközelítései

A viselkedés-központú megközelítések közös jellemzője, hogy valamilyen modellt kínálnak az emberi információfeldolgozás, a döntéshozás és a kognitív kontroll mechanizmusaira és működésmódjaira. Ezek a baleset-elméletek a dolgozót – valamilyen eszköz használóját - némi egyszerűsítéssel információ-feldolgozó csatornának tekintik, és a balesetet azzal magyarázzák, hogy az érzékelés, észlelés, felismerés (azonosítás), értékelés, döntés és végrehajtás egymást követő fázisai közül valamelyikben hiba történik.

Igen jól használhatónak bizonyult Rasmussen kognitív szabályozási modellje, Reason arra épülő emberi hibázási modellje, valamint Ramsey baleset-kialakulási modellje, ezért ezeket az alábbiakban röviden összefoglaljuk.

Rasmussen modellje

Rasmussen megalkotta az információ-feldolgozás hierarchikus kognitív szintjeit leíró modelljét, amely előnyösen alkalmazható különböző munkatevékenységek esetére. A modell lényegét az alábbiakban a 3.1.-1. ábra alapján röviden összefoglaljuk. A modell alapfeltevése a gyakorlati tapasztalatokkal teljes összhangban az, hogy az emberi tevékenység célok által vezérelt. Ezek a célok az ember számára valamilyen módon adottak. A célok jöhetnek kívülről pl. feladat, utasítás, kényszerhelyzet vagy elvárás formájában, de következhetnek a személy belső igényeiből és törekvéseiből is. A modell azt írja le, hogy az adott cél végrehajtására az embernek milyen mechanizmusok állnak rendelkezésére.

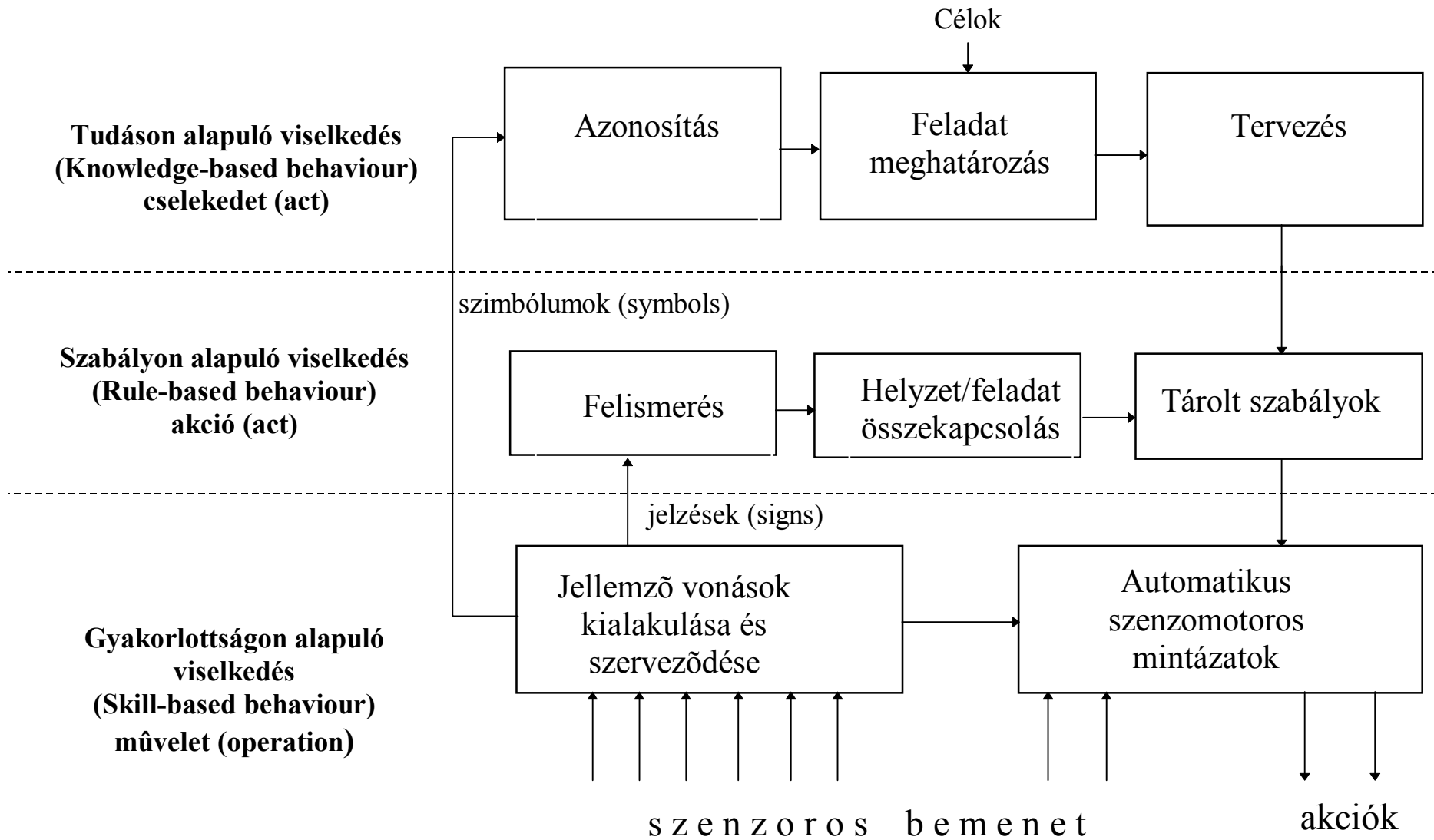
A *gyakorlottságon alapuló* (*skill-based*) viselkedés tudatos kontroll nélkül, összerendezett egységes egészként lezajló, automatikus szenzomotoros cselekvési

mintázatokból szerveződő tevékenységet jelent. Ilyen pl. egy ceruza vagy egy pohár felemelése, egy kulcscsomó zsebre tévése, jól begyakorlott kerékpározás, rutinszerű hangszeres játék, ugyancsak rutinszerű műszer-szerelés vagy mélyen bevésődött motoros sémákra épülő rajzolás. Mivel a tudatos kontroll szintje ilyenkor igen alacsony, vizuálisan vezérelt cselekvések esetén az ember ilyenkor inkább csak néz, mint lát.

A külvilágból érkező információk ilyenkor pusztán *jelek (signals)*, melyeknek a konkrét és közvetlen folytonos téri-idői mivoltukon túlmenően semmiféle mögöttes jelentésük nincs. Ha pl. nagy rutinnal, szinte teljesen automatikusan gépkocsit vezetünk, az út kanyarulatát jelző vizuális ingereknek semmilyen más jelentése nincs azon túlmenően, hogy az út kanyarodik. A 3.1.-1. ábrán ennek az felel meg, hogy - az ábra jobb alsó részén található "Automatikus szenzomotoros mintázatok" feliratú blokkban - a jelek közvetlenül kiváltják a megfelelő "akciókat" (*action*). Az "akciók" a tevékenység olyan kisebb egységei, amelyek még tudatosan is interpretálható célok elérésére irányulnak. Az akciók hierarchiába rendeződnek: az összetettebb akciók egyszerűbbekből állnak, melyek egymással változatos módon kapcsolódhatnak és egymásba ágyazódhatnak. A legegyszerűbbek azonban - amelyekre még alkalmazható a tudatos értelmezhetőség definíció szerinti feltétele - már nem bonthatók fel továbbiakra, mert ezek már csupán nem tudatosítható "műveletekből" (*operation*) épülnek fel. Egy ceruza felemelése már általában olyan elemi akció, ami csak önmagában már nem tudatos és nem értelmes izomműködésekre bontható fel. A gyakorlottságon alapuló viselkedést tehát az jellemzi, hogy elemi műveletek meghatározott szekvenciáiból szerveződött akciókra épül. Szükség esetén az automatikusan lefutó cselekvés-sort a magasabb szintű kontroll modulálhatja. Ha a fentebb említett gépkocsivezetést folytatjuk és az útitársunk így szól "Most figyelj, az út csúszós!", vagy "Most egy kellemetlen kanyar következik!", akkor tudatosan is odafigyelünk a vezetésre, nagyobb figyelmet szentelünk neki. Ha ezek után egy városba érve közlekedési táblákat látunk meg, ezek már *jelzések (signs)* lesznek számunkra, mert egyértelmű és egyezményesen ismert szabályok szerint tájékoztatnak például arról, hogy megállni vagy parkolni tilos. Ez az üzenet már túlmutat az inger közvetlen fizikai mivoltán, azon túlmenő információt közöl. A tevékenység szabályozása ekkor már a **szabályokon alapuló (rule-based)** szinten történik. Az ábrából látható, hogy ezen a szinten először megtörténik a jelzés felismerése, majd annak a rendszerállapothoz, illetve a feladathoz viszonyítása, végül pedig a jelzéshez kapcsolódó tárolt szabályok alapján a megfelelő viselkedésformák (akciók) elindítása. Ezeket a tárolt szabályokat kaphattuk készen (az autós példa esetében a közúti közlekedés szabályainak formájában, míg pl. az erőművi operátorok esetében az üzemzavari utasítások formájában), korábbi tapasztalataink alapján kialakíthattuk mi magunk, vagy megtudhattuk másoktól.

A szabályokon alapuló szintet tehát az jellemzi, hogy ismert szabályok alapján ugyancsak rendelkezésre álló akciókat mozgósítunk. Ha a gépkocsivezetés példáját ismét tovább folytatva feltesszük, hogy egy váratlan akadály (pl. egy híd lezárása) miatt hirtelen kiderül, hogy úti célunk az eredetileg tervezett módon nem érhető el, akkor olyan döntési helyzetbe kerülünk, amelynek a megoldására nem rendelkezünk előre lerögzített szabállyal. Ilyen esetben a tevékenység szabályozása ismét magasabb szintre, a **tudáson alapuló (knowledge-based)** szintre tevődik át. A lezárt híd látványa ekkor számunkra az éppen felmerült probléma *szimbóluma (symbol)* lesz, ami messze több, mint egyszerű jel, de több a jelzésnél is, mert komplex jelentést hordoz. Az ábrából látható, hogy ezen a legfelső szinten először a szimbólum azonosítása történik meg, majd a fölérendelt cél (az úti cél elérése) megvalósítása érdekében olyan új

tervet kell készíteni, amihez a lehetőség szerint rendelkezésre állnak ismert eljárások, ill. szabályok. Ennek azonban előfeltétele a tevékenység tárgyának alapos ismerete, annak átfogó tudása. Csak egy elegendően valóság-hű belső mentális modell teszi ugyanis lehetővé egy olyan új végrehajtási terv kidolgozását, amely reális esélyt ad a sikernek. A gépkocsivezetéses példában ennek a tudásnak az adott országrész földrajzára, útviszonyaira stb. kell vonatkoznia, egy soha korábban nem tapasztalt üzemzavarral szembe kerülő operátor estében az erőmű technológiájára, egy karbantartó munkás esetén pedig a karbantartandó gép konstrukciójára és működésére. Ha a megoldás nem vezethető vissza az új megoldási terv létrehozása során már rendelkezésre álló szabályokra, akkor magukat a végrehajtási szabályokat is a megoldási terv megalkotása során kell létrehozni. A tudáson alapuló tevékenységet tehát az jellemzi, hogy a fölérendelt célok által megkívánt cselekedet ("act") végrehajtása érdekében megtervezi a feladat-megoldás részletes programját; vagy úgy, hogy visszavezeti ismert szabályokra (amelyekhez rendelkezésre állnak a megfelelő akciók), vagy úgy, hogy magukat a szabályokat is megalkotja. Azt, hogy valamilyen közölt információ az operátor számára jel, jelzés vagy szimbólum, nem az információ formája szabja meg elsősorban, hanem az információ-közlés helyzete.



3.1.-1. ábra
Az emberi tevékenység szabályozásának kognitív szintjei

Az emberi hibázás Reason-féle modellje

A modell szerint az *előzetes szándék* és a *hiba* fogalmi pszichológiai szempontból egymástól elválaszthatatlanok: hibáról csak előzetes szándék alapján végrehajtott cselekvések esetén beszélhetünk. Az *emberi hiba* általános fogalom, amely magában foglal minden olyan helyzetet, amelyben a mentális vagy fizikai cselekvések megtervezett sorozata nem éri el előre eltervezett szándékozott célját és ez a kudarc nem tulajdonítható valamilyen rendkívüli véletlenszerű körülménynek.

A hibák két alapvető típusa fentiek szerint a következő.

(1) A cselekvések nem a terv szerint futnak le (függetlenül attól, hogy maga a terv helyes-e vagy nem). Ezek a *végrehajtási vagy/és tárolási hibák*, mivel a megfelelő cselekvések sorozata vagy rosszul lett végrehajtva, vagy/és már az eltárolásukban is hiba volt. Ezek az ún. *elvételek* és *kihagyások*. Az elvételek potenciálisan megfigyelhető, nem terv szerint lefutó cselekvés-sorozatok (tehát végrehajtási hibák), mint amilyenek a nyelvbotlások, elszólások, elírások, félreolvasások vagy félrefutott mozgásos akciók (pl. a folyamatirányító operátor “mellényúl” és rossz gombot nyom meg). A kihagyások közvetlenül nem megfigyelhető, többnyire az emlékezés működési zavarával (kimaradásával) kapcsolatos, az elvételeknél mélyebben gyökerező hibák (tehát tárolási hibák).

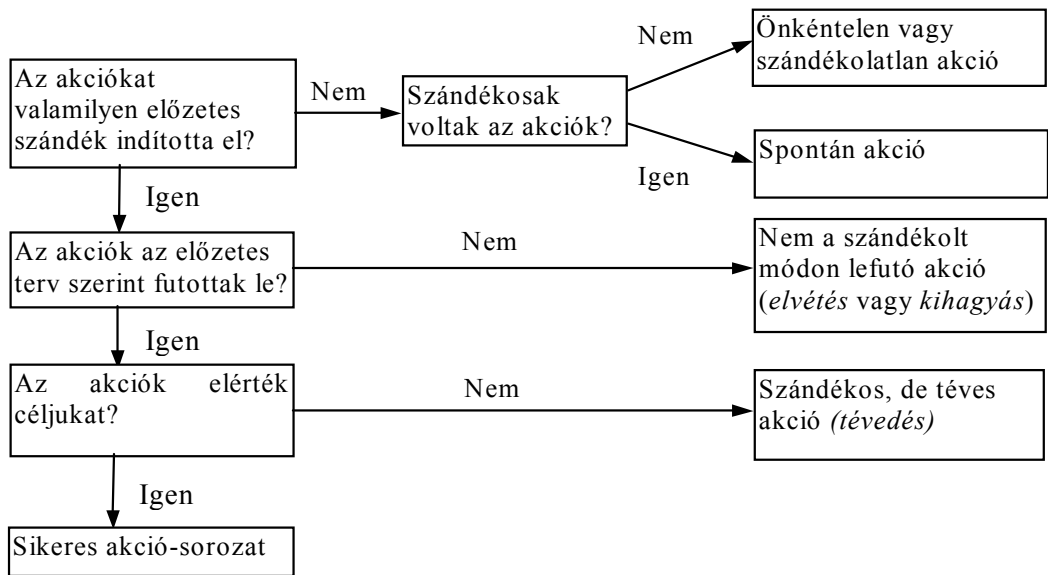
(2) Maga a cselekvési terv hibás (függetlenül attól, hogy a cselekvések a terv szerint futnak-e le vagy nem). Ezek a *tervezési hibák*, amelyeket *tévedéseknek* nevezünk. A tévedések az ítéletalkotási és következtetési folyamatok hiányosságai a célok és az azok elérésére kiválasztott eszközök meghatározása során. A tévedések lényegesen komplexebbek, nehezebben megérthetőek és tetten érhetőek, mint az elvételek vagy a kihagyások és ezért azoknál sokkal nagyobb potenciális veszélyt képviselnek. Míg az elvételek és a kihagyások a tervezettől való eltérést jelentik és ezért viszonylag könnyebben felfedezhetőek és így tudatosíthatóak, addig a tévedések lényege a rossz tervezés és ezért hosszú ideig észrevétlenek maradhatnak. A tévedésekről gyakran csak valamilyen súlyos következmények kapcsán derül ki, hogy valójában tévedések voltak. A szándékos viselkedésformák - a 3.1.-2. ábra szerint - három igennel vagy nemmel megválaszolható kérdés segítségével célszerűen kategorizálhatóak.

Az ábrából látható, hogy pszichológiai értelemben nem minősülnek hibának az előzetes szándék nélkül végrehajtott cselekvések (az önkéntelen vagy szándékolatlan, illetve spontán akciók eredményei). Megjegyzendő, hogy ez az értelmezés eltér a jogi felfogástól, mivel jogi értelemben beszélhetünk felelősségről önkéntelen vagy szándékolatlan, illetve spontán akció eredményeként bekövetkező baleset vagy károkozás (pl. gondatlanságból előidézett baleset vagy hirtelen felindulásban elkövetett testi sértés) esetén is. Megjegyzendő az is, hogy elvben lehetséges - pl. véletlen szerencse révén -, hogy az akció-sorozat annak ellenére sikeres, hogy nem az előzetes terv szerint fut le. Mivel azonban az ilyen esetek rendkívül valószínűtlenek, ezek felvételével a modellünket nem tesszük kevésbé áttekinthetővé. Az *elvételek és kihagyások* - amelyek mindig a gyakorlottságon alapuló szinten fordulnak elő - bekövetkezése olyan típusú tevékenységnél várható, amikor valamilyen jól megalapozott (begyakorlott) rutin tevékenységtől valamilyen okból el kell térni.

Reason modelljét a tapasztalattal és a Rasmussen-féle feldolgozási szintekkel kiegészítve kimutatható, hogy a tévedéseknek a következő két fajtája különböztethető meg:

- *tévedések a szabályokon alapuló szinten,*
- *tévedések a tudáson alapuló szinten.*

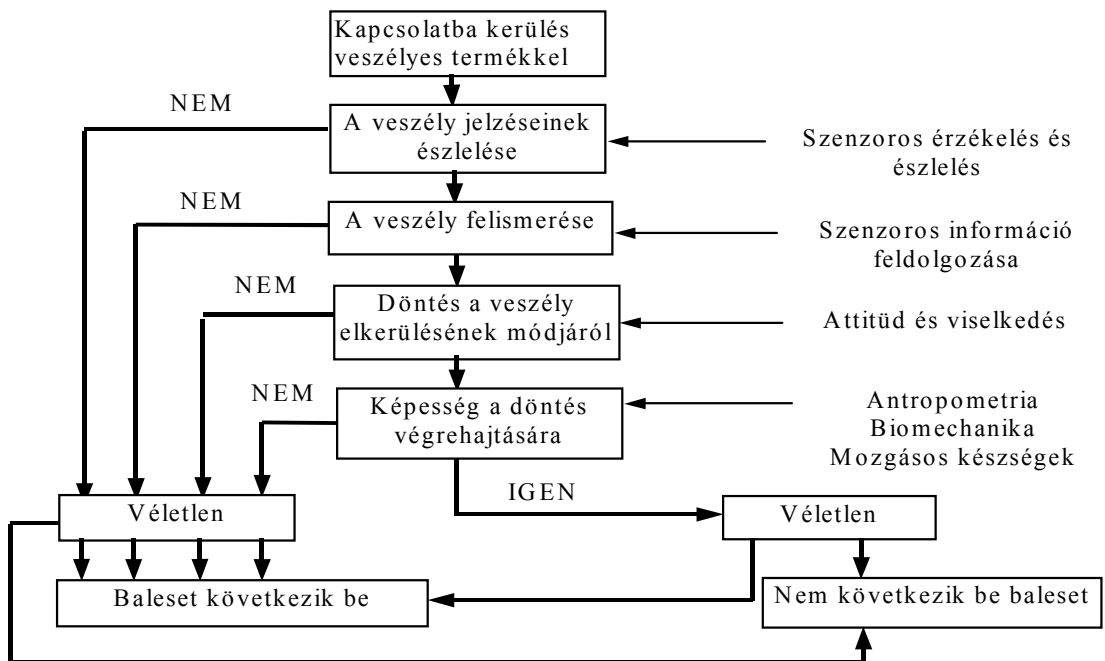
Az elvételekkel és a kétféle tévedéssel együtt tehát az emberi hibák három fő típusa azonosítható.



3.1.-2. ábra
Reason algoritmus az emberi hibák típusainak elkülönítésére

Ramsey baleset-kialakulási modellje

A 3.1.-3. ábrán látható egyszerű modell azt mutatja szemléletesen, hogy az információfeldolgozás és cselekvés különböző szinteken bekövetkező zavarai a véletlennel kombinálódva milyen mechanizmusok révén vezethetnek nem kívánt eseményekhez, balesetekhez.



3.1.-3. ábra
Ramsey baleset-kialakulási modellje

3.1.5. Jogi és etikai vonatkozások

Az ún. „*munkavédelmi törvény*” (1993. évi XCIII. Tv.) részletesen szabályozza a területet. Ennek a fontos alaptörvénynek a stratégiája az egységes és átfogó megelőzés a következő elvek alapján:

- A veszély elkerülése, ha az lehetséges.
- A nem elkerülhető veszélyek értékelése (kockázatelemzés).
- A veszélyek keletkezési helyükön történő leküzdése.
- Veszélyes helyzetek lehetőség szerinti helyettesítése veszélytelennel vagy kevésbé veszélyessel.
- A műszaki-technikai fejlődés aktuális eredményeinek alkalmazása.
- Az emberi tényező – az ergonómia – figyelembe vétele.
- A kollektív védelem elsőbbsége az egyéni védelemmel szemben.

A következőkben felsoroljuk a legfontosabb további újabb jogszabályokat is. A jogszabályoknak egyes témánkhoz szorosabban kapcsolódó részeit ki is emeljük. Meghatározó jelentősége és részletessége miatt természetesen a munkavédelmi törvényből idézünk legtöbbet.

A 2001. április 30-án hatályos legfontosabb jogszabályi rendelkezések

- *A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. Tv. vonatkozó és kapcsolódó előírásai*

19. § (1) A létesítés során a munkavédelmi követelmények érvényre juttatása a létesítésben közreműködők feladata, amelynek teljesítésében együtt kell működniük. (3) A munkahelyek, munkaeszközök kialakítása, telepítése, továbbá a munka megszervezése során az ergonómiai szempontokat is figyelembe kell venni.

40. § (1) A munkafolyamatot, a technológiát, a munkaeszközt, az anyagot úgy kell megválasztani, hogy az sem a munkavállalók, sem a munkavégzés hatókörében tartózkodók egészségét és biztonságát ne veszélyeztesse.

41. § (1) Anyagot, terméket mozgatni csak az anyag, termék tulajdonságainak megfelelő, arra alkalmas eszközzel, a kijelölt helyen és módon, a súly- és mérethatárok megtartásával szabad.

42. § A veszélyes munkafolyamatoknál, technológiáknál a veszélyek megelőzése, illetve károsító hatásuk csökkentése érdekében

a) a veszélyforrásokat és az ellenük való védekezés módját, az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés feltételeit az érintett munkavállalókkal - mind a munkahely egésze, mind az egyes munkafolyamatok tekintetében - meg kell ismertetni,

b) a veszélyforrások ellen védelmet nyújtó egyéni védőeszközöket meg kell határozni, azokkal a munkavállalókat el kell látni, és használatukat meg kell követelni;

c) a munkahely jellemzőitől, a munkaeszközöktől, az anyagok fizikai és kémiai tulajdonságaitól, a munkavállalók számától függően a munkahelyeket megfelelő eszközökkel kell felszerelni a tüzek leküzdésére, és szükség esetén tűzjelzőkkel és riasztó rendszerekkel is el kell látni ezeket; a veszélyforrások ellen védőberendezéseket és eszközöket, jelző-, tűzoltó, mentőkészülékeket, vészkapcsolókat, biztonsági megvilágítást (a továbbiakban: biztonsági berendezéseket) működőképes, a rendeltetésszerű használatra alkalmas állapotban kell tartani;

d) gondoskodni kell arról, hogy a munkavállalók egészségét vagy biztonságát fenyegető súlyos és közvetlen veszély esetén a munkavállalók a munkát beszüntessék, és a munkahelyeket azonnal elhagyják, biztonságos helyre távozzanak;

44. § (1) Azoknál a munkafolyamatoknál, ahol a munkavállaló veszélyforrás hatásának lehet kitéve, a hatásos védelmet - amennyiben külön jogszabály eltérően nem rendelkezik - zárt technológia alkalmazásával, ha ez nem oldható meg, akkor biztonsági berendezések, egyéni védőeszközök és szervezési intézkedések - szükség szerinti együttes - alkalmazásával kell megvalósítani.

45. § (1) Rendellenes körülmények kialakulása esetére - amikor a szabályos üzemvitelre vonatkozó biztonsági előírások nem tarthatók be - a munkahely jellegére, helyzetére, kiterjedésére, valamint a veszélyforrások hatására, továbbá a munkavégzés hatókörében tartózkodókra is tekintettel mentési tervet kell készíteni, és a mentéshez szükséges személyeket ki kell jelölni.

54. § (2) A munkáltató köteles minőségileg, illetve szükség esetén mennyiségileg értékelni a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatokat, különös tekintettel az alkalmazott munkaeszközökre, veszélyes anyagokra és készítményekre, a munkavállalókat érő terhelésekre, valamint a munkahelyek kialakítására. Az értékelés alapján olyan megelőző intézkedéseket szükséges hozni, amelyek biztosítják a munkakörülmények javulását, beépülnek a munkáltató valamennyi irányítási szintjén végzett tevékenységbe.

- 1071/1991. (XII. 27.) Korm. Határozat a teendőkről a munkavédelem területén.
- 25/1996. (VIII. 28.) NM rendelet az egészséget nem veszélyeztető munkavégzés és munkakörülmények általános egészségügyi követelményeiről.
- 21/1998. (IV. 17.) IKIM rendelet a gépek biztonsági követelményeiről és megfelelőségük tanúsításáról.
- 2000. évi LXI. törvény a munkavállalók ionizáló sugárzás elleni védelméről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1960. évi 44. ülészakán elfogadott 115. számú Egyezmény kihirdetéséről.
- 2000. évi LXXII. törvény a munkavállalóknak a munkahelyi levegőszennyeződés, a zaj és rezgés által okozott foglalkozási veszélyek elleni védelméről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1977. évi 63. ülészakán elfogadott 148. számú Egyezmény kihirdetéséről
- 2000. évi LXXV. törvény a munkavállalók biztonságáról, egészségéről és a munkakörnyezetről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1981. évi 67. ülészakán elfogadott 155. számú Egyezmény kihirdetéséről
- 2000. évi LXXX. törvény az építkezéssel kapcsolatos biztonsági és egészségügyi kérdésekről szóló, a Nemzetközi Munkaügyi Konferencia 1988. évi 75. ülészakán elfogadott 167. számú Egyezmény kihirdetéséről
- 15/2000. (V. 26.) BM rendelet az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés szabályairól a belügyminiszter által irányított rendvédelmi szerveknél.
- 2/2001. (I. 17.) Korm. Rendelet a veszélyes anyagokkal kapcsolatos súlyos balesetek elleni védekezésről

A rendelet az „Értelmező rendelkezések” c. részben definiálja a *felső*, illetve *alsó küszöbértékű veszélyes üzemeket és a veszélyességi övezetet*.

- 20/2001. (III. 30.) OGY határozat a munkavédelem országos programjáról
1. Az Országgyűlés e határozatával felkéri
 - a) a munkáltatókat és munkavállalókat, hogy tegyenek meg mindent a Programban megfogalmazott célok megvalósulásáért;
 - b) a tömegtájékoztató szervek vezetőit és munkatársait, hogy vállaljanak részt a Program megismertetésében és a munkavédelemre, egészségvédelemre, egészségfejlesztésre vonatkozó ismeretek terjesztésében;
 - c) a társadalmi és érdek-képviselői szerveket és az állampolgárokat, hogy lehetőségeik szerint működjenek közre a Program céljainak megvalósításában.

A téma etikai vonatkozásaival kapcsolatban a pszichológus-etika általános alapelvei az irányadóak. Ennek megfelelően a dolgozót fel kell világosítani az adott munkakörben őt fenyegető kockázatok mértékéről és természetéről, valamint azok csökkentésének lehetőségeiről és korlátairól. Akár a munkaadó – direkt módon kifejezett vagy ki nem fejezett – elvárása alapján, akár egyéni mulasztás révén a munkavégzés egészségi és biztonsági kockázataival összefüggő fontos információkat a dolgozó elől elhallgatni nem szabad.

Irodalom

- HAUPERT GÁBOR (1999): *A munkahelyi kockázatértékelés és kezelés gyakorlati kézikönyve*. Munkavédelmi Kutatási Közalapítvány.
- IZSÓ LAJOS (1997): *Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői*. Jegyzet munkavédelmi szakmérnök hallgatók számára, 97 oldal. Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet. (A BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék honlapján PDF formátumban elérhető: <http://www.erg.bme.hu/> "Oktatás" ⇒ "Termékbiztonság" választással)
- IZSÓ LAJOS (1998): *A munkabiztonság pszichológiai tényezői*. In: Klein S. (szerk.): *Munkapszichológia*, ISBN 963-03-5524-8, 8. fejezet, 577-645. oldal. SHL Hungary Kft, Budapest. (Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet kiadásában is megjelent. A BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék honlapján PDF formátumban elérhető: <http://www.erg.bme.hu/> "Oktatás" ⇒ "Termékbiztonság" választással).
- LANTOS GÉZA (1998): *Munkahelyi kockázatértékelés*. STYX Oktatási Stúdió.
- VARGA ISTVÁN (2000): *Kockázat. Gyakorlati módszertani útmutató és segédlet a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető kockázatok felméréséhez és értékeléséhez*. 40 oldal + CD melléklet. Népszava Könyv Kft.

3.2. Egészségmegőrzés a képernyő előtt

Az adott tevékenység célja

A képernyő előtti munkavégzés minimális egészségügyi és biztonsági követelményeiről szóló 50/1999. (XI. 3.) EüM rendelet három egészségügyi kockázat megelőzését tűzi ki célul: 1. a látásromlást előidéző tényezők, 2. a pszichés (mentális) megterhelés, 3. a mozgásszervek érintettsége. Az egészségi kockázat megelőzése a munkáltató feladata. Kevés olyan munkapszichológiai feladat van, ahol a munkaeszköz annyira ártatlan a róla feltételezett, mellette elszenvedett egészségi panaszokban és tünetekben, mint a képernyő. A számítógép elhelyezése (asztal, szék), az ülőmunkát végző személy testhelyzete, a rendelkezésre álló terület, a természetes és mesterséges világítás rossz megoldása az, ami a szem, a nyak-, hát-, gerincpanaszokat, az interperszonális konfliktusok egy részét okozza. Feladatunk az egészséges munkakörülmények bemutatása, hogy ezek minél több munkahelyen és otthonban tegyék örömtelivé a számítógépes munkavégzést.

Megvalósítandó feladatok

A monitornak (akár hagyományos katódsugárcsőes, akár az új, lapos) minden irányban szabadon mozgathatónak kell lennie. A képernyő figyeléséhez akkor egészséges a fejtartás, ha a fej 20 fokban előredöntött. Ezért a monitort 20 fokban hátra kell dönteni, így merőleges lehet a tekintet.

A monitort nem szabad az ablakra merőlegesen állítani, csak arra párhuzamosan; ha az ablakra néz, tükröződik benne az ablakon túli világ, ha háttal áll az ablaknak, a képernyőről feltekintő személy számára túl nagy a világosságkülönbség. Háttal egymásnak állítható 2 monitor, ha a két képernyős dolgozó szíveli egymást. Ha az ablakok között 1,8-2,0 m szabad fal van, a fálhoz állítható a képernyő. Ha az ablakos fal végén van 1,5-2,0 m szabad fal, akkor 45 fokos szögben sarokra állítva szintén elhelyezhető a képernyő.

Ha egy szobában több képernyős munkahely van, akkor azok legelőnyösebben az ablakos fal 2 sarkában vagy egymással szemben helyezhetők el. Termékben egymás mögött minimálisan 1,6-1,8 m távolságra, egymás mellett minimálisan 1,6-1,8 méterre. Jól alkalmazhatók erre a célra a korszerű L alakú számítógépasztalok. A helyigény fenti adatait közel ezer munkahelyvizsgálat és kísérleti munkahely-kialakítás támasztja alá.

A számítógépes helyiségben lehetőleg ne legyen jó fényvisszaverő képességű, fényes felület (tükör, fényesre mázolt ajtó, ablaktok, ablakkeret, lakkozott bútor, lámpabura, csempe vagy olajfesték, a szobába mélyebben belógó világítóttest). A padló ne legyen lakkozott, előnyös a szőnyegpadló, de csak a sima felületű, mert a szék csak ezen gurul. A asztal vagy munkafelület is matt tónusú legyen. Az asztalon ne legyenek fényes irattartók.

Az ablakokat a számítógép-használat teljes idejére jó fényszűrő hatású, pasztellszínű függönnyel, szalagfüggönnyel, illetve relaxával kell takarni. Nyitható ablaknál fényzáró függöny is kell, mert nyitott ablaknál a relaxa már nem véd a fénytől.

Ha a számítógép előtt ülőnek nemcsak a képernyőt és a billentyűzetet kell felváltva néznie, hanem a beírandó szöveget, adatokat is figyelnie kell, ez egyrészt fejforgatással, másrészt sorozatos fejdöntés-fejemeléssel is járhat, hacsak ezek térbeli elhelyezését nem alakítják ki megfelelően. A nyaki izomzat terhelése és a folytonos akkomodációs igény panaszokat okozhat. Ezek megelőzése végett a képernyő széléhez rögzített, szabadon forgatható kézírattartóra van szükség. A kézírattartó legyen állítható, és olyan helyzetben rögzíthető, hogy a használó az iratot kényelmesen olvashassa. Ilyen elhelyezés esetén a képernyőn és a kézírattartón lévő szöveg figyelésének váltogatása csak a tekintet áthelyezését igényli.

Az ergonómiai követelményeknek jobban megfelel az osztott billentyűzet, amelyen a két kéz működési felülete egymástól elkülönül. A bal és jobb betűtartomány egymással tompaszöveget bezárva, ferdén helyezkedik el a természetes kéztartáshoz igazodva. A kéztartás így kényelmes, mert mindkét kéz 60° -os szög alatt éri el a billentyűzetet.

A billentyűzet előtt 8-10 cm szabad helynek kell lennie ahhoz, hogy a számítógép-kezelő a kezét és csuklóját egy *puha* alátétten megtámaszthassa. Ezt az alátétet házilag is el lehet készíteni, géllal töltött változatát árusítják.

A billentyűzet közvetlen közelébe csak könnyen mozdítható tárgyakat szabad elhelyezni, magasságuk ne haladja meg lényegesen a billentyűzet magasságát. Erre azért van szükség, hogy a kezek mozgása még akkor is szabad legyen, ha a képernyőfigyelés megszakítása után vagy a billentyűzettől elfordított testhelyzetben kell gyorsan és pontosan billentyűzni.

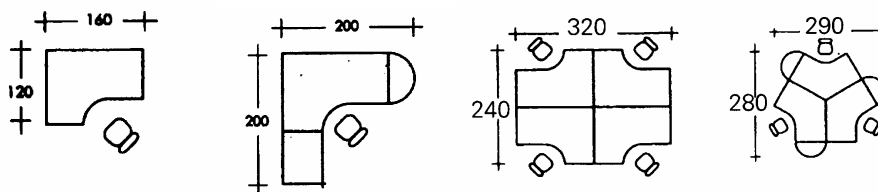
Ha az asztal kicsi, hasznos a billentyűzettartó fiók, amely az asztal lapja alatt helyezkedik el. Az az előnyös billentyűtartó fiók, amely 12 fokban előre lejt.

A munkaasztal legyen változtatható magasságú, nem fényvisszaverő felületű és olyan nagyságú, hogy biztosítsa a monitor, a billentyűzet, az iratok és a csatlakozó eszközök rugalmas elrendezését.

Ezeket a feltételeket hagyományos íróasztal is teljesítheti, de az asztal magassága függjön attól, hogy a billentyűzet az asztallapon fekszik vagy az asztallap alá szerelt billentyűtartó fiókban van. Első esetben az asztal magassága 72 cm legyen, a második esetben a maximális magasság 75-80 cm lehet.

Az asztallap alatt a lábak akadálytalan mozgásához kellő szabad teret kell biztosítani.

Az utóbbi években kialakítottak egy új asztaltípust a képernyős munkához. Ez az asztal elég nagy, hogy ráférjen a számítógép monitorja és mindaz, ami egy íróasztalon szokásos. Ez az asztal hajlított nagy L alakú, egy fiókja van (a billentyűzet számára), alatta gurulós kis szekrények férnek el. Magassága állítható. Az *1. ábra* az L alakú asztalok variálhatóságát is mutatja.



1. ábra

A munka jellegétől függően az asztalon különböző iratokat, irattartót, laptartót helyeznek el. Annak érdekében, hogy ezek is optimálisan elérhetők legyenek, bizonyos térbeli határokat be kell tartani.

A normálisan befogott tartomány átmérője – 170 cm magas férfiak és 160 cm magas nők esetében – vízszintesen férfiaknál 120 cm, nőknél 105 cm. E terület lényegében a vállszélesség és az alkarok hosszúságának összege. Ez a normális munkazóna.

A maximális munkazónát a két kinyújtott kar által leírt, egymást metsző félkörök határolják, ami férfiak esetében 155 cm, nőknél pedig 130 cm átmérőjű félkörív-tartomány.

A normális munkazónában kell elhelyezni a leggyakrabban használt tárgyakat. Ezen kívül, a kinyújtott felkarra leírható körívközpontok közül azokat, amelyekre csak ritkán van szükség.

A munkaszék legyen stabil, biztosítsa a használó szabad mozgását és kényelmes testhelyzetét. A kereskedelemben kapható, a képernyős munkához kialakított székek többsége ezeket az igényeket kielégíti, vagyis



- az alsó lábszárak kényelmesebben, közel

függőlegesen helyezkednek el,

- a talpak kényelmesen megtámaszkodnak a padlón, vagy a lábtámaszon,
- a gerincoszlop enyhén ívelt és kissé előredőlt,
- a combok közel vízszintesek,
- a felkarok – laza tartásban – közel

függőlegesek, az alkarok vízszintesen helyezkednek el (2. ábra).

2. ábra. A jó szék

A szék stabilitását öt láb biztosítja, görgőkön gurul, két görgőt lehet rögzíteni. A szék magassága legyen könnyen állítható.

Az ülőfelület akkor jó, ha hátul kicsit lejt, elől ívelten lehajlik. Kívánatos, hogy a szék ülőlapja, támlája és karfája párnázott legyen.

A szék támlája legyen magasságában állítható és dönthető.

A háttámla (deréktámla) akkor jó, ha a döntés rugalmas ellenállásba ütközik, így támasztja meg az ágyéki csigolyákat, és a hátrafelé nyomás megszűntével visszatér normális állásába. Ez nagyon jó rugózást igényel.

Az asztal és a szék együttese biztosíthatja az egészséges ülőmunkát. Ehhez még szükséges:

- a) a gyakran használt kezelőelemeket, kijelzőket és munkafelületeket úgy kell elrendezni, hogy kényelmesen elérhetőek legyenek,
- b) a gyakran megfigyelt kijelzők a kényelmes nézési irányban legyenek elhelyezve,
- c) legyen lehetőség a testhelyzet gyakori változtatására, a gyakran ismétlődő, a végtagok vagy a test rendkívüli kinyújtásával, elfordításával járó mozgásokat el kell kerülni,
- d) biztosítani kell a hát, különösen a deréktájék megtámasztását.

A munkahelyet úgy kell megtervezni és méretezni, hogy a használnak legyen elegendő tere testhelyzete és mozgásai változtatásához.

A monitort nem helyes a gépházra állítani.

Az embernek mint egyedi testi méretekkel rendelkező biológiai lénynek meghatározott térére van szüksége. A munkavégzéshez, tanuláshoz szükséges személyes tér korlátozását szorongásos stresszként éljük meg. A személyes tér egy láthatatlan elképzelt henger, melynek tengelye a test függőleges tengelye. A személyes tér átmérője 80-120 cm, magassága minimálisan 290 cm. Ennél szűkebb térben vagy alacsonyabb belmagasságú helyiségben kényelmetlenül érezzük magunkat.

Az asztal, munkafelület vagy számítógéptartó állvány előtt kényelmes széken ülő felhasználó körül egy kisebb és egy tágabb egyéni zóna van. A szűkebb, 45 cm-es sugarú zóna az intim zóna. Ezt közeli rokon, barát, gyermek kivételével nem illik átlépni, mert kellemetlen tolakodás érzetét kelti, érzékenyebb személynél megrettenést, rövid félelmi reakciót vált ki. A tágabb – 80-120 cm-es sugarú – zóna a személyes zóna. Ez az a kör, amin belül a számítógép (összes tartozékával) és a személyes holmi szabadon helyezhető el. Nagyon fontos, hogy a szobán, helyiségen átvezető közlekedési utak egyike se hasítson le területet a képzeletbeli körből – a személyes zónából –, mert ez stresszt okozhat. A köralakban 3,6 m² területigény az L alakú asztalokkal könnyen teljesíthető.

Egymás melletti hagyományos íróasztalok esetében legalább 70 cm széles közlekedő út legyen két 80-90 cm széles asztal között.

Oszlopban (egymás mögött) elhelyezett több képernyős munkahely esetében szükség van területre a szék hátragurításához, a felálláshoz, a szék betolásához az asztal elé, ha a felhasználó feláll. Itt is a 120 cm-es sugarú zóna érvényes, az asztallap szélétől számítva. Kellemetlen, ha a felálló dolgozó beleütközhet a mögötte dolgozó asztalának szélébe vagy a falba.

A munkatársi kapcsolatok és a személyi téréigény összefüggését szépen mutatja, hogy kis szobában két szembeállított asztal is elfogadható, a képernyőket egymásnak háttal állíthatják. Természetesen mindkét felhasználó mögött változatlanul szabad térére van szükség.

Indokolt lehet ugyanakkor a személyi elkülönülés lehetőségének megteremtése. Pl. az asztalok között elhelyezett, az asztal síkjánál 30-40 cm-rel magasabb ún. félparaván alkalmazásával, amely a kommunikáció lehetőségét nem zárja ki.

Az eddig bemutatott berendezési tárgyak ajánlására, kivitelezési terv készítésére minden erre kiképzett, egyetemi (főiskolai) végzettségű személy alkalmas.

Az általános, illetve helyi világítás (munkalámpa) biztosítson kielégítő megvilágítást és megfelelő kontrasztot a képernyő és a háttérkörnyezet között, tekintetbe véve a munka jellegét és a használó látási követelményeit. Erre a feladatra világítástechnikai mérnököt vagy erre is kiképzett szakpszichológust kell felkérni.

A képernyőre és más munkaeszközökre vetődő, zavaró tükröződést és fényvisszaverődést oly módon kell megelőzni, hogy a képernyős munkahely *telepítésekor* a munkaterem és a munkahely megtervezését összehangolják a mesterséges fényforrások elhelyezésével és műszaki jellemzőivel.

A világítás a képernyős munkahelyek legkevésbé megoldott környezeti tényezője: káprázás, tükröződés zavarhatja a munkavállalók látását. Ellentmondás lehet a 20°-ban előredőlt fejtartást igénylő képernyő-elhelyezés és a világítás között: akár természetes, akár mesterséges megvilágításról van szó, a képernyő hátradöntve több fényt kap, mint egyébként. Ezért állítják a legtöbb képernyőt függőlegesre, holott a megfigyelő számára ez nemcsak nem optimális, de szempanaszokat és nyakfájást okozhat.

A munkavállalók többsége szívesebben dolgozik *természetes megvilágítású* helyiségben, sokan idegenkednek az ablaktalan szobáktól, munkateremtől. A természetes világítás elsősorban nem a fény mennyiség miatt előnyös, hanem azért, mert a jó teljesítmény-készenléthez, hangulathoz a külvilággal összekapcsoló természetes fény is szükséges.

A természetes fény zavaró hatása ellen viszonylag könnyű védekezni. Erkélyajtó esetén, déli fekvésű szobákban a fényszigetelő függönyön kívül paraván is szükséges lehet.

A jól megvilágított hagyományos iroda elsősorban abban különbözik a képernyős munkahelytől, hogy a képernyős munkahely sokkal kevesebb fényt igényel. Csupán annyit, hogy a laptartón lévő szöveg jól olvasható legyen, és a képernyőn ne tükröződjék semmi. A mennyezeti mesterséges általános megvilágítás maximális értéke 200 candella/m² és a helyi megvilágításé 300-500 lux. Ezért előnytelen képernyős és más tevékenység egy légtérben.

A candella/m² nem helyettesíthető lux-értékkel, mert

$$L = dE / (d \cdot \cos \omega \cdot \cos \varphi)$$

ahol L a fénysűrűség candela/m²-ben

E a megvilágítás lux-ban

„Omega” az adott irányú elemi sugárzást magába foglaló térszög

„fi” a felület normálisa és az E megvilágítást kiváltó elemi sugárnyaláb közötti szög.

Az összefüggés talán leglényegesebb eleme a szögfüggőség, ami miatt nem lehet a fénysűrűséget megvilágítással helyettesíteni. Egyébként azonos körülmények között, azaz pontosan abból a szögből világítva és pontosan abból a szögből nézve pontosan

ugyanolyan reflexiós tulajdonságokkal rendelkező felületen a fénysűrűség valóban lineárisan arányos a megvilágítással. A gyakorlatban éppen az ellenkezője merül fel, mivel a mesterséges világítás egy felületre mindig azonos megvilágítást vált ki, de a nézés szögétől, a felület reflexiós tulajdonságaitól függően merőben más fénysűrűségek észlelhetők (pl. tükröző káprázás).

Képernyős munkahelyen izzólámpát és burkolatlan fénycsővet nem szabad alkalmazni. A mennyezeten rögzített vagy a mennyezetről a szoba belterületébe belógó fénycső csak merőleges lehet a képernyő(k)re, és nem lehet 80 cm-nél közelebb ahhoz a (képzelt) függőleges vonalhoz, amely a képernyős dolgozó feje és a mennyezet között húzódik. Nagyobb irodákban a közlekedő utak felett lehet a fénycsőket (irányhelyesen) felszerelni.

A belsőtéri mesterséges általános megvilágítás mellett szükség lehet helyi megvilágításra is. Erre csak a kompakt fénycső ajánlható, fontos a jól irányítható fényvető nyílás a foglalatban. Kapható ellipszis alakú, polárcsiszolt burkolatú, teljesen káprázás- és tükrözésmentes, szórt fényt kibocsátó íróasztallámpa is.

A képernyős munkahelyeket úgy kell megtervezni, hogy a fényforrások (ablakok és más nyílások, átlátszó vagy áttetsző válaszfalak), világosra festett berendezési tárgyak, bútorok ne okozzanak közvetlen fényvisszaverődést, és ne idézzenek elő tükröződést a képernyőn.

Igazítható takaróeszközök megfelelő rendszerével kell ellátni az ablakokat, hogy a képernyős munkahelyre eső nappali megvilágítást csökkenteni lehessen.

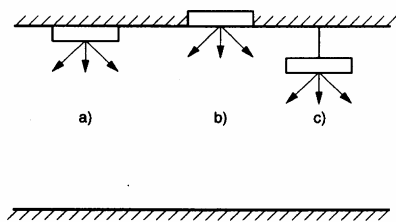
A zavaró tükröződés és fényvisszaverődés kiiktatását a képernyő elhelyezésével (lásd ott), az elégséges megvilágítást az ablakok megfelelő takarásával, valamint a mesterséges fényforrások elhelyezésével és műszaki jellemzőik helyes megválasztásával együttesen lehet biztosítani.

Csak teljes terjedelmében káprázásmentesítő burkolattal ellátott fénycsővilágítást szabad alkalmazni. Erre a célra mélysugárzású burkolat, sűrű rácsozat, műanyag- és lyukas fémburkolat, valamint diffúzor és raszter alkalmazható.

A hagyományos általános mesterséges világítás közvetlen (3. ábra), mert a fény felülről halad lefelé. Ennél a megvilágítási módnál szinte lehetetlen egyidejűleg kizárni a szembe érkező tükrözést és a képernyőt érő, káprázást okozó fényhatásokat.

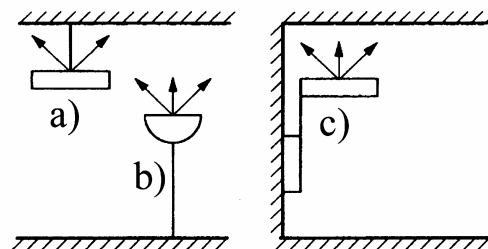
A káprázást a képernyő felé 50 foknál nagyobb szögben érkező fénysugarak okozzák, míg a vakítást a személy arcához a 45-75 fok közötti tartományból érkező fény.

Ezért a képernyős munkahely megvilágítására új módszert alakítottak ki, a közvetett, azaz alulról a mennyezet felé irányuló általános megvilágítást. A 4. ábra a) rajza a belógatott, a b) az oszlopra helyezett, míg a c) a falra szerelt közvetett általános világítási változatot szemlélteti.



a) mennyezetre szerelt világítás
b) mennyezetbe beépített világítás
c) mennyezetre felfüggesztett világítás

Közvetlen világítás



Közvetett világítás

3.-4. ábra

A mennyezetet világító lámpatest alsó része rossz fényáteresztő fehér színű anyag. Ez megóv attól, hogy a fehér mennyezet közepén egy sötét folt legyen. Az oldalfalra erősített második közvetett világítótest láthatóan kiegyensúlyozza a mennyezet megvilágítását az előírt maximálisan 200 candella-m² értékben. A fénykép alján látható a helyi megvilágításra szolgáló lámpa.

A közvetett általános világítás nem okoz sem visszatükröző, sem vakító fényhatásokat. Helyi megvilágításra csak kompakt csöves, jól szabályozható fényvetőnyílással ellátott rugalmas szárú írólámpa használható (17-23 W-os csövel). A világítást a számítógépes munkahely telepítése előtt kell megtervezni, mert az utólagos korrekció sokszoros költséggel jár.

A egészségügyi minisztériumi rendelet 6 órában maximálja a képernyőfigyelés idejét. 10 perc munkaközi szünet közbeiktatását rendeli el óránként. Rutinmunkáknál a szünet előírás szerint beiktatható. Vannak munkafeladatok, amelyeknél nem lehet pontosan óránként szünetet tartani. Itt nagyon kell vigyázni arra, hogy a biztosított szünetet megkapják a munkavállalók. A szünetek közül legalább egyet igen egészséges tornával tölteni. Az európai irányelv nemcsak szünetről beszél, hanem tevékenységcserét is javasol. Ez hiányzik a magyar rendeletből, mert a jogalkotó szerint a tevékenységcseréhez a munkavállalók „nem eléggé képzettek és a munkahelyek még nem eléggé szervezettek”.

Az ÁNTSZ helyi szervezeteit bízta meg a miniszteri rendelet a fentiek ellenőrzésével. A pszichológus szakmai együttműködése, támogatása szükséges, mert ez a terület csak egyike az ÁNTSZ több tucat ellenőrizendő témájának. Viszont egyedül az ÁNTSZ tudja a munkaadót változtatásokra kötelezni.

A pszichológus segítséget kaphat a munkahely biztonsági megbízottjától, a munkahely felső vezetőitől. Csak tőlük várhatja el a pszichológus, hogy a képernyős dolgozókat a munkafeltételek minden változtatásáról előre tájékoztassák és véleményüket kikérjék. Nagyon fontos lehet világítástechnikai szakemberrel konzultálni, a munkahely megvilágítási tervét a szakembernek bemutatni.

Csak a pszichológus tudja elérni, hogy a tervezett fejlesztések a számítógéppel dolgozók egyetértésével valósuljanak meg, a pszichológus képes tudatosítani, hogy a munkavállalónak joga van bizonyos határok között munkafeltételeit időnként átalakítani, átrendezni.

A képernyős munkavállalók 1-2 évenként szemészeti vizsgálaton vesznek részt. A pszichológus tájékoztathatja a szemészt a munkahelyi látási terhelésről, és figyelemmel kísérheti a szemüveghasználat hatását.

Nagyobb városokban elképzelhető, hogy munkapszichológus vállalja a régebben létesített képernyős munkahelyek vizsgálatát, illetve újak létesítésekor a szakmai munka koordinálását, mindenekelőtt a kockázatelemzést.

Vizsgálati módszerek: exploráció, munkafeladat-elemzés, kérdőívek. Bemutató: munkahelyi fotó-, ill. power point bemutató, videokonferencia.

JE A rendelet szerint csak a naponta rendszeresen 4 óránál hosszabb ideig képernyő előtt dolgozók tekinthetők képernyős dolgozónak. A pszichológusnak joga van a 3 óra 58 percet dolgozók számára is komfortos és egészséges munkafeltételeket javasolni.

Irodalom

BLAHA, M. (Hrsg.) (1995): *Der Mensch am Bildschirm-Arbeitsplatz. Ein Handbuch über Recht, Gesundheit und Ergonomie*. Springer Verlag. Wien-New York

HÓDOS TIBOR (1996) *Képernyős munkafeltételek és feladatok*. OMÜI. Budapest

HÓDOS TIBOR (1998) *Barátom, a számítógép*. Magánkiadás. Budapest

IMRAN, S. H. (1996): *Help! My computer kills me. Preventing Aches and Pains in the Computer Workplace*. Taylor Publishing Company. Dallas

3.3. Járművezetők pszichológiai vizsgálata és gondozása

A tevékenység célja

A pszichológusi munka sajátos válfaját alkotják azok a tevékenységek, amelyek alapját közvetlen jogszabályi kötelezettség alkotja. Az a tény, hogy pszichológiai vizsgálaton/kezelésen való eredményes részvételhez kötik végzettség, szakképzettség megszerzését, munkakör ellátását, önmagában is speciális, és az együttműködés eredményességét kedvezőtlenül befolyásoló kapcsolatot eredményez a vizsgált/kezelt személy és a pszichológus között, hiszen céljaik határozottan divergálnak: a vizsgált/kezelt személy kedvező döntés elérésére, míg a pszichológus az alkalmasok és alkalmatlanok megkülönböztetésére vagy a kedvezőtlen jellemzők megváltoztatására törekszik. Az ebből adódó feszültség annál erőteljesebb, minél általánosabb és kikerülhetetlenebb, az életminőséget kedvezőtlenül befolyásoló akadályt jelent a kedvezőtlen alkalmasság-vizsgálati döntés illetve az eredménytelen gondozás, és minél kevésbé áll rendelkezésre az érintett személy és a pszichológus számára más alternatíva, mint a korlátozó döntés.

A jogszabályi kötelezettség halmozott megjelenése a közlekedés különböző területein, részben a közlekedési alrendszer nyitottságából, a társadalmi lét más területeivel való érintkezéséből, részben a közlekedés fokozott baleseti veszélyeztetettségét elfogadó közfelfogásból következik. Általános érvényűnek tekinthető Kroj (1997) megfogalmazása, amely szerint az orvosi-pszichológiai alkalmassági véleményezés és - hozzátehetjük - a közúti járművezetők pszichológiai alkalmasságának helyreállítására irányuló gondozási rendszer is az érintettek mobilitáshoz való alkotmányos alapjoga és a közlekedésben résztvevők élethez és testi integritáshoz való - szintén alkotmányos - joga által teremtett feszültségi mezőben helyezkedik el. Korlátozott formában igaz ez az összefüggés a vasúti-, légi-, és vízi-közlekedés területére is, azonban ez utóbbiakban más az aktív és passzív résztvevők aránya, az aktív résztvevők túlnyomó többsége foglalkozásként végez járművezetői tevékenységet, így a pszichológiai vizsgálat és kezelés a munkaköri alkalmasság megállapítása és megtartása/visszaállítása körébe tartozik (ezért nem a baleseti veszélyeztetettség a kizárólagosan figyelembe vett kritérium).

A pszichológiai szempontok alapján történő korlátozás illetve feltételhez kötés azon a - részleteiben sokszor vitatott, de egészében soha sem tagadott - tételre alapul, hogy az egyéni jellemzők és ezen belül bizonyos individuális pszichológiai sajátosságok befolyásolják az adott járművezető baleseti veszélyeztetettségét, és ez olyan mértéket érhet el, ami indokoltá teszi, hogy a személynek megtiltsák a járművezetést. Ez a tétel, eltérő formában ugyan, de megjelent az 1968-as Közúti Közlekedési Egyezményben az ún. Bécsi Konvenció), az azt kiegészítő 1971-es Genfi Megállapodásban, felismerhető az EU Irányelvekben ("rögzíteni kell a vezetői engedély kiadásának minimális egészségügyi és szellemi követelményeit"... "a gépjárművezetőnek megfelelő képességek, és ismeretek birtokában kell lenni"), részét képezi a közúti közlekedésről szóló 1998. évi I. Törvénynek ("közúton járművet az vezethet, aki biztonságos vezetésre alkalmas állapotban van" Tv. 5 § (2) bek.), imperatívusként bukkan fel számos európai ország közlekedési

jogszabályában (BDR. StVG 4 § ...ha valaki a gépjárművezetésre alkalmatlannak bizonyul, úgy a közlekedési hatóság köteles a vezetői engedélyét bevonni). A Magyar Alkotmánybíróság (119/B/1992.AB) az utánpótlással kapcsolatban kimondja, hogy a biztonságos közlekedésre való alkalmassá tétel a társadalomnak joga és kötelessége.

Az elvi nézetazonosság nem jelent szükségszerűen egyetértést a megvalósítás módját illetően. Elfogadva az egyéni pszichológiai jellemzők és az egyéni baleseti veszélyeztetettség szintje közötti kapcsolatra vonatkozó alaptételt, megoldást kell találnunk arra az elméleti-módszertani dilemmára, ami az azonosítható egyéni jellemzők és a baleset bekövetkezése közötti összefüggés valószínűségi jellegéből következik. A pszichológus felelőssége természetesen eltérő lehet annak függvényében, hogy egyedül vagy más tudományok, szakterületek képviselőivel együtt alakítja ki a véleményét, hogy javaslatot tesz, vagy döntést hoz, hogy rendelkezésre állnak-e a járművezető bevélttségára vonatkozó adatok, vagy sem. A magyar gyakorlat egyedül állóan nehéz feladatot ró a pszichológusra, hiszen adott esetben kizárólag pszichológiai jellemzők alapján (az egészségi alkalmasságra vonatkozó kedvező megállapítás ismeretében), hatósági döntést kell hoznia a becsült egyéni baleseti veszélyeztetettség alapján, közlekedési előélettel nem rendelkező, járművezető-jelöltre vonatkozóan.

Megvalósítandó feladatok

A járművezetőkire irányuló pszichológiai vizsgálattal megoldandó feladat tehát, annak pszichológiai vizsgálati eszközök segítségével történő hiteles megállapítása, hogy a vizsgálati személy járművezetőként való részvétele a közlekedésben eléri vagy meghaladja-e a kritikus baleseti veszélyeztetettségi szintet. A közúti közlekedés területén az 1988. évi I. Tv. 2. § (2) és (3) bekezdése alapján alkotott jogszabály (jelenleg a 11/1988 (XII. 20.) KM-BM együttes rendelet) írja elő, hogy kik kötelezettek előzetes vagy időszakos pályalkalmassági vizsgálatra, illetve, hogy kik, milyen esetben és kik által kötelezhetők rendkívüli pályalkalmassági vizsgálatra. A pályalkalmasság-vizsgálatok rendjét meghatározó jogszabály konkrét előírásokat és irányelveket is tartalmaz a pályalkalmassági minősítés szakmai szempontjaira, módszereire és az alkalmasságot kizáró okokra vonatkozóan. A közel negyed évszázada kialakított rendszer négy hierarchikusan egymásra épülő alkalmassági kategóriát különböztet meg, és meghatározza, hogy különböző közúti járművek vezetéséhez, illetve járművezetést is magába foglaló munkakörök ellátásához milyen pályalkalmassági minősítés tartozik. A pszichológiai alkalmasságot előzetesen csak a járművezető jelöltek kiemelt - feltételezés szerint magas követelményű vagy objektív veszélyeztetettségű - csoportjainál vizsgálják, de rendkívüli pályalkalmasság-vizsgálatot kezdeményezhetnek a jogszabályban meghatározott hatóságok és személyek bármelyik pályalkalmassági csoportba tartozó járművezető esetében. Két kiemelt, extrém objektív veszélyeztetettségűnek tekintett csoport, az autóbusszvezetők, és megkülönböztető jelzést használó járművek vezetői esetében kötelező az ötévenkénti időszakos pályalkalmassági vizsgálat. Az előzetes vizsgálatra kötelezettek köre 1978 óta jelentős mértékben szűkült, de még ma is ez tekinthető dominánsnak, melyhez viszonyítva elenyésző a rendkívüli pályalkalmasság-vizsgálatok száma. Azokban a nyugat-európai országokban, ahol mindkét vizsgálati formát alkalmazzák, éppen ellentétes az arány, vélhetően Magyarországon is ilyen irányú változás következik be. A két vizsgálati forma

közötti különbség eltérő kérdésfeltevéssel, lényegesen különböző módszerbeli sajátosságokkal jár együtt.

A kötőpályás járművek vezetői pszichológiai alkalmasságának megállapítása is jogszabályon alapul, azonban míg a villamosvezetőket közúti járművezetőként a már tárgyalt rendszerbe illesztették a trolibuszvezetőkkel együtt, jóllehet itt valójában nem konvertálható munkaköri alkalmasság megállapítás a feladat, addig a vasúti dolgozók esetében alacsonyabb szintű jogszabály a 14/1985 (XI. 30.) KM rendelet írja elő a pszichológiai vizsgálati kötelezettséget. Itt is megjelenik az alkalmassági kategória (alfa, béta, delta, gamma) elkülönülnek előzetes-, időszakos-, és rendkívüli vizsgálatok. A rendelet ugyan csak a mozdonyvezetők esetében írja elő, hogy minden második orvosi vizsgálatnak ki kell terjednie a pszichológiai alkalmasság megállapítására is (ugyanaz vonatkozik minden rendkívüli orvosi vizsgálatra) a gyakorlatban azonban ettől eltérően, az alkalmassági döntést hozó orvos a közvetlenül a forgalomban különböző munkakörben tevékenykedők esetében gyakran kezdeményezi a pszichológiai vizsgálatot is. Lényegi különbség, hogy míg a közúti járművezetők esetében a vizsgálat csak egészségileg alkalmasnak minősített személyeknél végezhető el, és a pszichológus önállóan hoz államigazgatási határozatnak minősülő pályalkalmasság-vizsgálati döntést, addig a vasúti dolgozók esetében a döntést az orvos hozza, a pszichológiai minősítés figyelembe vételével.

A polgári repülés szakszemélyzetének, így a légi jármű vezetőinek a 12/1983 (VI. 30.) KPM számú rendelet alapján, az Egészségügyi Minisztériummal egyetértésben kiadott 38. számú Légügyi Előírás 761707 /1988. teszi kötelezővé hivatásos repülési pályát kezdőknél minden esetben, bizonyos egészségügyi osztályokba soroltaknál a 45. életév elérésekor, valamint az előírásban részletezett rendkívüli esetekben. A hatósági minősítést a Repülőegészségügyi Szolgálat hozza, de a Pályalkalmassági Vizsgáló Állomás önálló szakvéleményt ad. A hivatkozott előírás részletesen tárgyalja a vizsgálandó jellemzőket, a kizáró okot képező patológiás személyiség-megnyilvánulásokat, és különbséget tesz teljes illetve részleges vizsgálat között, mely utóbbinál a hatóság főorvosával történő egyeztetés alapján egyénileg határozzák meg a vizsgálat mélységét és irányát a már engedéllyel rendelkezőknél, gyakorlatilag tehát rendkívüli alkalmasság-vizsgálatok esetében. A pszichológiai szakvélemény az adott szakszolgálat követelményeinek való megfelelés mértékét tartalmazza.

A viziközlekedés területére vonatkozóan jogszabály, csak a hajózási egészségi alkalmasság feltételeit határozza meg. a pszichológiai alkalmasság megállapítását illetve felülvizsgálatát korábban ellátó szervezeti egységek megszűntek, pszichológiai szakvélemény beszerzésének kezdeményezése esetleges.

A járművezetők pszichológiai gondozásával kapcsolatos jogszabály szintű előírás csak a közúti gépjárművezetőkkel szemben van hatályban. Az 1988 évi I Törvény a közlekedés biztonságának fokozása érdekében, meghatározott esetekben (Tv. 18. § (4) (5) bekezdés) utánpótlási kötelezettséget ír elő járművezetők számára, ha vezetői engedélyüket közlekedési szabálysértés miatt legalább 6 hónapra vagy a közlekedési előéleti pontrendszer alapján visszavonták, illetve a bíróság közlekedési bűncselekmény elkövetése miatt a járművezetéstől eltiltott, és vissza akarják kapni vezetői engedélyüket. A Tv. alapján kiadott - Alkotmány Bírósági döntés és Legfelső Bírósági állásfoglalás figyelembevételével többször módosított - 139/1991. (X. 29.) Korm. rendelet olyan utánpótlási programokat ír elő (I.-VII.), amelyek az elméleti

illetve a gyakorlati oktatás kivételével (I. II. program) pszichológusi, pszichiáteri vagy pszichoterapeuta képesítésű foglalkozásvezetőt igényelnek. Pszichológusnak kell résztvennie a feltáró tevékenységet végző csoport munkájában. A feltáró csoport dönti el, hogy melyik utánpótlási program szolgálja várhatóan a leghatékonyabban az adott személy domináns közlekedési magatartási problémájának megoldását. Az utánpótlási rendszer létrehozásának alap gondolata (hasonlóan a világ számos országában, így minden nyugati európai országban működő "driver improvement" kurzusokhoz, vagy az utóbbi időben "Aufbauseminaren" megnevezésű, a közúti gépjárművezetők pszichológiai aspektussal is rendelkező gondozáshoz), hogy "a feltűnő közlekedési magatartás megismétlődésének valószínűsége specifikus utánpótlással, rehabilitációval vagy terápiával olyan mértékben csökkenthető, ami megengedhetővé teszi a kurzus sikeres elvégzését követően a vezetői engedély visszaadását az érintett számára" (Perczel 1999.)

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

A pszichológiai alkalmasság-vizsgálatok illetve az alkalmassági vélemény, döntés kimunkálása során a pszichológus elsődleges "természetes" partnere az orvos, azonban nálunk nem valósult meg az a szimmetrikus, az egyenlő partnerek konszenzuális döntését igénylő rendszer, mint pl. német orvosi-pszichológiai alkalmasságvizsgálati egységekben. Annak ellenére, hogy szakmai szempontból a szomatikus és a pszichés sajátosságokat előnyösen együtt és közösen kellene mérlegelni, zömmel vagy hierarchikus rend jött létre (ahol a végső döntést az orvos hozza), vagy a két tevékenység elkülönül (közúti járművezetők pályaalkalmasság-vizsgálata). A rendkívüli vizsgálatok, amelyek indítéka az esetek túlnyomó többségében valamilyen közlekedési esemény vagy a személy közlekedési magatartását is érintő markáns viselkedésváltozás, a pszichológus és a közlekedési szakemberek (elsősorban oktatók, vizsgabiztosok, baleseti ok-kutatók) közötti együttműködést feltételez. Ez valósul meg az öt alkalommal sikertelen gyakorlati vizsgát tettek esetében illetve a feltáró csoportokon belül, de megjelenhet a vasúti-, és a légi közlekedés területén végrehajtandó rendkívüli vizsgálatokban is, hiszen a vizsgálat kezdeményezéséhez, elrendeléséhez vezető, megfigyelt magatartási sajátosságok értelmezéséhez és így a vizsgálat irányának mélységének meghatározásához nem elegendők a pszichológiai ismeretek. A különböző területeken tevékenykedő szakemberek közötti együttműködést megnehezíti, hogy jelenleg semmilyen kötelező előírás sincs közlekedésspecifikus szakmai felkészültség megszerzésére vonatkozóan, sőt a szakpszichológusi képesítés sem előfeltétel (a légiközlekedés kivételével), ami kiáltó ellentétben áll, a nyugati-európai, szinte aggályosan gondos, képzettségi követelményekre vonatkozó kötelező előírásokkal. Valószínűsíthető, hogy e téren is az európai normákhoz közelítő változás következik be.

Módszerek

A területre jellemző hazai metodológia és az alkalmazott konkrét módszeregyüttesek a terület történelmi fejlődésének tipikus termékei, így meghatározóan jellemző rájuk a pszichotechnikai hagyományok továbbélése, a széles vizsgálati spektrum és a részeredmények mozaik-szerű egyesítésén alapuló döntés. Ez természetes

következménye a munkaköri alkalmasság előzetes megállapítása során, a várható beválás előrejelzésekor alkalmazott metodológia kizárólagosságának. Minden érintett közlekedési ágazatban megtaláljuk az észlelésre, mozgáskoordinációra, figyelmi teljesítményre irányuló műszeres vizsgálatokat, amelyet csak a közúti járművezetők vizsgálata során gazdagítanak e célra kifejlesztett rész-szimulátorok, és megtaláljuk a személyiségvizsgálatok szinte teljes arzenálját, a klasszikus nagy projektív technikáktól az általános és közlekedésspecifikus kérdőíves személyiség, pszichoszociális magatartási diszpozíció vagy közlekedési viselkedési preferencia feltáró eljárásokig. A vizsgálati módszeregyüttesek nagy produkciófelülete szükségszerűen következik a kérdésfeltevés jelenlegi formájából, legalább is az előzetes vizsgálatok vonatkozásában. A megalapozott kedvező döntés előfeltétele ugyanis, hogy a pszichológus ellenőrizze a közlekedési magatartás szempontjából releváns összes egyéni pszichológiai jellemzőt, ilyen módon zárva ki, hogy bármelyikük, vagy kombinációjuk megengedhetetlen egyéni veszélyeztetettségi szintet eredményezzen. Ez a kérdésfeltevés alapvetően különbözik a feltűnő magatartású gépjárművezetők Nyugat-Európában meghonosodott vizsgálati megközelítésétől, melynek során arra kell választ adni, hogy mi a hibás közlekedési magatartás megismétlődésének valószínűsége. Ez az egyes esetekben szűkebb spektrumú ugyanakkor mélyebb vizsgálatot jelent és a par excellence pszichológiai jellemzők mellett, szociokulturális sajátosságok, viselkedési értékek, magatartási diszpozíciók feltárását is magában foglalja. Belátható azonban, hogy összességében - a feltűnő magatartási jellemzők és az oksági háttér sokfélesége miatt - hasonlóan széles spektrumot eredményez, tehát a pszichológusnak jártassággal kell rendelkeznie az ezek feltárására alkalmas eljárások mindegyikének használatában. A pszichológus metodológiai és módszerismereti felkészültségével szembeni kardinális követelmények nem az egyes módszerek ismeretére, hanem a részeredmények összegzésére vonatkoznak. Az alkalmassági döntésig vagy szakvéleményig bonyolult extrapoláció vezet. A pszichológusnak a vizsgálati részeredmények összegzése alapján érvényes elképzeléssel kell rendelkeznie arról, hogy ezek együttesen milyen szerepet játszanak a személy tényleges járművezetői magatartásában. Az érvényes elképzelés kialakításának előfeltétele az adott járművezetői munkakör objektív követelményrendszerének mélyreható, lehetőség szerint közvetlen saját élményekkel is gazdagított, a közlekedésszociológiai törvényszerűségek érvényesülési mechanizmusának konkrét gyakorlati szintű ismerete, és a balesetek bekövetkezésének konkrét folyamatával kapcsolatos megfelelő tájékozottság. A pszichológusnak tehát a közlekedésről, legalábbis az általa vizsgált szegmenséről hasonló gazdagságú és mélységű ismeretekkel kell rendelkeznie, mint a feltárt pszichológiai jellemzőkről és azok magatartásbefolyásoló szerepéről. Kiemelt követelmény a pszichológussal szemben a konkrét módszertani ismereteken túlmenően a jó kontaktusteremtési képesség, az empátia és a távolságtartó objektivitás egyensúlya. Bevezetőben utaltunk arra, hogy a pszichológus és a vizsgált/kezelt személy kapcsolatát az objektív helyzet, a célok, érdekek konvergenciájának hiánya nehezíti. Természetes jelenség a disszimuláció, elzárkózás, frusztráltság, a pszichológussal szembeni bizalmatlanság, gyanakvás. A pszichológusnak mindezen hátráltató tényező ellenére képesnek kell lennie a helyzet oldására, megfelelő együttműködés kialakítására és ugyanakkor nem szabad, hogy egyéni szimpátiái a személy számára kedvezőtlen döntés egzisztenciális vagy más előnytelen következményeinek felismerése háttérbe szorítsa a vizsgálatot szükségessé tevő, a közlekedésbiztonságot szolgáló célt.

Az utáncépzésben résztvevő pszichológusok metodológiai, módszerismereti felkészültségével szembeni követelmények meghatározásakor különbséget kell tennünk a feltáró munka és a foglalkozásvezetés között. A feltáró munka a hazai gyakorlatban ma még csak a program kiválasztására korlátozódik, és úgy tűnik, az elméleti vagy a gyakorlati képzést rutin-szerűen kijelölik, a vezetői engedély elvételét eredményező cselekmény pedig szinte determinálja a programválasztást. Változik a helyzet a közlekedési előéleti pontszám alapján utáncépzésre kötelezettek megjelenésekor, hiszen a közlekedési cselekmény-kombinációk erősen különbözhetnek. Ugrásszerűen megnő a pszichológussal szemben támasztott követelmény, ha - a nyugat-európai gyakorlatnak megfelelően - mérlegelés tárgyát képezheti, hogy a személy bevonható-e a siker reményében utáncépzésbe. Ez egyrészt szükségessé teszi a feltáró csoport kibővítését közlekedési alkalmasság-vizsgálatokban jártas orvossal, másrészt feltétellel emelheti a pszichológus pályaalkalmasság-vizsgálatokban való gyakorlati jártasságát. A foglalkozásvezető módszertani jártasságával szembeni követelmények tekintetében jelenleg nagyon nagy a különbség a nyugat-európai és a hazai előírások, továbbá a hazai előírások és a tényleges gyakorlat között. Önmagában az a tény, hogy a foglalkozásokat pszichológusok, pszichiáterek, pszichoterapeuták, sőt a III. program esetében korábban co-terapeutaként gyakorlatot szerzett pedagógiai és közlekedési szakmai végzettségűek, akár szakoktatók is vezethetik, jelzi a követelményrendszer kialakulatlanságát. Az egyes programokban megjelenő célok és a módszerekre vonatkozó utalások ("dinamikus orientált csoportterápia" IV. programban... "pszichológiai behavior terápiai elemek" az V. programban... "korrektív behavior terápia" a VI. programban... "analitikusan orientált csoportterápia, a személyiség struktúrájának befolyásolása" a VII. programban) alapján kimondható, hogy csak magasszintű terápiai felkészültséggel, a kiscsoport technikákban, különböző interaktív dinamizáló tréning eljárásokban megfelelő tapasztalatokkal rendelkező szakemberek oldhatják meg sikeresen a feladatot. A hivatkozott rendelet szerint, az Utáncépzési Foglalkozásvezetői Névjegyzékbe csak megfelelő foglalkozáson sikeres részvétel után kerülhetnek, és a felvett foglalkozásvezetők részére kötelező az ötévenkénti továbbképzés. Jelenleg azonban a rendszer ezen része nem működik. Az Utáncépzést szervező közlekedési felügyeletek tényleges szakmai szupervíziót és támogatást - legalább is a pszichológusok vonatkozásában nem nyújtanak, a foglalkozások minőségéről, eredményességéről nincs rendszeres és hiteles visszajelzés, ezért a feladatot ellátó pszichológus önképzésre való hajlandóságán, lehetőségein, szakmai-etikai tartásán múlik, hogy milyen mértékben sajátítja el az eredményes foglalkozásvezetéshez szükséges ismereteket, jártasságokat és készségeket. A foglalkozásvezetőkre is érvényes, amit a vizsgálatot végzőkkel kapcsolatban kifejtettünk, az objektív feltételek nem kedveznek az együttműködésnek, sokan fölösleges tortúrának, a büntetés részének, vagy súlyos anyagi terhet jelentő kényszer-szolgáltatásnak tekintik az utáncépzésben való részvételt, ami természetesen kedvezőtlenül befolyásolja az eredményességet. Az utóbbi évek német és osztrák tapasztalatai egyértelműen jelzik, hogy az utáncépzésben való részvétel kötelezővé tétele, illetve a vezetői engedély visszaadása előfeltételeként való megjelenése a korábban éveken át eredményesen alkalmazott kurzusoknál is nagymértékben csökkentette a hatékonyságot, a tapasztalt és igen jó felkészültségű foglalkozásvezetők ellenére. Vélhetően, belátható időn belül az utáncépzés fontosságának felismerése, súlyának növekedése és az alkalmasság-vizsgálatokkal

való integráció következtében pontosan strukturált követelmények fogalmazódnak meg a foglalkozásvezetőkre vonatkozóan is.

Jogi, etikai megfontolások

A terület specifikumaiból következik, hogy sajátos formában jelennek meg az általánostól lényegesen eltérő hangsúlyt kapnak egyes szakmai-etikai követelmények. A tárgyalt, jogszabályok által kötelezően előírt tevékenységi területek mindegyike kapcsolódik - közvetve vagy közvetlenül - valamilyen korlátozáshoz, engedélyezési feltételhez, és ezen keresztül egzisztenciális érdekekhez, alkotmányos állampolgári jogokhoz vagy személyiségi jogokhoz. A pszichológus alap-beállítottságától, törekvéseitől némiképp idegen helyzetbe kerül, nem a személyt közvetlenül támogató és az önkéntes együttműködésen alapuló szerepet tölt be, hanem társadalmi, ágazati vagy munkáltatói érdekek érvényesülését segíti elő szakmai tevékenységével, és ez csak áttételesen a vele kapcsolatban álló személyek számára nehezen átélhető, megragadható módon áll összhangban a vizsgált/kezelt személy érdekével. Ez pregnánsan jelenik meg a közúti járművezetők pszichológiai alkalmasságának megállapításával foglalkozó pszichológusok esetében, akik államigazgatási határozatot hoznak, ez ellen államigazgatási eljárás keretei között fellebbezéssel élhetnek az érintettek, és a II. fokú döntés után Bírósághoz fordulhatnak, ahol az ellenérdekű fél az alkalmasság-vizsgálati döntést hozó intézmény. Ennek következménye, hogy ezt a munkakört csak köztisztviselők láthatják el, akikre a Köztisztviselői Törvény és Etikai Kódex, a vagyonevellési kötelezettség éppen úgy érvényes, mint a Pszichológus Etikai Kódex és a szakma többi írott vagy íratlan szabálya. Más, kibővített értelmet kap az objektivitás, pártatlanság, függetlenség, összeférhetetlenség. Minél távolabb kerül a pszichológus tevékenysége a hatósági döntéstől, annál enyhébbek ezek a követelmények, de a kettős etikai követelmény jelenléte minden területen vagy tevékenységi körben kimutatható.

Irodalom

- KROJ, G. (1995) *Psychologisches GutachtenKraftfahreignung* Deutscher Psychologen Verlag GmbH.
- KROJ, G; DIENES, E (2001) *Driver Improvement Traffic Psychology Today*. Kluwer Academic Publishers Boston-Dordrecht-London 165-179
- PERCZEL TAMÁS; DIENES ERZSÉBET:(1996) *A Perpetual Personality Feature or a Modifiable Attitude Disposition* International Conference on Traffic and Transport Psychology Handbook of paper presentations Valencia, Spain ICTTP
- PERCZEL, TAMÁS. (1999) *A közúti járművezetői alkalmasságvizsgálati rendszerek* Alkalmazott Pszichológia I. évf. 3.szám 21-30.

3.4. Foglalkozással járó lőfegyvertartásra való alkalmasság pszichológiai vizsgálata

Miért?

A kézi lőfegyverekről és lőszerokről, gáz- és riasztófegyverekről és lőszerokről szóló 115/1991. (IX. 10.) kormányrendelet előírja az *egészségi alkalmasság* igazolását. A kézi lőfegyverek, lőszer, gáz- és riasztófegyverek megszerzése és tartása egészségi alkalmasságának feltételeiről és vizsgálatáról szóló 22/1991. (XI. 15.) népjóléti miniszteri rendelet határozza meg a vizsgálatra kötelezettek körét és a vizsgálatok rendjét. Az utóbbi rendelet két csoportra osztja a rendelet hatálya alá tartozó polgári személyeket: I. őrző-védő őrök, erdészek, hivatásos vadászok, természetvédelmi őrök, mezőgazdasági őrök, testőrök stb.; II. sportvadászok, önvédelmi célból fegyvertartást igénylők, illetve akik gáz- és riasztófegyvert kívánnak tartani.

Közel 100 ezer I. csoportba tartozó személy esett át a pszichológiai alkalmassági vizsgálaton, a legtöbben 1991-1992-ben (kb. 20 000), a további években 6-7 ezer, mára ez a szám a felére csökkent. Ha a uniós jogszabálynak megfelelően az időszakos vizsgálatok megszűnnek, a vizsgálatok egzisztenciális szerepe elvész.

A NIM rendelet előírásja, hogy az I. csoportba tartozók elsőfokú vizsgálatára az OKK-OMFI kéri fel a szakpszichológust, a másodfokú vizsgálatot az OPNI Klinikai Pszichológia Laboratóriuma végzi több mint 10 éve. A vizsgálóhelyeken dolgozó pszichológusok szeretnék, ha az OPNI Klinikai Pszichológiai Laboratóriuma tájékoztatná a másodfokú vizsgálat eredményéről az elsőfokú vizsgálat helyét. Az is jó lenne, ha a felülvizsgálaton egy – a vizsgálatokban résztvevő – munka szakpszichológus is jelen lehetne. A II. csoportba tartozók vizsgálatára az EÜM Klinikai Pszichológiai Kollégiuma jelöl ki klinikai szakpszichológusokat.

Az I. csoportba tartozók minden esetben egészségi alkalmassági vizsgálaton vesznek részt, ennek egyenrangú két eleme az *orvosi és a pszichológiai* vizsgálat.

A II. csoportba tartozó személyeknél orvosi vizsgálatot és az *orvos által indokoltnak tartott esetekben* pszichológiai vizsgálatot (az orvos kérése szerint klinikai pszichológiai explorációt vagy az I. csoportnál alkalmazott vizsgálatot) kell elvégezni. A foglalkozással járó lőfegyvertartásra való alkalmasság pszichológiai vizsgálata nemcsak a fegyverhasználathoz szükséges pszichofizikai tulajdonságokra irányul. Legalább ennyire fontos a vizsgált személy pszichés alkalmassága arra, hogy fegyvert birtokoljon és a bűn oldalára való átsodródás kísértésének ellenálljon.

A fegyver jogszerű birtoklásának szabályai rendkívül szigorúan és pontosan körülírt helyzetben – életveszélyben és utolsó lehetőségként, végszükségben – engedélyezik a fegyverhasználatot. A konkrét szituációk igen különbözőek lehetnek: zárt tér (például banki pénztárterem), szabad terület (például foci pályára, kiállítási terület). A vizsgáló pszichológusok még nem eléggé ismerik a fegyverhasználat különleges szabályait a konkrét helyzetekben.

Mit?

A foglalkozással járó lőfegyvertartásra való alkalmasság pszichológiai vizsgálatára csak akkor kerülhet sor, ha a foglalkozás-egészségügyi szakorvos vagy a családorvos – az általuk szükségesnek vélt további szakorvosi vizsgálatok alapján – orvosi szempontból alkalmasnak minősítette a személyt, és ezután írásban kéri a pszichológiai vizsgálatot. Az orvos írásos megkeresésével az ország valamennyi erre kijelölt laboratóriumában lehet jelentkezni pszichológiai vizsgálatra.

A vizsgálat módszereit a vizsgálólhelyek közösen alakították ki 1992 elején. A vizsgálat módszerei: exploráció, az értelmi képességek, a figyelem, a reakcióidő, egyes személyiségjegyek kérdőíves, ill. tesztvizsgálata. Az érzelmi-indulati stabilitás, a sodorhatóság, a szorongás, az alkoholizálás és a drogfogyasztás feltárása része a vizsgálatnak. Egyes vizsgálólhelyek számítógépre vitték a vizsgálatok egy vagy több elemét. (Nem biztos, hogy a számítógépre vitt módszer fejlettebb is lett.) A vizsgálólhelyek több módszer közül választhatnak egy pszichés funkció vagy állapot feltárására, de a vizsgálandó pszichés funkciók, ill. állapotok kötöttek.

Kik végzik?

Megfelelő alkalmasságvizsgálati gyakorlattal rendelkező munka szakpszichológusok és klinikai szakpszichológusok. Ahol nem csak egy szakpszichológus dolgozik, előnyös, ha mindkét szakterület képviselve van a vizsgálólhelyen. Ez természetesen azt jelenti, hogy a két szakma jól kooperál. Határozottan nem kívánatos, hogy egymással versengjenek, és egyikük vezető szerepre törekedjen a másik szakma leértékelése útján.

A vizsgálólhelyek több mint felében asszisztensek segítik a szakpszichológusok munkáját. A jövőben, ha az egyetemi pszichológusképzés első három éve után magas színvonalon képzett asszisztensek jelennek meg a munkaerőpiacon, ezek közül többet alkalmazni fognak a foglalkozással járó fegyvertartáshoz szükséges pszichológiai alkalmasságot vizsgáló munkahelyek. Fontos feladatuk lesz a vizsgálati adatok számítógépre vitele. Ki kell alakítani a számítógépes adatbázis szerkezetét, hogy minden vizsgálólhelyen azonos felépítésű adatállományok jöjjenek létre, minden vizsgált személyről maximálisan 256 adat. A gépbe írt új adatsorokat e-mail segítségével továbbítják a FJOKK-OMFI központi adatállományának. Így jöhet létre a közös adatbank.

A vizsgálólhelyek 1991 végétől működő hálózata egy új alkalmazott pszichológiai területet alakított ki Magyarországon. Erre a képzés csak kevéssé készít fel. Ezért feltétlenül szükséges a szakmai továbbképzés. Eddig ezt nem sikerült megoldani, mert nincs igazi háttere ennek az új szakmának. 2003-ban meg kell szervezni az első 3 napos, bentlakásos továbbképzést, amelynek tárgya többek között a diagnosztikai kategóriák kialakítása, az etikai és kommunikációs buktatók megoldása.

Egy új alkalmazott pszichológiai területnek a szupervízió is fontos része. Nem várhatunk külső szakértőt, magunk közül kell 1-2 kollégát erre felkérni, és az ő szupervíziójukat kötelesek leszünk elfogadni.

Vizsgálati eredményei alapján a pszichológus kialakítja szakvéleményét. Kontraindikációk hiánya esetén „alkalmas” véleményt ad, egy vagy több kontraindikáció feltárása „alkalmatlan” véleményhez vezet. A kontraindikációk a következők:

I. alkalmassági csoport

A mentális képességek nem megfelelő színvonalra. A döntési képességet negatívan befolyásoló, illetve a szociális adaptációt tartósan nehezítő állapotokra utaló centrális pszichés jellemzők.

II. alkalmassági csoport

Ezek súlyosabb formái.

A kontraindikációk megfogalmazása helytállónak bizonyult. A konkrét vizsgálati módszerek egybehangzó értékelés szerint beváltak, de újragondolásuk 10 év után időszerű lehet.

Az eddig eltelt 10 évben csak néhány esetben volt szükség a pszichológiai diagnózis kialakításához szemészeti, pszichiátriai, neurológiai, otoneurológiai véleményre. A pszichológus ilyen esetben a beküldő orvoshoz fordul kérdésével. A szóban forgó néhány esetben előzőleg az orvos nem végeztette el az említett szakorvosi vizsgálatokat, ezek hiányában minősítette a személyt orvosilag alkalmasnak. A kért szakvizsgálatok alapján a pszichológus felelősen tudott minősítést kialakítani.

A Rendőrség gyakran bekéri a pszichológiai véleményt is, mert nem biztos abban, hogy az orvos elküldte a személyt pszichológiai alkalmassági vizsgálatra. A vizsgálatok beindulása óta a vizsgáló pszichológusok évente legalább egyszer javasolták, hogy ne egyedül az orvosi diagnózis jusson el hivatalosan a Rendőrséghez, hanem egy közös nyomtatványon szerepeljen az egészségi vizsgálat két egyenrangú részének (az orvosinak és a pszichológusainak) az eredménye. A pszichológia jelenlegi érdekérvényesítő ereje ehhez nem elég.

Ezért a vizsgáló pszichológus a minősítést (nem a részletes vizsgálati eredményeket) szóban közli a vizsgált személlyel, és formanyomtatványon írásban tájékoztatja a beküldő orvost. Harmadik személlyel a vizsgáló pszichológus nem közli a minősítést, ez etikai előírás. Ha a minősítés „alkalmatlan”, akkor a vizsgáló pszichológus felhívja a személy figyelmét a másodfokú vizsgálat lehetőségére, közli, hogy az OPNI-ba a beküldő orvostól kell írásbeli vizsgálatkérést magával vinni.

A vizsgálat részletes eredményeit a vizsgálóhely írásban rögzíti, és rendszerezett formában megőrzi. A formanyomtatványon jelenleg még (az EU jogharmonizációig) rögzíti, hogy az alkalmasságot kimondó minősítés meddig érvényes (1, 2, 3, 4 évig). Alkalmatlanság esetén a minősítés lehet „véglegesen alkalmatlan” is. Fontos információ a formanyomtatványon a foglalkozási kör megjelölése. A halór, vadór vizsgálatának szigorja nem teljesen azonos a banki pénztári órével. Helyes lenne 3 szigorúsági kategória kialakítása. Végül azt is tartalmazza ez az irat, hogy a fegyver megszerzése céljából, illetve időszakos vizsgálatra jelent meg a vizsgált személy. Jelenleg 4 évenként van időszakos vizsgálat. Ez a jövőben valószínűleg megszűnik. Marad viszont az eddig egy ezrelék alatti gyakoriságú *soron kívüli* vizsgálat, amelyet a fegyvertartó személy, a munkaadója, a családi vagy foglalkozás-egészségügyi orvosa, illetve a bíróság kérhet.

Időnként az a benyomásunk, hogy a vizsgálatra érkező személy már járt más vizsgálóhelyen. Ezért aláíratunk vele egy nyilatkozatot, mely szerint nem járt előzőleg másutt ugyanezen vizsgálat ügyében. Miután nem tudjuk elérni, hogy minden munkahelyen legyen e-mail lehetőség, nincs naprakész összesítésünk az összes vizsgált személyről és adataikról. 2003-ban el kell érni, hogy minden vizsgálóhelyen legyen e-mail kapcsolat!

A már vizsgált személyek gyakran visszatérnek a vizsgálóhelyre, hogy állásváltoztatásukhoz másolatot kérjenek a pszichológiai diagnózisról. A vizsgálóhelyek *másodlati* lapot töltenek ki erre a célra. A színes nyomtatók elterjedéséig ez védelmet nyújtott a másolás ellen, de ma már nem.

Hogyan?

A vizsgáló pszichológus kapcsolatban áll az öt vizsgálatra írásban felkérő családi és foglalkozás-egészségügyi orvosokkal, időnként a foglalkozás-egészségügyi megyei, fővárosi ellenőrző főorvossal is dolgozhat. A pszichológusok és az orvosok többnyire formailag jól együttműködnek. Bizalomhiányt jeleznek viszont a megyei, fővárosi vagy országos rendőri szervek azon megkeresései, amelyek bekérik a pszichológiai szakvélemény másolatát a pszichológiai vizsgálóhelyektől – nyilván nem bíznak abban, hogy az orvos elküldte a személyt pszichológiai alkalmassági vizsgálatra. A rendelet ugyanis úgy szól, hogy az orvosi és a pszichológiai szakvéleményt az orvos összegezi, és ő közli a rendőrséggel, hogy a személy milyen minősítést (és mennyi időre) kapott.

Jogi és etikai kérdések

A piaci törvények túl nyersen érvényesülnek szakterületünkön. Előfordul, hogy egy vizsgálóhely mikrobuszba rakja műszereit, pszichológiai tesztjeit és felkerekedik, elutazik valahova az országba, ahol előre meghirdette a napot, amikor a helyszínen elvégzi a munkaköri fegyvertartáshoz szükséges pszichológiai alkalmassági vizsgálatot és a helyszínen elkészíti a pszichológiai véleményt.

Ez ellentétben áll a rendelettel, amely szerint a pszichológiai alkalmassági vizsgálatot csak a beküldő orvos írásos felkérése birtokában kezdheti meg a pszichológus. A Pszichológiai Szakmai Etikai Kódex ellen vét, aki a kollégája számára kijelölt területen vizsgál, és ezzel kollégája anyagi érdekeit sérti. Gondolkozzunk el azon: hol van egy ilyen napon nyugodt idő akár a legegyszerűbb személyiségteszt kiértékelésére?

Valamennyi kollégája érdekeit és a szakma presztízsét rombolja, aki az államilag meghatározott vizsgálati díjnál 25-30-45%-kal olcsóbban vizsgál.

A vizsgálatok 1992-es indításakor 6 állami cég üzemi pszichológiai laboratóriuma kezdte meg a munkát, ma a közel 30 vizsgálóhely többsége – a kórháziak kivételével – magánvállalkozás. A hálózatot alkotó szakpszichológusok kollegiális kapcsolata jó, de munkakapcsolat alig van. Pedig gyorsan egyeztetni lehetne a több vizsgálóhelyet kipróbáló vizsgálati személyek ügyében.

El kellene érni, hogy a munkaköri fegyvertartási engedély megszerzésére szolgáló tanfolyamokon a pszichológia c. tárgyat pszichológus tanítsa. Fontos lenne, hogy a foglalkozásokon szóba kerüljön a fegyvertartók érzelmi-indulati stabilitása, a mentális kontroll épsége, a jó interperszonális kapcsolatok.

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik részt vettek ennek az igencsak új alkalmazott pszichológiai területnek a szervezésében, módszertani kérdéseinek és az első évek igazán nehéz problémáinak megoldásában; nélkülük hálózatunk ma összeroppanna a piaci verseny szorításában, amint azt az Etikai Bizottság súlyos konfliktusát is okozó napi nehézségeink mutatják.

Irodalom

CSIRSZKA, J., (1982) *A szakmai profil szempontjai.. Ergonómia.* 3.

CSIRSZKA, J., (1985) *A személyiség munkatevékenységének pszichológiája*
Akadémiai Kiadó. Budapest.

MLKT 1980-1990 Szakmai napok anyagait tartalmazó ún. sárga füzetek.

PERCZEL, TAMÁS., (1990) *Életstratégia, foglalkozási szerep, értékorientáció..*
Akadémiai Kiadó. Budapest.

SEMMER, N., (1984) *Stressbezogene Tätigkeitsanalyse.* Berlin.

3.5. Közterület-felügyelők alkalmasság-vizsgálata

1. Az alkalmasság-vizsgálat célja

A közterület-felügyelők alkalmasságának egészségi, fizikai és pszichikai követelményeit a 78/1999. (XII.29.) EüM-BM együttes rendelet szabályozza.

A közterület-felügyeletről alkotott 1999. évi LXIII. törvény meghatározza a felügyelet feladatait:

- a) a közterületek jogszerű használatának, a közterületen folytatott engedélyhez, illetve útkezelői hozzájáruláshoz kötött tevékenység szabályszerűségének ellenőrzése;
- b) a közterület rendjére és tisztaságára vonatkozó jogszabály által tiltott tevékenység megelőzése, megakadályozása, megszakítása, megszüntetése, illetve szankcionálása;
- c) közreműködés a közterület, az épített és a természeti környezet védelmében;
- d) közreműködés a közrend, a közbiztonság védelmében;
- e) közreműködés az önkormányzati vagyron védelmében;
- f) közreműködés a köztisztaságra vonatkozó jogszabályok végrehajtásának ellenőrzésében;
- g) közreműködés állategészségügyi és ebrendészeti feladatok ellátásában.

A feladatokból adódóan a felügyelővel szemben támasztott követelmények sokrétűek:

A tevékenység konfliktusok forrása. Változó környezeti és személyi feltételek között, csekély társadalmi megbecsültség mellett rugalmasságot, határozott fellépést, helyzetfelismerést, gyors döntést, jó problémamegoldást, fizikai, szellemi és pszichés állóképességet kíván.

Felelőssége is igen nagy, hiszen a nem megfelelő fellépés következményei sokszor anyagi- erkölcsi kárban, de sokszor jogi konzekvenciákkal járó személyi sérülésben nyilvánulnak meg.

Fentiekből következően a mentális követelmények mellett, mint például a problémamegoldás, szociális intelligencia, tárgyalási készség, személyiségjegyek tekintetében is magasak a követelmények. Ilyen követelmény például, a kiegyensúlyozottság, rugalmasság, határozottság, frusztráció tűrés, stressz kezelési és megoldási képesség.

Ezek a személyiséggel szemben támasztott követelmények nem magából a munkafeladatból, hanem annak feltételrendszeréből, körülményeiből adódnak. Az ügyfelekhez, időjáráshoz, munkakörülményekhez történő alkalmazkodás jelentős energiát von el a munka feladat pontos teljesítésétől. Ez az emocionális (pszichés) megterhelés pszicho- szomatikus panaszok forrása lehet. A felügyelő egészségét abban az esetben tudja megóvni, ha a stressz okozó helyzetek kialakulását lehetőség szerint megelőzi vagy, ha az elkerülhetetlen megfelelő konfliktus

megoldó stratégiát alkalmaz. Ellenkező esetben a frusztrált személy ingerlékenységgel, agresszivitással reagál a problémás helyzetekben.

2. Az alkalmasság-vizsgálatot végzők feladata

A rendelet értelmében a közterület-felügyelők alkalmassági vizsgálata két részből áll:

- egészségi és fizikai, illetve
- pszichikai alkalmassági vizsgálat.

A közterület-felügyelők egészségi és pszichikai alkalmasságának megállapítására a foglalkozás-egészségügyi szakorvos és a szakpszichológusa saját szakterületének megfelelően jogosult.

Az egészségi és pszichikai alkalmasságot vizsgáló szakemberek feladata annak elbírálása, hogy az alkalmasság-vizsgálatra jelentkező személy megfelel-e a rendeletben meghatározott egészségi, pszichikai, illetve fizikai alkalmassági követelményeknek, alkalmas-e a fokozott pszichés terheléssel, az időjárási viszonyoktól függő klimatikus-, valamint környezeti tényezők okozta ártalmakkal járó tevékenység végzésére.

A vizsgálat végzésére jogosult munka- vagy klinikai szakpszichológus pszichológus legfőbb partnere az orvos, akivel szükség esetén kölcsönös konzultációt folytat. A pszichológus együttműködő partnere a munkáltató, esetenként a rendőrség, bíróság, ügyészség.

- A megbízó (általában a polgármesteri hivatal) először orvosi (egészségi) alkalmassági vizsgálatra küldi a dolgozót.
- Amennyiben az egészségi alkalmassági vizsgálaton a dolgozó *alkalmas* minősítést kap, a foglalkozás-egészségügyi orvos a Magyar Közlönyben feltüntetett szakpszichológiai vizsgáló helyek egyikéhez küldi a dolgozót, aki pszichológiai alkalmassági vizsgálaton vesz részt.

3. Az alkalmasság minősítése

3.1. Pszichológiai vélemény

A vizsgálati személy orvosi papírt hoz az alkalmasságáról, ezután a pszichológus a "Pszichológiai vélemény" c. nyomtatványra rávezeti az alkalmassági vizsgálat eredményét: *alkalmas - nem alkalmas minősítéssel*, majd a vsz. a véleményt elviszi a felkért orvoshoz, aki megadja az összesített minősítést.

A véleményen fel kell tüntetni, hogy előzetes, időszakos vagy soron kívüli vizsgálaton vett részt a jelentkező.

A pszichológiai Véleményen fel kell tüntetni a felülvizsgálati lehetőséget, és azt is, hogy a fellebbezést az előzetes vizsgálat helyén kell benyújtani.

A véleményen jól olvashatóan felé kell tüntetni a vizsgálatot végző pszichológus nevét, telefonszámát. A véleményt minden esetben bélyegzővel kell ellátni.

A vizsgálatot végző szakpszichológusnak mérlegelnie kell a vizsgálati eredményeket, abból a szempontból is, hogy - a lőfegyveres vizsgálatra jelentkezőkkel szemben - a közterület-felügyelők nem rendelkeznek lőfegyverrel, csak a kevésbé veszélyes gázspray-vel, így nem egyértelmű eredmény esetén lehetőség van az alkalmassági idő limitálásra.

3.2. Az alkalmasság összetett minősítése (8. §)

A pszichológiai vizsgálat végeredményeként a minősítést a pszichológus „*Pszichológiai vélemény*”-ben adja meg, amely a “Felügyelő egészségügyi törzslapja” mellékletét képezi.

Ennek a minősítésnek birtokában adja meg a foglalkozás-egészségügyi orvos a dolgozónak az *Összesített minősítést*.

Célszerűnek látszik az un. „két pecsétes” összesített minősítés bevezetése, amelyen mind az orvos, mind a pszichológus aláírása helyet kapna, megelőzve ezzel a pszichológiai vizsgálat mellőzését.

Megjegyzendő: az egészségügyi törzslap, illetve a pszichológiai vizsgálat részeredményei (tesztek, megjegyzések stb.) nem adható ki a dolgozónak.

3.3. Felülvizsgálati lehetőség (12. §)

Alkalmatlan minősítés esetén a minősített fellebbezhet. A fellebbezést az előzetes vizsgálat helyén kell benyújtani.

Az egészségi és fizikai alkalmassági vizsgálat eredményét a területileg illetékes foglalkozás-egészségügyi szakellátás vizsgálja felül.

Amennyiben a pszichikai alkalmassági vizsgálatot végző szakpszichológus orvosi körbe eső probléma gyanúját észleli, soron kívüli orvosi vizsgálatot kezdeményezheti.

Pszichiátriai megbetegedés gyanúja esetén a további vizsgálatra kizárólag pszichiáter szakorvos jogosult (6. §.). Ilyen vizsgálatot az Országos Pszichiátriai és Neurológiai Intézet (OPNI) Pszichológiai Osztálya végez.

A pszichikai alkalmassági vizsgálat felülvizsgálatára a Fodor József OKK-OMFI jogosult a rendelet 12. § (3) pontja szerint

3.4. Az egészségügyi dokumentáció (15. §)

A pszichikai alkalmassági vizsgálatot végző szakpszichológus a pszichikai alkalmassági véleményt a foglalkozás-egészségügyi orvosnak adja meg. (A vizsgálat részeredményeit nem). *A munkáltató csak az összesített alkalmassági minősítést kapja meg.* A munkáltatónak az alkalmassági minősítést a személyi nyilvántartásban kell kezelnie.

4. Közterület-felügyelők pszichikai alkalmasság vizsgálatának követelményei

A közterület-felügyeletre jogosult személy rendelkezék megfelelő reakció, döntési és a döntését kivitelező képességekkel és készséggel.

A munkakörben való beválást a jelölt másik fő regulatív tényezője a megfelelően érett és fejlett személyisége biztosítja.

A felsoroltaknak megfelelően a következő részvizsgálatokat végezzük a jelöltnél:

4.1. Anamnézis

- Személyi adatok
- Munkahellyel kapcsolatos adatok
- Iskolai végzettségei
- Család
- Egészségi állapot
- Tervei munkájával, életvezetésével kapcsolatban

4.2. Képességvizsgálat

- Figyelem
 - ébersége, terjedelme, megosztottsága, koncentrálttsága*Javasolt vizsgálati tesztek, módszerek:* Pieron, koncentrációs teszt, vagy műszeres vizsgálat, pl. tachisztozkóp
- Intelligencia
 - szociális intelligencia*Javasolt vizsgálati tesztek, módszerek:* Social Intelligence Test (GWUS)

4.3. Külső tulajdonságok regisztrálása

- fellépése: nyugodt, bátor, bátortalan, nyegle, arrogáns
- ruházata: választékos, rendes, rendetlen, extravagáns
- arckifejezése: megnyerő, nyílt, rejtőzködő
- beszédmodora, (kommunikáció): gyors, hadar, érthető,

4.4. személyiségvizsgálat

- Emocionalitás vizsgálata
 - agresszivitás, kooperáció, kommunikáció, frusztráció, konfliktus, stressz
- Affektivitás vizsgálata
 - elsodorhatóság, rezisztencia, megbízhatóság, kiegyensúlyozottság, rugalmasság, leleményesség, terhelhetőség*Javasolt vizsgálati tesztek, módszerek:* Szondi (2 profilos), Lüscher, CPI, MMPI, Rohrschach, OSI 2

4.5. Aktuális állapot felmérés

- neurózis
 - Javasolt vizsgálati tesztek, módszerek:* Neurózis kérdőív; Juhász-Kopp-Veér, MMQ

5. Összefoglalás, javaslatok

A közterület-felügyelők nehéz körülmények között, változó feltételek, fokozott pszichés megterhelés mellett végzik tevékenységüket csekély társadalmi és anyagi megbecsüléssel. A felelősségteljes munka minőségének javítása érdekében szükséges lenne a felügyelői munka státuszának javítása. E munka fontos részeként indokolt a megfelelő kiválasztás mellett a felügyelők sokoldalú kiképzése az eredményesebb munka és az egészségmegőrzés érdekében.

Irodalom

- PLETTE RICHÁRD (2000): *Jelentős pszichés megterheléssel járó munkavégzés*. In Ungváry György (szerk.): *Munkaegészségtan*. Medicina Könyvkiadó, Budapest, X. 4. 190-193.
- PLETTE RICHÁRD (2001): *A munkapszichológia gyakorlati kérdései*. Medicina Könyvkiadó, Budapest.

3.6. A Magyar Honvédségnél folyó munka és szervezetpszichológiai tevékenység

A Magyar Honvédségnél folyó pszichológiai szaktevékenység az alábbi területeket öleli át

1. Alkalmasság-vizsgálatok, amelyek szűrő, vagy célvizsgálatok lehetnek.
2. Mentálhigiénés egészségpszichológiai tevékenység, elsősorban prevenció jelleggel.
3. Oktatási – kutatási feladatok végzése a Magyar Honvédség oktatási – felsőoktatási intézményeiben.
(A kutatási feladatok a Magyar Honvédség közép és hosszú távú kutatási tervei alapján kerülnek kijelölésre.)

A tevékenységek célja minden esetben

- a) **a szervezet számára:** a munkatevékenység személyi feltételeinek minőségi biztosítása (a megfelelő embert a megfelelő helyre elv érvényesítése),
- b) **az egyén a szervezet tagja számára:** a tevékenységből adódó káros pszichikai hatások megelőzése, kezelése az eredményes pályaszocializáció elősegítése.

A pszichológus tevékenység általános szakmai paramétereit a magasabb szintű szakmai szervezet napi feladatait – a pszichológus együttműködésével – a szolgálati előjáró (vagy szolgálati főnökség szakmai vezetése) határozza meg.

Az előjárók, vagy előjárói szervezetek a pszichológusok katonapszichológiai tevékenységét a szakmai tartalomtól függően – honvédelmi miniszteri rendeletek, csoportfőnöki intézkedések szabályozzák. (Részletesen l. az egyes résztvékenységeknél.)

1. Alkalmassági vizsgálatok

A Magyar Honvédség hivatásos, és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény szabályozza az egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasság szükségességét, amely szerint:

Az állomány tagjának meg kell felelnie a miniszter által rendeletben meghatározott, a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. Az állomány tagja köteles magát az ellenőrzéseknek alávetni.

Ha az állomány tagja az előírt követelményeknek nem felel meg, határidő kitűzésével az ellenőrzést meg kell ismételni. Ha az állomány tagja a megismételt ellenőrzésen sem felelt meg az egészségügyi, pszichikai követelményeknek, a törvény 59. § (2) bekezdés a) pontja¹⁷ szerint kell eljárni.

¹⁷ a) minősítése, egészségi, pszichikai állapota alapján, illetve - ha ez feltétel - nemzetbiztonsági szempontból a beosztásának ellátására alkalmatlan;

A Magyar Honvédségben a sorozási, és minden katonai alkalmassági vizsgálati eljárást a budapesti központtal rendelkező MH Egészségvédelmi Intézet felügyel, illetve végez.

Alkalmazott módszertan, vizsgálati csoportok

A katonai alkalmassági vizsgálatok célja:

Egyrészt, béke körülmények között, hazai és külföldi katonai szervezetekben, másrészt, külföldön, hadműveleti területen való alkalmazás esetében:

- Kiszűrni azokat a vizsgálati személyeket, akik várhatóan katonai / táborig / körülmények között, hosszantartó fizikai megterhelés alatt, megnövekedett pszichés igénybevétel mellett team munkában, kiképzési feladatok elsajátítására és tartós munkavégzésre, feladat végrehajtásra nem alkalmazhatók / pl. KFOR, MFOR, Ciprus, stb. /.
- Kiszűrni azokat a vizsgálati személyeket, akik az MH különböző katonai szervezeteiben, béke körülmények között, a várható beosztásukkal - hivatásos, szerződéses - szemben támasztott pszichológiai követelményeknek aktuálisan és várhatóan hosszabb távon, nem felelnek meg.

Általánosan, pszichikailag alkalmas az a személy, aki várhatóan hosszú távon megfelel a katonai szolgálat által támasztott szellemi, érzékelési, személyiségbeli, értékrendi és pálya-motivációs követelményeknek.

A pszichológiai vizsgálatokról:

A vizsgálati személyek három típusú vizsgálaton esnek át. Papír - ceruza tesztek, műszeres vizsgálatok és a vizsgálatok eredményeinek ismeretében a pszichológus explorációt végez.

A papír - ceruza tesztek tartalmazzak teljesítmény teszteket / pl. általános és műszaki intelligencia, figyelem, döntési képességet vizsgáló, valamint szervezői /, személyiség teszteket, kérdőíveket. A műszeres vizsgálatok főként a személy komplex szenzomotoros vizsgálatára, egyensúlyi, tremor, két kéz koordinációs, figyelmi és mélységlátásra irányulnak. A pszichológusi exploráció során lehetőség nyílik a vizsgálati személy élettörténetének, családi körülményeinek, motivációinak, katonai pályájának megismerésére, valamint benyomást szerezhetünk kommunikációs készségéről, fellépéséről.

A vizsgálati csoportokról:

A pszichológiai vizsgálatok differenciált vizsgálatok abban az értelemben is, hogy más - más meghatározó elv alapján kell összeállítani a vizsgálati személy / csoport / teszt batriáját.

Négy fő csoport jelenik meg, amelyek a következők:

1. A katonai állományba jelentkezők / hivatásos tiszt, tiszthelyettes, és szerződéses tiszt, tiszthelyettes állomány /. Ebben az esetben fontos a motiváció vizsgálata, a megfelelő intellektus, ép személyiség szerkezet, a civil pályafutás, életvitel és - ha van, - sorkatonai előzmények.
2. Iskolarendszerű tanulmányokra, tanfolyamokra jelentkezők /katonai közép-, főiskola, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, külföldi képzések/. Lényeges, hogy a jelentkező rendelkezzen azokkal a készségekkel, képességekkel, amelyek előfeltételei a tanulmányok sikeres elvégzéséhez, természetesen ép személyiség szerkezettel és megfelelő motivációval.
3. Speciális sorkatonai beosztásokra jelentkezők /búvár, ejtőernyős, tűzszerész/. Fontos személyiségfaktorok a fegyelem, emocionális stabilitás, szociabilitás, önbizalom. A műszeres vizsgálatok objektív mérceként szolgálnak egyensúlyi, percepció, szenzomotoros zavarok meglétére.
4. Külföldi katonai szolgálatra jelentkezők /hadműveleti területen és NATO vezetési szinten/. Lényeges a személyiségvizsgálat, hiszen az otthontól való távollét, valamint a családi háttér megléte illetve a családi élet érzelmi kiegyensúlyozottsága, az anyagi motiváció, a kihívás, a megfelelés, az önbizalom, önértékelés és alkalmazkodás jelentős hatással bír ennél a vizsgálati csoportnál.

A továbbiakban nézzük részletesebben, a szabályozó rendelkezések tükrében.

Hivatásos, és szerződéses állomány alkalmasság-vizsgálata A katonai szolgálatra való alkalmasság kategóriák

Az alkalmasság:

- a) **teljes**, ha a katona a követelményeknek megfelel,
- b) **korlátozott**, ha a katona a normális állapottól eltér ugyan, de az eltérés nem éri el azt a mértéket, amely a katonai szolgálat teljesítését kizárja,
- c.) **speciális**, ha a katona olyan egészségi, pszichikai és fizikai adottságokkal, illetve tulajdonságokkal is rendelkezik, amelyek a speciális (haderónemi, fegyvernemi, beosztási) katonai tevékenység sajátosságaiból adódó követelményeknek is megfelelnek.

Alkalmassági vizsgálatokat kell végezni:

- a) a szolgálati viszony létesítése,
- b) egységparancsnoki vagy ennél magasabb beosztásba helyezés,
- c) katonai felsőoktatási intézménybe posztgraduális tanulmányok folytatására történő beiskolázás,
- d) egyes, speciális katonai beosztásba helyezés,
- e) a hivatásos állományba történő visszavétel és a nyugdíjkorhatáron túli szolgálatban való visszatartás előtt, valamint
- f) a katonai szolgálatra való képesség egészségi okból történő átmeneti megszűnését követően.

A rendeletben előírt követelményeket kell alkalmazni a pszichikai alkalmasságnak az állományba vétel előtt és a katonai szolgálat teljesítése (pl. felülvizsgálat, célzott pszichikai szűrővizsgálat, a pszichikai alkalmasság ellenőrzése) során történő elbírálásakor, véleményezésekor, valamint az egyes rendfokozati állománycsoportba, illetőleg speciális (fegyvernemi, beosztási) feladatokra való alkalmasság pszichikai minősítésekor.

Sorállomány alkalmasság vizsgálata

A hadkötelezettség alapján teljesítendő katonai szolgálatra és a katonai oktatási intézményi tanulmányokra vonatkozó követelményeket a 9/2002. (II. 28.) HM-EüM együttes rendelet szabályozza.

A pszichológiai alkalmasság vizsgálata és elbírálása

Az első és a másodfokú sorozóbizottságok munkájában tagként szakpszichológus vesz részt, akinek feladata a sorozásra rendelt hadköteles pszichológiai szűrővizsgálata és ennek alapján a pszichológiai alkalmassági fokozat megállapítása.

Az első fokú sorozáson valamennyi hadkötelesnél pszichológiai szűrővizsgálatot kell végezni annak érdekében, hogy már a sorozáskor kiszűrésre kerüljön az a hadköteles, aki fogyatékos szellemi képessége, éretlensége, durva magatartászavara, ideggyengesége, narkomániája vagy elmebetegsége miatt véglegesen vagy ideiglenesen alkalmatlan arra, hogy katonai közösségbe kerüljön.

A sorozásban részt vevő sorozó pszichológus tesztek értékelésével, kérdőíves vizsgálatokkal, valamint célzott beszélgetést (explorációt) végez.

Pszichiátriai szakvéleményt kell kérni, azonban az esetekben, amikor a vizsgált személy korlátozással alkalmas vagy ideiglenesen alkalmatlan, illetve ha a pszichológiai vizsgálatok (teszt, kérdőív, exploráció) kóros pszichikai állapotra, pszichiátriai betegsége utalnak és ennek alapján alkalmatlan, illetve ideiglenesen alkalmatlan minősítés állapítható meg, továbbá nem egyértelmű, illetve bonyolultabb döntési helyzetben, vagy a bizottság tagjai között felmerülő véleménykülönbség esetén.

A hadköteles pszichológiai alkalmasságának megállapítására a sorozáson elsősorban olyan szakpszichológust kell igénybe venni, aki munka- és szervezetpszichológus, illetve munka- és pályatanácsadó pszichológus szakképesítéssel rendelkezik.

Katonai oktatási intézményi hallgatók alkalmasság vizsgálata

A pszichológiai alkalmasság megállapításához az alkalmassági célnak megfelelő mélységig fel kell tárni a kognitív képességeket és ehhez különféle tesztek, műszeres, pszichofiziológiai vizsgálatokat és célzott beszélgetést kell végezni.

Minden vizsgálat esetén (sorállomány, tanintézeti hallgató, hivatásos és szerződéses katona), amennyiben a vizsgált személy nem fogadja el az első fokon hozott minősítést, lehetősége van fellebbezni, és a másodfokú felülvizsgáló bizottság határozatban dönt az alkalmassági fokozatról.

A katonai szolgálatra való alkalmasság elbírálását végző bizottságok összetételéről, egyes működési szabályairól, valamint a bizottsági döntések okmányolásáról a Magyar Honvédség parancsnoka, vezérkari főnök 105/1998. (HK. 21.) intézkedése rendelkezik.

A pszichológiai vizsgálatok során alkalmazott csoportos papír-ceruza tesztek, egyéni műszeres vizsgálatok, és egyéni beszélgetés (anamnézis, exploráció) során alkalmazott eljárások rövid felsorolása:

Alkalmazott vizsgáló eljárásaink:

1. Csoportos vizsgálatok:

a) intelligencia tesztek:

- Eysenck 5;7 intelligencia teszt (MLKT "sárga füzetek" ajánlása alapján)
- IST A, IST B tesztek
- OTIS -II teszt
- Raven intelligencia teszt

b) Műszaki értelmességvizsgálatok:

- MTVT teszt
- AMT teszt (az osztrák katonapszichológusok ajánlásával)
- Flanagan -5, Flanagan -11, Flanagan -13 próba

c) Személyiségvizsgáló eljárások:

- Freiburgi Személyiségleltár teljes és felezett változatai
- Super munkaérték kérdőív
- Brengelmann kérdőív
- Taylor szorongásvizsgáló teszt
- MBTI (katonai) teszt

d) Tesztek és kérdőívek a motiváció, attitűd és az életviteli problémák vizsgálatára:

- empátia kérdőív
- motiváció kérdőív (katonai változat)
- élettörténeti mutató (ÉM-25, ÉM-25)

e) Egyéb papír-ceruza tesztek:

- Pieron I, Pieron II figyelemképesség-vizsgáló teszt
- Döntési Szervezői képesség teszt

2. Egyéni vizsgálatra szolgáló műszerek:

- Digitális tahisztoszkóp
- dinamikus tremométer
- statikus tremométer
- szenzométer
- két kéz finom koordinációját vizsgáló műszer (omega support korszerűsített változata)
- mélységlátás vizsgáló
- stabilométer
- disztributív figyelemvizsgáló

3. Az egyéni beszélgetés során alkalmazott egyéb eljárások és segédanyagok:

- anamnézis
- exploráció
- mondatkiegészítés

- speciális motivációs kérdőív
- életrajz (kézírással)

A fenti vizsgálati eljárások a kötelező alapvizsgálatokat és a választható kiegészítő vizsgálatokat is tartalmazzák.

2. A mentálhigiénés egészségpszichológiai tevékenység

Ezt a feladatot a csoportoknál a HM HVK Személyügyi Csoportfőnökség Humánszolgálati osztálya irányításával a csapattagozatnál működő „ügynevezett” csapatpszichológusok végzik. A csapatpszichológusi hálózat feladatai összetettek:

A szaktevékenység alapvető irányait három részre lehet bontani:

- a) Alakulatoknál végzett munka
- b) Összhaderőnemi feladatok
- c) Nemzetközi kontingensben való szolgálatteljesítés

a) *Az alakulatoknál végzendő feladatok* egyrészt egységesek, de természetes módon igazodnak az adott alakulat alaprendeltetéséhez is. Fő feladata a katonai alkalmasság, hadrafoghatóság megőrzése. Elsősorban a sorállomány és szerződéses állomány beilleszkedésének segítése, életvezetési tanácsadás minden állománykategória számára, mentálhigiénével összefüggő ellátások, programok szervezése és végrehajtása, konfliktus- és krízishelyzetek kezelése.

- *A beillesztés és beilleszkedés segítése* elsősorban kiscsoportos foglalkozások keretében, team – építésben, önismereti tréningek és pedagógiai – pszichológiai ismeret átadása során a leghatékonyabb.
- *A pszichológiai – életvezetési tanácsadás* (munkahelyi konfliktusok kezelése, magánéleti problémák segítése, külső szakemberekhez való irányítás), különböző mentálhigiénével, lelki egészségmegőrzéssel kapcsolatos tájékoztatók, témafeldolgozó kiscsoportos foglalkozások tartása (stresszkezelés, szenvedélybetegség témában) révén valósul meg.
- *A vezetői tanácsadás* végzésében, a parancsnoki döntés előkészítés folyamatban a csapatpszichológus előzetes elemző munka alapján javaslatot tesz, emellett támogatja, a parancsnok, illetve a vezetők munkáját különböző készsége, képességek fejlesztését célzó programokkal, foglalkozásokkal.
- Új feladatként jelentkezik a Magyar Honvédség állományából kikerülők, civil társadalomba illesztésének (*reszocializáció*) pszichológiai eszközökkel történő támogatása. Fontos feladat, amellyel a stresszkeltő életesemények (állás-vesztés, nyugdíjazás) hatására kialakuló pszichológiai problémák megelőzhetők, illetve mérsékelhetők. E tevékenység főbb tematikus részei az életmódváltozás kérdései, megküzdési készségek fejlesztése, jövő-kép realizálása, a civil és katonai kommunikáció eltérését, a stressz-kontrol viselkedés és kognitív elemeinek modulálása.

A csapatpszichológusok rendszeres kapcsolatban állnak az alegységparancsnokokkal, humán tisztekkel, a humán munkatársakkal és az egészségügyi szolgálat szakemberivel, ezért a problémák többnyire még kiteljesedésük előtt kezelhetők.

b) Az összhaderőnemi feladat két fő tevékenységet jelent:

„Drog-riadó” – drog-prevenációs program:

A program célja:

- A hadköteles fiatalok körében szenvedélybetegségek kialakulási mechanizmusainak ismertetése, az ismeretek bővítése és pontosítása;
- A kábítószerokról, azok károsító hatásairól való hiteles felvilágosítás,
- A kábítószer-fogyasztással kapcsolatos jogi tájékoztatás;
- A legális drogok veszélyeinek bemutatása.

A program módszertana:

Minden Kiképző Központban a kiképzési tervben rögzített 3-5 napos időtartamban folyik a program, és ennek megfelelően, 3 órás kiscsoportos foglalkozásokon vesznek részt a fiatalok. Erre általában a bevonulást követő héten kerül sor.

A felvilágosítást, tanácsadást, készségfejlesztést és konfliktuskezelést előtérbe helyező programot képzett szakemberek végzik, akik a HVK Személyügyi Csoportfőnökség szakmai irányítása alá tartozó csapatpszichológusok, valamint mentálhigiénikus szakemberek.

A program céljának megfelelően az adott területek kerülnek ismertetésre, de a kiscsoportok sajátosságaihoz igazodva. A foglalkozások lehetőséget biztosítanak arra, hogy egyéni problémák is megbeszélésre kerüljenek. Erre a csoport foglalkozáson, a szünetekben és a szakemberek ott tartózkodásának ideje alatt is mód van. A gyakorlat azt mutatja, hogy a fiatalok élnek ezzel a lehetőséggel.

Ez a program 1998-ban indult, közösen a jelenleg ÁNTSZ-hez tartozó Nemzeti Egészségfejlesztési intézettel. A szoros együttműködés mára már nem áll fenn, de kollégáik továbbra is segítséget nyújtanak a program megvalósulásában.

Humán tanácsadó telefonszolgálat

A telefonszolgálat alaprendeltetése: A Magyar Honvédség teljes személyi állománya részére történő névtelen és ingyenes tanácsadás lelki- és magánéleti problémákkal, illetve szenvedélybetegségekkel kapcsolatban, továbbá információnyújtás és felvilágosítás szociális természetű problémák esetén.

A szolgálat két - külön hívható, ingyenes (zöld szám) – telefonvonalon, hétfőtől csütörtökig (munkanapokon) 12.00 órától 20.00- óráig áll a hívók rendelkezésére.

A szolgálat működtetését az MH személyügyi-, humán szervezetekben szolgálatot teljesítő – ez irányban felkészített – csapatpszichológusok, mentálhigiénés szakemberek, valamint humán területen dolgozó tisztek végzik.

Az MH Humán Tanácsadó Telefonszolgálat egy olyan valós igényt kielégítő szolgáltatás, mely a Magyar Honvédségben szolgálatot teljesítőkről való minden oldalú gondoskodás szerves részét képezi, továbbá egy nemzetközi téren is elfogadott hatékony szakmai kezdeményezésnek is tekinthető.

*d) Szükség esetén a csapatpszichológusok részt vesznek a *külföldi missziókban is.* Jelenleg 1 nemzet kontingensben van rendszeresített pszichológusi beosztás –*

KFOR, Koszovó. Tevékenységük az alakulatoknál végzendő feladatokkal megegyező, figyelembe véve a hadműveleti terület sajátosságait is.

A haderő-átalakítás következtében a csapatpszichológiai hálózat szervezeti felépítése és feladatrendszere is átszervezés alatt áll.

Jogi szabályozás:

A csapatpszichológiai feladatokat a 31/2002. (V. 3.) HM rendelet 14.§-a szabályozza, valamint a 6.§, a prevenciók ellátásokkal kapcsolatban is megfogalmaz feladatokat. Ezen kívül a még hatályban lévő 22/ 1998. (HK. 8.) MHPK, VKF intézkedés szabályozza a csapatpszichológiai tevékenység feladatait és munkavégzés feltételeit. Ez utóbbi intézkedés módosítása folyamatban van.

Az alábbi jogszabályok két központi feladat szervezését és végrehajtását szabályozzák:

- 21/1998. (HK. 6.) MHPK, VKF intézkedés- a „Drog-riadó” nevű program 1998. évi feladatainak megtervezésére és végrehajtására;
- 38/1999. (HK. 7.) MHPK, VKF intézkedés előző módosítása,
- 123/1998. (HK. 23.) MHPK, VKF intézkedés – a Humán Tanácsadó Telefonszolgálat létesítése és működtetése;
- 86/1999. (HK. 13.) HVK HFCSF szakutasítás – a Humán Tanácsadó Telefonszolgálat szakmai feladatainak végrehajtási szabályai;
- 100/2000. HVK HFCSF szakutasítás – az előző módosítása;
- 1036/2002. (IV. 12.) kormány határozat – kábítószer-probléma visszaszorításáról szóló nemzeti stratégiai program rövid és középtávú céljainak végrehajtásával kapcsolatos kormányzati feladatokról – 3. pontjában, valamint a 14/b. pontban meghatározott feladatokkal a „Drog-riadó” programmal és a Humán Tanácsadó Telefonszolgálat működtetésével, már megvalósult a Magyar honvédségben;
- Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe.

3. Oktatási-kutatási feladatok végzése

E tevékenység elsősorban a Honvédelmi Minisztérium és háttérintézményei feladatkörébe tartozó. A hivatásos állomány részére speciális vezetés-és szervezetpszichológiai ismeretek tantárgyat oktatnak a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem pszichológus oktatói. Az oktatás gyakorlatias, a tréning módszer megszokott formája a gyakorlati felkészítésnek. Önálló tanfolyami blokkokban történik. A magasabb parancsnoki beosztásra tervezettek és a szaktevékenység ellátásához speciális vezetés-és szervezetpszichológiai ismereteket igénylő tanfolyami csoportok felkészítése. Az oktatási blokkok általában 30 kontakt órák, a tréningek is 30 órás időtartamúak.

A pszichológusok által végzett alkalmazott munka-és szervezetpszichológia témájú kutatói tevékenység alapvetően két témakörhöz kapcsolódik.

- a) A honvédségi humánstratégia korszerűsítése a NATO stratégiákhoz illesztése.

b) A katonai pályaszocializáció szervezetpszichológiai aspektusai.

A kutatómunka dokumentálása, publikálása éves tanulmányok, kutatási részjelentések szakcikkek formájában történik, a megrendelő által kívánt formájában és terjedelmében.

3.7. Büntetés-végrehajtási intézményekben, idegenrendészeti központokban végzett pszichológiai tevékenység

3.7.1. A résztvevők célja:

Pszichológiai eszközökkel és módszerekkel segíteni a zárt intézményeken belüli emberi viszonyok pozitív alakulását a saját személyi állomány mentális egészségének fenntartását, javítását illetve munkaképességének megőrzését, humán szolgáltatások szervezésével és végzésével hozzájárulni az alapfeladatok feltételrendszerének biztosításához, a fogva tartottakkal illetve idegenrendészeti jogszabályok rendelkezései alapján személyes szabadságukban korlátozott külföldiekkel történő foglalkozás segítségével az érintettek mentális gondozása, kezelése, ellátása, valamint az észlelt patológiás vagy a megszokottól eltérő viselkedésmódok feltárásával hozzájárulni a rendkívüli események megelőzéséhez, szükség esetén közreműködni pszichológiai eszközökkel a kialakult válsághelyzetek megoldásához.

3.7.2. Feladatok:

3.7.2.1. Saját állomány irányába:

- pszichológiai alkalmasság-vizsgáló és szűrő tevékenység (felvételi, általános, rendszeres, célzott, időszakos alkalmasság-vizsgálatok, a munkakör specifikumainak megfelelően),
- az állomány pszichikai felkészítésének pszichikai kondíciójuk megőrzésének segítése a pszichológiai szakterület szolgáltatásainak nyújtásával,
- a személyi állomány speciális pszichológiai felkészítése, általános és rendkívüli helyzetek kezelése,
- deviáns jelenségeket szűrő és megelőző krízisintervenció egyéni és szervezeti tanácsadó tevékenység végzése,
- az emberi viszonyok (munkahelyi, szervezeti, családi, környezeti stb.) pszichológiai vizsgálata, kutatása, konfliktusok megelőzése és kezelése,
- személyiségfejlesztő munka végzése segítségnyújtás a vezetők részére az emberekkel való foglalkozáshoz, a csoportok, közösségek fejlesztéséhez,
- a vezetői tevékenység segítése a szakterület szakmai eszközeivel. (szakvélemények, javaslatok, szakmai anyagok készítése, felkészítés, stb.),
- a pszichológiai szakterület eredményeinek, tapasztalatainak módszereinek népszerűsítése, a pszichológiai kultúra terjesztése,
- együttműködés külső és belső szervekkel, intézményekkel.

3.7.2.2. A BV Intézményben fogva tartottak illetve az idegenrendészeti jogszabályok rendelkezései alapján személyes szabadságukban korlátozott külföldiek irányába:

- a pszichológiai statusuk alakulásának figyelemmel kísérése, szükség esetén vizsgálatuk, javaslattétel illetve közreműködés a pszichés egyensúly megőrzésében illetve helyreállításában a társadalomba történő visszailleszkedés elősegítése,
- a pszichológiai és mentális gondozásuk, kezelésük, ellátásuk,
- krízishelyzetek kialakulásának megelőzése és kezelése,
- a konfliktusok, rendkívüli események jelző tüneteinek azonosítása, javaslattétel intézkedésekre a megelőzés érdekében, szükség esetén közreműködni pszichológiai eszközökkel a válságok kezelésében (éhségstrájk, szökés, túszejtés, tárgyalás stb.)
- a BV. intézményekben szakvélemények készítése, speciális nevelési csoportba történő be és kihelyezés, önkárosító cselekményt követően, jutalmazás stb. esetében
- a külföldi állampolgárok részére a multikulturális tanácsadás keretében tájékoztatás, információnyújtás,
- javaslattétel az elhelyezési viszonyok fejlesztésére, humanizálására,
- kapcsolatok kialakítása és fenntartása egyházakkal, karitatív és humán szervezetekkel, egészségvédő intézményekkel.

3.7.3. Kompetenciák

3.7.3.1. A Büntetés végrehajtási intézetekben:

A szervezet struktúrájából adódóan a pszichológus hivatali alá-fölérendeltségi viszonyok között tevékenykedik, alárendeltségébe nem tartozik senki, felettese a Fogvatartási Ügyek osztályvezetője, illetve annak előljárói.

A pszichológus kapcsolatot tart az intézet egészségügyi osztályvezetőjével, biztonsági tisztjeivel, körletfelügyelőkkel, szoros munkakapcsolatot ápol a nevelőkkel, vezető nevelőkkel.

Intézetén kívüli kapcsolattartásában az ideggyógyász szakorvos, valamint az Igazságügyi Megfigyelő és Elmegyógyító Intézet szakemberei jelennek meg.

Szakmai kapcsolatként számottevő még a büntetés-végrehajtásnál dolgozó pszichológusokkal való szakmai konzultáció, melyre szervezeti keretet a Bv. OP. Fogvatartási Ügyek Főosztálya biztosít.

3.7.3.2. A Határőrség idegenrendészeti központjaiban

A pszichológusok a Humán főosztály részeként az Egészségügyi és pszichológiai osztály (alosztály) keretében annak alárendeltségébe tartoznak. Közvetlen felettesük az Egészségügyi és pszichológiai osztály (alosztály) vezetője. A pszichológusok szakmai munkáját a Határőrség Országos Parancsnokság Egészségügyi és Pszichológiai osztály pszichológusi szakterülete szakirányítja. A szakterület szakmai felügyeletét a BMKKI szervezetében létesült szakmai felügyeleti osztály látja el. A pszichológiai munkaformák kialakítására és a tevékenység végzésére team jelleg a jellemző. A határőr igazgatások pszichológusai és pszichológiai asszisztensek kapcsolatot tartanak a következő szervekkel, szervezetekkel, illetve képviselőikkel:

- A idegenrendészeti központok vezetői és beosztott állományával és a különböző belső szakmai szervekkel a feladat jellegétől függően

- Egészségügyi szervekkel, intézményekkel
- BM Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal menekültügyi szerveivel (ügyosztályok, befogadó állomások)
- Emberjogi Szervezetekkel, Vöröskereszttel, Karitatív szervezetekkel
- Egyházak képviselőivel
- Befogadó állomások, fegyveres és rendvédelmi társszervek pszichológusaival
- Tolmácsokkal
- Külső főiskolások hallgatóival terepgyakorlatok esetén

A külső együttműködések keretei, tartalmi kérdései munkaformái, idő intervalluma szerződésben rögzítettek, amelyet a munkáltató köt országos vagy helyi szinten.

A belső és külső együttműködési feladatok a pszichológusok munkaköri leírásában, valamint a belső szabályzóknak meghatározottak. A munkamegosztás döntően team jellegű

3.7.4. Metodológia, ajánlott módszerek

1. Fogadóóra

A segítő szolgálatok szakirányú rendelésének felel meg, tartalma ezzel megegyezik. A szervek, szervezetek székhelyén előre meghatározott helyen és időben, a munkatervben szerepeltetve, heti rendszerességgel, egyeztetés alapján, illetve az állomány tájékoztatása után kerül megtartásra, illetve szükség esetén rendkívüli igény szerint is. A fogadóóra lehetőség biztosítása arra, hogy egyéni jelentkezés, vagy parancsnoki kezdeményezés alapján a szervezethez tartozó személy vagy hozzátartozója mentálhigiénés problémáit elmondhassa, azok megoldásához segítséget kérhessen.

A külföldiek számára megtartott fogadóóra hasonlóképpen kerül megtartásra tolmács igénybevételével, illetve szükség esetén a pszichológus személyes biztonságának megteremtése céljából személyi biztosítással.

2. Pszichológiai rehabilitáció

Az egészségügyi szakterületekkel együttműködésben, a megfelelő háttérintézmények bevonásával kialakított tevékenységek, melyek az egyén pszichikai képességeinek helyreállítását célozzák meg.

3. Csoportfoglalkozások, tréningek

A tréninget, mint meghatározó képzési formát külső szakemberek, illetve a pszichológiai szakterület munkatársai bevonásával kell tervezni és végrehajtani. A szakterület által tartandó tréningeket a képzések, továbbképzések rendszerébe be kell építeni. A idegenrendészeti központ személyi állományának vezetett tréningek elsősorban a stresszkezelés, személyiségfejlesztés, kommunikációkészség fejlesztés, konfliktus kezelés, válsághelyzetek kezelése alapelemekre épül, beépítve a megtörtént események tapasztalatait az esettanulmányok tanulságait, valamint az egyéb vonatkozó kutatási és vizsgálati anyagok észrevételeit.

4. Konzultáció, tanácsadás, pszichológiai szakterületi munkát érintő kérdésekben

Szakirányú segítségnyújtás, főként a beosztott állománnyal rendelkező parancsnokok, vezetők részére, melynek célja a személyiségformáló tevékenység szakmai hatékonyságának javítása, az állománnyal folyó humán jellegű foglalkozás segítése.

Igény szerint, de évente legalább egy alkalommal végre kell hajtani, a munkatervben előzetesen tervezni kell.

5. Ismeretterjesztő és felvilágosító előadások, tájékoztatók

A szakirányú segítségnyújtásnak az a formája, ahol meghatározott állománykategóriák részére ismeretek közlése történik meg határozott cél elérése érdekében. Egyes szakterületre vonatkozó speciális ismeretek feldolgozása és átadása a résztvevők általános és szakmai műveltségének, tájékozottságának bővítése céljából. A tájékoztatókat a szakterületüket érintően a pszichológiai szakterület munkatársai a munkatervben meghatározottak alapján vagy felkérésre tartják meg.

6. Alkalmasság-vizsgálatok

(Felvételi, általános, időszakos, célzott és rendszeres vizsgálatok)

A vizsgálatok rendje belső szabályozóknak megfelelően kerül kialakításra. A kidolgozott pályatükör és munkaprofilok alapján az egyes beosztásoknak megfelelően a pszichikai követelmények, kritériumrendszer figyelembevételével kerül végrehajtásra. Főbb tartalmi elemei: személyiség, képesség vizsgálat, műszeres vizsgálatok, exploráció. Az alkalmasság-vizsgálatok tesztrendszere a Magyarországon érvényben lévő tesztrendszerekre épül és standardjai a szervezethez igazítottak.

7. Esettanulmányok

Feltárják, és írásba foglalják egy adott esemény háttérében húzódó közvetlen és közvetett pszichológiai és szociális okokat, melyek az eset létrejöttének dinamikájában szerepet játszottak.

Az esettanulmány tartalma:

- az esemény tárgya,
- az eset részletes körülményei,
- az eset szakterületi (munkahelyi) háttere,
- az esettel összefüggésbe hozható pszichológiai, családi, szociális háttér, illetve egyéb külső körülmények,
- az eset összefüggése a felvételi alkalmassági vizsgálattal és a szűrések eredményeivel,
- a tapasztalatok összegzése,
- parancsnoki intézkedés,
- következtetések, célszerű prevenciók és pszichológiai szakterületi feladatok.

Az esettanulmányban nem szerepelhetnek személyes és különleges adatok, oly módon, hogy az érintett személyazonossága megállapítható legyen.

Az esettanulmányban, statisztikai és tudományos jellegű anyagokban az érintettel kapcsolatos egészségügyi (értelmi és pszichikai) állapotára, valamint személyére vonatkozó adatok az érintett írásos hozzájáruló nyilatkozatával szerepeltethetőek.

A idegenrendészeti központon bekövetkezett rendkívüli események pszichológiai vizsgálatánál a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- a pszichológust be kell vonni az események pszichológiai hátterének feltárásába,
- az eseményekről készítsen esettanulmányt az alábbi szempontok alapján:
 - az esemény tárgya,
 - az esemény körülményei,
 - az eset szolgálati háttere,
 - az eset következményei,

saját állományra és a fogva-tartott állományra vonatkozóan

- következtetések,
- folyamatos elemzés,
- felkészítési lehetőségek, feladatok,
- szervezési és technikai javaslatok,
- prognózis.

Az esettanulmányok tapasztalatait célszerű feldolgozni a szakmai, vezetői tevékenységben, illetve beépíteni a képzés, felkészítés rendszerébe.

8. Felmérések és kutatások

Megrendelés, vagy saját kezdeményezés alapján felmerülő témában kerülhet sor felmérésre vagy kutatásra, előírt formai követelményekkel.

Az alaptudományok által megkövetelt feltételek szerint előzetes tervek alapján, számítógépes feldolgozásra alkalmas vizsgálati anyagok kidolgozásával (adatok felvétele és feldolgozása alapján) tudományos igényességű megállapítások megtétele, a vezetői döntések előkészítése érdekében.

9. Vezetői, parancsnoki munkát segítő kiadványok

A parancsnoki munkát segítő személyiségformálásra vonatkozó tevékenységek fejlesztése érdekében szakirányú ismeretek és módszerek átadása. Írásos-, vagy hanganyagok, audiovizuális anyagok készítése, megrendelése, a hasznosítás helyére történő eljuttatása.

10. Telefonos lelki segély és tanácsadó szolgáltatás

A pszichológiai szakterület munkaidőben telefonon, pszichológiai területtel összefüggő segítői, tanácsadói szolgáltatást nyújt elsősorban a személyi állomány és családtagjai részére.

11. Esetmegbeszélés

A pszichológiai szakterület munkatársai szakmai fejlődése, munkavégzésének kontrollja érdekében kerül megtartásra. Tanulási folyamat, melyben a munkatársak munkamódot tanulnak arra vonatkozóan, hogy hogyan kell különböző szempontokat érvényesíteni az eset elemzésében, megközelítésében. Ebben a munkában felhasználhatnak élő, lezárt, vagy kifejezetten erre a célra kiválasztott, esetleg szakirodalmi esetet is, ahol megpróbálják az esettel kapcsolatos munkát algoritmusokra bontani.

12. Önsegítő csoportok

Önkéntes, szolidaritáson alapuló, azonos probléma kezelésére, feldolgozására szervezett egyének csoportja. A tagok segítik egymást, tevékenységük a személyességre, együttműködésre, kölcsönös empátiára épül.

13. Módszertani foglalkozások

A pszichológiai szakterületi munka végzésével összefüggő elméleti és módszertani kérdések megismertetésére, különböző állománycsoportok részére szervezett foglalkozások.

14. Pszichológiai programok

A pszichológiai szolgáltatások igény és lehetőség szerint az alábbi programok keretében kerülnek megvalósításra a fenti munkaformák mellett, azokkal összhangban.

- a szolgálati feladatok ellátását segítő programok,
- vezetést segítő programok,
- az állomány humán kiszolgálásának programjai,
- speciális célprogramok.

15. Pszichológiai konferencia

A szakmai tapasztalatok tudományos feldolgozására, széleskörű megismertetésére szervezett konferencia.

3.7.5. Jogi, etikai vonatkozások

A pszichológusok munkáját etikai és a személyes adatok terén a pszichológusok szakmai etikai kódexe szabályozza. Ezen kívül a szakmai titoktartási kötelezettségen túlmenően kötelesek az állami, szolgálati és magántitok védelmére is. A munkavégzés jogi feltételei az adott szervezet, intézet által kiadott munkaköri leírás szabályozza.

- A pszichológusok munkáját, feladatrendszerét, alkalmazott eszközeit és egyéb, a munkakörrel összefüggő kérdéseket a Határőrségnél az Országos parancsnok által kiadott Humán Szabályzat rögzíti, amelyben az Etikai Kódex előírásai is mellékletben szerepelnek. A fegyveres, belügyi szerveknél a felvételi és egyéb alkalmasság-vizsgálatok rendjét és követelményeit a 21/2000. BM-INM-TM. Együttes rendelet szabályozza és rögzíti. Ezen rendelet előírja, hogy a pszichológiai vizsgálatokat szakpszichológus végezheti.
- A pszichológiai szakterület végzi a hivatásos, szerződéses, köztisztviselői és közalkalmazotti állományba jelentkezők pszichológiai vizsgálatát, valamint a hivatásos állományban lévő dolgozók időszakos alkalmassági vizsgálatát.
- A vizsgálatokkal kapcsolatosan a szakterület személyes és különleges adatot kezel.
- Felvétel esetén az adatokat a pszichológiai szakterület kezeli.
- A pszichológiai szakterületnél adatvédelmi nyilvántartást kell vezetni.
- Az adatokhoz illetéktelen személy hozzáférhetetlenségét biztosítani kell, ezeket csak az adatkezelésre jogosult személyek kezelhetik. Számítógépes adatkezelés esetén jelszóval kell biztosítani a hozzáférhetetlenséget.

- A pszichológiai szakterület különleges adatot szolgáltat a egészségügyi szakterületnek és személyes adatot az illetékes személyügyi szervnek.
- Az alkalmasság megállapítása után a vizsgálat során keletkezett iratokat az egészségügyi és a hozzájuk kapcsolódó személyes adatok kezeléséről és védelméről szóló 1997. évi XLVII. törvény alapján az egészségügyi dokumentáció részeként a pszichológiai szakterület kezeli.
- Az eljárások során keletkezett különleges adatok a törvényi előírások betartása mellett kutatásokra korlátlanul felhasználhatók, ha személyi azonosításra alkalmatlanná tételük megtörtént (2 fős bizottság jelenlétében), s ez a nyilvántartókönyvbe bejegyzésre került.
- A vizsgálatok során keletkezett vizsgálati anyagokat alkalmatlanság esetén kérésre az érintettnek át kell adni, vagy 60 napon belül személyazonosításra alkalmatlanná kell tenni.
- Az adatok nyilvántartása nyilvántartási számmal ellátott iktatókönyvben történik, mely alkalmas statisztikai adatok szolgáltatására az adatvédelmi felügyelő felé.

3.7.6. A külföldiek beutazásáról és tartózkodásáról

szóló 2001. évi XXXIX. törvény 2002. január 01-én hatályba lépését követően a külföldiekre vonatkozó kötelező tartózkodási hely kijelölésének, illetve visszautasításának, az őrizetbe vétel szabályai jelentősen változnak. A külföldi kijelölt tartózkodási helyen a BM Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal által üzemeltetett közösségi szállásokon, míg őrizetben – annak módozatától függően – lehet BV Intézetben, vagy a Határőrség által fenntartott és üzemeltetett idegenrendészeti fogdában.

Az eljárás alá vont külföldiekkel kapcsolatos pszichológiai feladatok, munkaformák, munkamódszerek várhatóan jelentősen nem változnak. Viszont számolni kell a tevékenységet végző pszichológusok szervezetben elfoglalt helyének, szerepének alárendeltségének és kompetenciájának jelentős arányú változásával, párhuzamosan az illegális migránsok számának várható növekedésével, amely így együtt a munka volumenét jelentősen hatványozni fogja.

3.8. Munka- és Szervezetpszichológia Szakmai Protokollja Munkaerő-piaci Szolgáltatások

I. Általános szabályok, módszertani keretek

A foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvényben (Flt.) foglalt felhatalmazás alapján a 30/2000. (IX. 15.) GM rendelet szolgál a megyei munkaügyi központok által nyújtott pszichológiai tanácsadás egységes módszertani keretei kidolgozásának alapjául.

A GM rendelet lehetőséget teremtett a munkaerő-piaci szolgáltatások feltételrendszerének módosítására.

Jelen anyag arra törekszik, hogy meghatározza a megyei munkaügyi szervezetben a munka- és pályatanácsadáshoz kapcsolódó pszichológiai tanácsadás kereteit, módszereit, összefoglalja a pszichológusok egyéb szakmai tevékenységeit, valamint a nyújtott szolgáltatások által érintett munkakapcsolatait.

A munkaerő-piaci szolgáltatások nyújtása az egyes megyékben a szervezeti és működési szabályzattól és a pszichológusoknak a megyei munkaügyi szervezetben elfoglalt helyétől, szervezeti hovatartozásától függően valósul meg.

II. A pszichológiai tanácsadás helye a munkaerő-piaci szolgáltatások között

A pszichológiai tanácsadás a munka- és pályatanácsadás, álláskeresési tanácsadás, rehabilitációs tanácsadás tevékenységéhez, és a munkaerőpiaci-képzéshez kapcsolódóan valósul meg.

A munkaerő-piaci szervezetben dolgozó pszichológus az ügyfelek számára nyújtott szolgáltatását rendszerint **tanácsadás** formájában végzi.

Hogyan történik a tanácsadás?

A tanácsadás a tanácsadó és a tanácskérő személyes kapcsolata során valósul meg. A tanácsadás során törekedni kell, hogy a tanácsadás személyre szabottan történjen.

A tanácsadás típusai

A tanácsadás munkatanácsadás, pályatanácsadás, álláskeresési, rehabilitációs és pszichológiai tanácsadás formájában valósul meg.

a.) A **munkatanácsadás**: a tanácskérő munkavállalással, munkahely megtartással kapcsolatos problémáinak feltárása, a problémák megoldásának, a sikeres elhelyezkedés megvalósítási tervének kidolgozása.

b.) A **pályatanácsadás** célja, hogy támogassa a tanácskérőt érdeklődésének, képességének, személyiségének és a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő pályaterv

kialakításában és megvalósításában. A pályatanácsadás során a tanácskérő a pályaválasztáshoz, illetve a pályamódosításhoz kap segítséget.

b.1.) A *pályaválasztási tanácsadás*: a pályaválasztási döntés elősegítése, olyan tanulási-képzési lehetőség kiválasztása, amely a tanácskérő igényeinek és a munkaerő-piaci keresletnek megfelel. A pályaválasztási tanácsadás *alanya* minden olyan természetes személy, aki alapfokú vagy középiskolai végzettséggel rendelkezik és tanulmányait iskolai vagy iskolarendszeren kívüli képzésben kívánja folytatni.

b.2.) A *pályamódosítási tanácsadás*: a nem piacképes szakmai végzettséggel rendelkező tanácskérő támogatása új képzési irány vagy foglalkozás megtalálásában. A pályamódosítás *alanya* minden olyan szakképzettséggel rendelkező személy, akinek a pályaválasztása nem volt megalapozott, vagy szakképzettsége nem piacképes.

c.) Az *álláskeresési tanácsadás* célja, hogy támogassa azok elhelyezkedését, akik készek munkába állni, de nem rendelkeznek az álláskereséshez szükséges ismeretekkel és készségekkel. Az álláskeresési tanácsadás formái: egyéni álláskeresési tanácsadás, álláskeresési technikák oktatása, Álláskereső Klub. Az *álláskeresési technikák oktatásának alanyai* közé a közép, illetve felsőfokú tanulóikat folytató elhelyezkedés előtt álló tanácskérők is beletartoznak.

Az *álláskereső klub alanyai*: a 6 hónapnál régebben munkanélküliek.

d.) A *rehabilitációs tanácsadás* célja a foglalkozási rehabilitáció irányának meghatározása, amikor a tanácskérő korábban betöltött munkakörébe - megváltozott egészségi állapota miatt - nem közvetíthető. A rehabilitációs tanácsadás segítségnyújtás a megváltozott munkaképességű tanácskérő - egészségi állapotának, képességeinek, érdeklődésének figyelembevételével - a megfelelő foglalkozás megtalálásához, a képzési-átképzési irány kiválasztásához.

A rehabilitációs tanácsadás *alanyai*: a munkaügyi központ nyilvántartásában szereplő, a foglalkozási rehabilitációs eljárásba vont ügyfelek.

e) A *pszichológiai tanácsadás* célja, hogy segítsen feltárni a munkanélküliek számára az életvezetésből, a személyiségproblémákból eredő, elhelyezkedést vagy a munka megtartását akadályozó körülményeket. Segítsen a tanácskérőnek érzelmi nehézségeinek kezelésében, a munkába állást akadályozó személyes problémák megértésében, feldolgozásában, illetve megoldásában. Ezt követően támogatást nyújt ahhoz, hogy az ügyfél erőforrásait mozgósítsa a probléma megoldása érdekében.

A pszichológus a pszichológiai tanácsadás folyamatában végezhet pályatanácsadást is, amelynek célja az ügyfél számára személyiségének megfelelő pályaut megtalálása. A pályatanácsadási munka folyamatába tartozhat képzések, átképzések előtti tanácsadás, vizsgálatok elvégzése is. Mindezekkel segíti az ügyfél valós önértékelésének kialakulását, a számára valóban megfelelő képzés megtalálását, hogy nagyobb valószínűséggel kerülhessen vissza a munkaerőpiacra.

III. A pszichológiai tanácsadás jellemzői és módszerei

Célcsoport: A munkaügyi központ által vagy támogatásával nyújtott pszichológiai tanácsadást az a természetes személy veheti igénybe, akinek a *munka-, pálya-*,

álláskeresői és rehabilitációs tanácsadáshoz, továbbá a munkaerő-piaci képzéshez kapcsolódóan pszichológiai tanácsadásra van szüksége. (GM rendelet 9. § (1) bek.)

Tartalom: Az ügyfél esetvezetésének folyamatában feltárja az ügyfél személyiségéből fakadó problémákat, amelyek akadályozzák őt a munkavállalásban, vagy a munka megtartásában és feloldja azokat személyes, támogató beszélgetések során. Segít a munkanélküliség megélését kísérő érzelmi és lelki hatások feldolgozásában, valamint hozzájárul az önértékelés és önbizalom javításához. A pszichológiai tanácsadás az esetek többségében igen összetett tevékenység. A munkanélküliség hatásaként jelentkező érzelmi krízis feldolgozása elősegíti a munkahelykeresést és a munkába állást. A megfelelő pszicho-diagnosztikai eszközök alkalmazása és az eredmények értékelése hozzájárul a tanácskérő egész személyiségének, képességeinek, érdeklődésének teljesebb megismeréséhez, a megfelelő döntés meghozatalához, és a további képzés irányának megválasztásához.

A **pszichológiai tanácsadás fajtája** szerint lehet: krízis, szupportív (én-erősítő), életvezetési tanácsadás.

A pszichológus a pszichológiai tanácsadás mellett alkalmasság-vizsgálatokat is végezhet.

Személyi feltételei: „...pszichológus végzettség, vagy munka- és pályatanácsadó szakpszichológus végzettség, vagy szervezet és munka szakpszichológus végzettség...” (GM rendelet 4. sz. melléklet „c” pontja).

Alanyai

A pszichológiai tanácsadás ügyfele lehet olyan személy, aki:

- *munkanélküliként nyilvántartásban szerepel* - „munkanélküli: az a személy, aki a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, büntetőjogi felelőssége tudatában nyilatkozik arról, hogy – az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével – munkaviszonyban nem áll, és egyéb kereső tevékenységet sem folytat, valamint a munkaügyi központ munkanélküliként nyilvántartásba vette.” (Flt. 58. § (5) bek. d) pontja)
- *álláskereső, aki rendelkezik a foglalkoztatásra irányuló jogviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel,*
- *iskolarendszerű képzésben résztvevők.*

A munkaügyi szervezetben lévő foglalkozási információs tanácsadók (FIT-ek) szolgáltatásait igénybevevők döntő többsége iskolai tanuló, akik közül előfordulhat, hogy a pályaismeret bővítése mellett a pályatanácsadáshoz kapcsolódóan pszichológiai tanácsadásra is jelentkeznek

Módszerei: Egyéni beszélgetés formájában előre megbeszélte időpontokban történő találkozás, melynek keretében a pszichológia speciális szakmai módszereivel segíti

feldolgozni azokat a problémákat, melyek akadályozzák az ügyfelet a munkaerőpiacra történő visszakerülésben.

Az egyéni beszélgetéseken kívül a tanácsadási munkában alkalmazott pszichodiagnosztikai eszközök:

képességvizsgáló tesztek:

- IST,
- MAWI,
- Raven,
- Eysenck,
- OTIS-II.

figyelemvizsgáló eljárások:

- Pieron,
- Révész-Nagy,
- D2-Brickenkamp

érdeklődésvizsgáló tesztek:

- Csirszka,
- NST,
- DIT(DÉT),

személyiségvizsgáló tesztek, felmérő eljárások:

- Igényszint-felmérés,
- Brengelmann,
- Rorschach,
- MMPI,
- CPI,
- TAT,
- Leary,
- PFT, stb.

A találkozások igény szerint, a tanácsadási esetnek megfelelő számú alkalommal történnek.

IV. A pszichológiai tanácsadás folyamata

A **pszichológiai tanácsadás** – a tanácsadás többi formájához hasonlóan -, a munkaügyi szervezet és az álláskereső, munkanélküliek közötti együttműködési folyamat keretében (az ügyfél útja) valósul meg.

Jelentkezés

Az ügyfél pszichológiai tanácsadásra *jelentkezésének módjai* az alábbiak lehetnek.

1. Az ügyfél a munkaügyi szervezet munkatársának javaslatára jelentkezik, aki lehet:
 - közvetítő,

- tanácsadó,
 - rehabilitációs csoport munkatársa,
 - álláskereső klubvezető,
 - FIT munkatársa,
 - képzési osztály munkatársa,
 - jogi osztály munkatársa.
2. Az ügyfél saját kezdeményezésére jelentkeznek, valamilyen információs forrás alapján.
 3. Az ügyfél más intézmények, szervezetek javaslatára jelentkeznek:
 - családsegítő központ,
 - nevelési tanácsadó,
 - iskolák, képzőhelyek,
 - regionális képzőközpont,
 - egészségügyi intézmények (pl. háziorvos),
 - civil- és érdekképviseleti szervezetek (pl. regionális képző központok tanulási problémák esetén).

Az ügyfél útja pszichológiai tanácsadás igénybevételekor

A célcsoportnak megfelelően a humán szolgálati részleg szolgáltatásait az ügyfelek közvetlenül is igénybe vehetik.

1. Regisztráció

Az ügyfél jelentkezik a kirendeltségen, ahol adatait nyilvántartásba veszik (regisztrálják) majd ezt követően tájékoztatják a munkaügyi központ által biztosított és igénybe vehető támogatásokról és szolgáltatásokról.

2. Első interjú

A tájékoztatót követően az álláskereső személlyel az ügyintéző személyes beszélgetést - közvetítői beszélgetést (interjút) folytat, amely lehet első interjú és ismételt, helyzetfeltáró interjú.

A személyes beszélgetés során az ügyfél által elmondottak alapján az ügyintéző *feltárja a foglalkoztatással kapcsolatos, valamint az azt akadályozó körülményeket (GM rendelet 12. §), a felmerülő munkaerő-piaci szolgáltatási igényeket, amelyekre az ügyfélnek szüksége van, amelyek elősegíthetik az ügyfél munkaerőpiacra való visszakerülését.*

3. Együttműködési terv

A személyes beszélgetés eredményeképpen együttműködési terv készül. Az együttműködési terv célja olyan lépéssor kidolgozása, amely az ügyfél munkába helyezhető állapotának elérését és munkaerőpiacra történő be- vagy visszakerülését segíti, a munkavállaló személyéhez kötött lehetőségek számbavételével.

Az együttműködési terv készítése összetett folyamat, a közvetítő és az ügyfél által megteremtett kapcsolat a közös munka révén válik igazi együttműködéssé. A folyamat során az ügyintéző felkelti az ügyfél érdeklődését a saját helyzetének aktív megváltoztatására, amely reális eséllyel végrehajtható. A közvetítő vállalása az ügyfél aktív segítésére egyben növeli az ügyfél elkötelezettségét.

Az együttműködési tervben - a határidők megjelölésével - rögzítik azokat a tennivalókat, amelyeket a közvetítőnek és az álláskereső ügyfélnek egyaránt szükséges megtennie a mielőbbi munkába állás érdekében.

4. *Munkaerő-piaci szolgáltatások ajánlása*

A továbblépés irányaként az ügyintéző munkaerő-piaci szolgáltatásokat ajánlhat fel. Általánosságban azokon a megyei kirendeltségeken, ahol dolgozik munkavállalási tanácsadó, ő állítja ki az irányító lapot pszichológiai tanácsadásra az ügyfél számára, ellenkező esetben a közvetítő.

Az ügyintéző (a közvetítő vagy a munkavállalási tanácsadó) *időpontot egyeztet* a munkaügyi szervezet humán szolgáltatásait ellátó szervezeti egysége (Humán Szakszolgálat, vagy Szolgáltatási Osztály, vagy Pszichológiai Szakszolgálat) munkatársával. Fontos, hogy a humán szolgáltatás eredményes megvalósítása érdekében az ügyfél pontosan tudja, hogy mikor és hol veheti azt igénybe.

Az időpont egyeztetése a megye földrajzi jellegzetességeinek megfelelően történik.

Az ügyintéző az ügyfeleket egyéni tanácsadásra Irányító lappal küldi a pszichológushoz. A pszichológus a pszichológiai tanácsadás megtörténtét, eredményét visszajelzi a kirendeltségi ügyintéző számára. Az ügyintéző az együttműködési tervben adminisztrálja a tanácsadás megtörténtét.

5. *Dokumentálás*

Együttműködési terv: az ügyintéző együttműködési terv elkészítésével rögzíti a szolgáltatás igényének „terv állapotát”, majd a foglalkozás igénybevételét követően a számítógépes nyilvántartáson az együttműködési tervet „tény megvalósult” állapotra állítja.

A tanácsadáson részt vett ügyfelek statisztikai célú adatai, a jelentkezés módja és a tanácsadás jellemzői (fajtája, találkozási időpontok) rögzítésre kerülnek.

V. A pszichológiai tanácsadás helyszínei

Pszichológiai tanácsadás az alábbi helyszíneken történik:

- munkaügyi központ humán szolgálati részlegénél,
- a kirendeltségeken, illetve
- a munkaügyi központ támogatásával a munkaerő-piaci szolgáltatást nyújtókkal kötött megállapodásban rögzített helyen.

VI. A pszichológus tevékenységének szervezeti formái, működésének keretei és alapelvei a munkaügyi szervezetben

Tevékenységének szervezeti formái

A munkaügyi szervezet ügyfelei számára pszichológiai tanácsadást nyújthat:

- a szervezet alkalmazásában álló pszichológus,
- a szervezettel szerződéses kapcsolatban álló pszichológus.

A pszichológus(ok) munkája a humán szolgáltatások többi elemével együtt a munkaügyi központ humán szervezeti egységéhez tartozik, amelynek irányítását pszichológus, vagy más humán felsőfokú végzettségű személy látja el.

Szakmai felügyelet

A pszichológusok munkájának szakmai felügyeletét a Foglalkoztatási Hivatal pszichológiai szakreferense látja el.

Működésének keretei

- A pszichológus(ok) tevékenységét az ügyféllel foglalkozás során az adott megyei munkaügyi központ Szervezeti és Működési Szabályzata alapján, valamint a Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe által előírt irányelvek és szabályok szerint végzi.
- A pszichológusi munkakör betöltéséhez pszichológusi oklevél, a vezetői munkakör betöltéséhez szakpszichológusi képesítés szükséges.
- A pszichológusnak feladatai megvalósításához az alábbi munkafeltételekkel kell rendelkeznie:
egyéni és csoportos vizsgálatok végzésére szolgáló elkülönített helyiségek,
 - tárgyi feltételek megléte: számítógép, flipchart tábla, fénymásoló,
 - korszerű és megbízható vizsgálati eszközök és informatikai háttér.
- A pszichológus sokrétű munkájának ellátásához asszisztensre van szüksége.
Az asszisztens főbb feladatai: egyéni és csoportos vizsgálatok munkaszervezése és bonyolítása, műszeres vizsgálatok felvétele, kompetenciájába tartozó tesztek értékelése, nyilvántartások vezetése, statisztikák vezetése.

Működésének általános alapelvei

- A pszichológus csak a tanácskérő hozzájárulásával kezdi meg tevékenységét.
- Az ügyféllel való foglalkozása során a munkábaállás, képzés és átképzés szempontjából fontos információk felmérése áll tevékenysége központjában.
- A pszichológus gondoskodik arról, hogy munkája az ügyfél számára érthető és áttekinthető legyen.
- A Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexében szereplő szakmai titoktartáshoz kapcsolódóan fel kell hívnia a megbízó figyelmét arra, hogy a szakmai titoktartás felelőssége az átadott pszichológiai információkkal kapcsolatban őt is terheli.
- A pszichológiai eljárásról és annak eredményéről az ügyfél szóbeli tájékoztatást kap.
- A pszichológus munkája eredményét írásban rögzíti és vezeti a pszichológiai tanácsadáshoz kapcsolódó dokumentációkat.
- Alap- és középfokú iskolarendszerű képzésben részt vevő ügyfelek esetében a szülők beleegyezése, ill. hozzájárulása ajánlott.

VII A pszichológusnak a pszichológiai tanácsadás melletti egyéb tevékenységei, együttműködése és kapcsolattartása

Tevékenységei

Pszichológiai munka- és pályatanácsadás – egyéni és csoportos formában

- Pályaválasztási tanácsadás,
- pályatervezés (karriertervezés), számítógéppel támogatott pályatanácsadási eszközök használata: Choices, Tájéoló
- rétegspecifikus csoportos tanácsadás (pályakezdők, tartós munkanélküliek, megváltozott munkaképességű személyek számára),

Munkanélküliek számára tartott tréningek (motivációs, felzárkóztató képzés előtti felkészítő, tanulási képesség fejlesztő, kulcsképesség fejlesztő, stb.).

Egyéni és csoportos képességvizsgálatok végzése, értékelése

- Képzések előtti szűrővizsgálatok,
- munkáltató számára munkaerő kiválasztás.

Preventív tevékenység

A pszichológus a munkavállalási tanácsadókkal együttműködve a térségbe tartozó iskolák számára pályaaorientációs tevékenységet végez/végezhet.

Kapcsolattartás a humán szolgáltatás szakembereivel (team tanácsadás):

- Esetmegbeszélés vezetése és elemzése a közvetítőkkal és/vagy tanácsadókkal,
- a pszichológiai tevékenységekről az ügyfelek számára nyújtható információ biztosítása,
- részvétel szakmai értekezleteken, megbeszéléseken,
- részvétel új munkatársak kiválasztásában.

Belső képzésben oktatás, tréneri munka

- Munkatársak részére pszichológiai ismeretek oktatása,
- Megyén kívüli munkatársak számára tréneri, trénerképzési tevékenység.

Pszichológiai szakvélemények készítése (pl. képzések tartalmának véleményezése, stb.)

Módszer- és eszközfejlesztés

- Számítógéppel támogatott pszichológiai eszközök fejlesztése, szupervíziója,
- pszichológiai módszerek fejlesztése,
- pszichológiai kutatómunkában való részvétel.

Statisztikai adatszolgáltatás, beszámolók készítése

Együttműködés, kapcsolattartás

A pszichológus szerteágazó szakmai munkakapcsolatai közül a következők a legfontosabbaknak.

Belső munkakapcsolatok

- Munkavállalási tanácsadókkal,
- közvetítőikkel,
- álláskereső klubvezetőkkel,
- rehabilitációs csoport munkatársaival,
- képzési csoport munkatársaival,
- információs munkatársakkal,
- FIT-munkatársakkal,
- munkaügyi központ más osztályaival.

Külső munkakapcsolatok

- Foglalkoztatási Hivatallal,
- a megyei közép- és felsőfokú oktatási intézményekkel,
- regionális képzőközpontokkal,
- egyéb képző intézményekkel,
- egyéb szociális intézmények (pl. családsegítő központok),
- nevelési tanácsadóval,
- megyei pedagógiai intézettel,
- egészségügyi, mentálhigiénés intézményekkel,
- civil szervezetekkel,
- minisztériumokkal (esetileg)

VII. Működésének általános és etikai alapelvei

1. Pszichológiai Szakszolgálat tevékenységét az adott Megyei Munkaügyi Központ Szervezeti és Működési Szabályzata alapján, valamint a Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe által előírt irányelvek és szabályok szerint végzi.
2. Apszichológusi munkakör betöltéséhez pszichológusi oklevél és – főként vezetői munkakör betöltéséhez – szakpszichológusi képesítés, valamint a munkakörhöz kapcsolódó belső képzési programokon való részvétel szükséges.
3. A pszichológusnak biztosítani kell a feladatok megvalósítását lehetővé tevő alábbi munkafeltételeket:
Egyéni és csoportos vizsgálatok végzésére szolgáló elkülönített helyiségek,
Korszerű és megbízható vizsgálati eszközök és anyagok,
Korszerű kommunikációs eszközök és informatikai háttér,
4. Munkája során a pszichológus maximálisan óvja az ügyfél személyiségének méltóságát.
5. A pszichológus csak a tanácskérő hozzájárulásával kezdi meg tevékenységét
6. A pszichológusnak az ügyféllel való foglalkozása során a munkába állás, képzés, átképzés szempontjából fontos információk felmérése áll tevékenysége központjában.
7. A pszichológus gondoskodik arról, hogy munkája az ügyfél számára érthető és követhető legyen.
8. A pszichológus titoktartásra kötelezett minden olyan információval kapcsolatban, amelyre munkája során tett szert. Fel kell hívni a megbízó fél

figyelmét arra, hogy a szakmai titoktartás felelőssége az átadott pszichológiai információkkal kapcsolatban őt is terheli.

9. A pszichológus munkája eredményét írásban rögzíti.
10. A pszichológiai eljárásról és annak eredményéről az ügyfél szóbeli tájékoztatást kap.

VIII. A szolgáltatás nyújtásának személyi feltételei

A szolgáltatások nyújtását az alább felsorolt szakirányú végzettség valamelyikével rendelkező szakember nyújthatja:

- ELTE, JPTE, KLTE pszichológia szakán szerzett végzettség.
- Munka- és pályatanácsadó szakpszichológusi végzettség.
- Munka- és szervezetfejlesztési szakpszichológusi végzettség.

4. Munka- és szervezetpszichológusok képzése, továbbképzése

4.1. EuroPsyT – az egységes európai pszichológusképzés tervezete

Bevezetés

2001 nyarán fejeződött be a LEONARDO program által támogatott ún. EuroPsyT projekt, amelynek célja az egységes európai pszichológusképzés koncepciójának és tantervi kereteinek kidolgozása volt. A projektet – amelyben 15 európai ország képviselői vettek részt – azok az elvek és közös törekvések alapozták meg, amelyeket négy európai ország (Egyesült Királyság, Franciaország, Németország és Olaszország) felsőoktatási miniszterei kezdeményeztek 1998-ban az ún. Sorbonni Egyezményben, illetve ennek folytatásaként, amelyekben 1999-ben immár 29 ország képviselői egyeztek meg és tettek közzé - a hazai felsőoktatásban is jól ismert - Bolognai Dekrétum-ban.

Ezek az elvek és elhatározások arra irányulnak, hogy a következő tíz év alatt egységes, kétszintű (egymásra épülő „Bachelor” és „Master” szintű) felsőoktatási képzési rendszer alakuljon ki Európában, tág teret nyitva ezáltal a hallgatói és oktatói mobilitásnak, valamint a diplomák egyenértékűségének és kölcsönös elismerésének.

Az EuroPsyT projekt a Bolognai Dekrétum-ban rögzített elveket alkalmazta („fordította le”) a pszichológia területére és felvázolta egy 6 éves képzési rendszer (3 éves „Bachelor” fokozattal záródó, és erre épülő 2 éves „Master” szintű képzés, valamint diploma utáni 1 éves szupervízió melletti gyakorlati képzés) tantervi követelményeit és kereteit. A projekt figyelembe vette továbbá a pszichológusok szakmai kompetenciájára vonatkozóan az EFPPA (European Federation of Professional Psychologists Association), valamint a BPS (British Psychological Society) által elfogadott normákat.

A gyakorló pszichológus számára szükséges szakmai kompetencia-követelmények meghatározásakor a projekt kidolgozói a BPS által elfogadott alapkövetelményt¹⁸ vették alapul, amely szerint: *„a gyakorló pszichológusnak képesnek kell lennie arra, hogy az etikai és tudományos követelmények betartásával fejlessze és alkalmazza a pszichológiai elveket, ismereteket, modelleket és módszereket annak érdekében, hogy elősegítse egyének, csoportok, szervezetek és a társadalom jólétét és hatékony működését.”*

Ahhoz hogy a fenti követelménynek a pszichológus megfeleljen és ezt önállóan végzett munkájával bizonyítani is tudja, az egyetemre középfokú képzettséggel (érettségivel) bekerülő fiatalnak *minimálisan 6 éves oktatási/képzési periódust* kell eredményesen teljesítenie és ezalatt az önálló praktizáláshoz szükséges tudást és készségeket elsajátítania. A projekt szerint a képzési ciklus alapvetően három szakaszra bontható: a képzés korai szakaszában az elméleti ismeretek és az alapkészségek elsajátítása a cél, a második szakaszban a súlypont az alkalmazási

¹⁸ BPS (1998) National Occupational Standards in Applied Psychology, Leicester, UK: British Psychological Society

készségek fejlesztésére helyeződik és a befejező szakaszban pedig a cél az önálló tevékenységre történő felkészítés, specializációs képzés és szupervíziós gyakorlat keretében.

A projekt kidolgozói hangsúlyozzák, hogy a pszichológus diploma megszerzése természetesen nem jelenti a képzési folyamat lezárását, vagyis nem jelenti azt, hogy a pszichológus számára nem szükséges tudásának bővítése és folyamatos fejlesztése, azonban a posztgraduális képzési formák (specializációs továbbképzések, PhD képzés stb.) harmonizálására a jelent projektben nem vállalkoztak.

A szerzők ugyancsak hangsúlyozzák azt is, hogy az általuk kidolgozott és közreadott európai *referencia modell és képzési minimumkövetelmények* kifejezetten a *pszichológiát professzionálisan alkalmazó szakemberek* képzésére vonatkozik, és nem alkalmazható (illetve nem adekvát) a pszichológiai ismereteket is magába foglaló más képzési irányoknál (pl. szociális munkás, más segítő foglalkozások, pszichológus asszisztens stb.)

I. A pszichológus képzési modell és kerettanterv vázlatos ismertetése

a./ Általános megállapítások

1. A kerettanterv minimálisan 5 éves egyetemi képzést és 1 éves szupervízió melletti gyakorlati képzést feltételez, amely megfelel a mai európai pszichológusképzés általános gyakorlatának.
2. Ahhoz, hogy a pszichológus képessé váljon az önálló praktizálásra már az 5 éves egyetemi képzés keretében is szükséges tapasztalatokat szereznie gyakorlati terepen, szakképzett pszichológus irányításával. Elengedhetetlen továbbá az, hogy a gyakorlati felkészülés részeként legalább egy évig szupervízió mellett végezzen munkát. Továbbá elvárható az, hogy a diploma megszerzését követően is folyamatosan fejlessze tudását az általa választott szakterületen, szervezett szakmai továbbképzések keretében.
3. Az európai oktatási miniszterek Bolognai Dekrétumával összhangban, a pszichológus kerettanterv a kétszintű felsőoktatási képzés megvalósítását szolgálja.
4. A kerettanterv tartalma arra a feltételezésre épül, hogy a pszichológusnak egyaránt kell foglalkoznia: (a)*Egyénekekkel* (diferenciálpszichológia, általános {élettani, kognitív, neurológiai} funkciók); (b)*Csoportokkal* (személyközi interakciók, csoportdinamika); (c)*Rendszerekkel* (egyének és csoportok interakciói szervezeti struktúrákkal és rendszerekkel, - technikai rendszerekkel, - fizikai és szociális környezettel)
5. A kerettanterv törekszik a minél általánosabb terminológia használatára, annak érdekében, hogy a tanterv könnyebben adaptálható legyen, figyelembe véve a nemzeti és a helyi egyetemi sajátosságokat.
6. A projekt keretében elvégzett felmérések tapasztalatai azt mutatták, hogy az európai pszichológusképzésben egyaránt érvényesül az a képzési modell, amely általános (alkalmazási területre nem specializált) kvalifikációt eredményez, valamint az is, amely a képzési ciklus végére egy választott alkalmazott pszichológiai területre specializált kvalifikációt (pl. klinikai pszichológus stb.)

biztosít. A kerettanterv mindkét képzési modell tantervi követelményeit igyekszik kielégíteni.

7. A kétszintű képzési modell logikája szerint, akik az első képzési szakasz követelményeit teljesítik, megszerzik a Bachelor (vagy ezzel egyenértékű sajátos nemzeti elnevezésű) fokozatot. (A hazai szóhasználat szerint ez a főiskolai szint.) Ez a második (Master) –azaz egyetemi szintű kvalifikációt biztosító - képzési szint belépési feltétele. A tapasztalatok szerint azonban a diákok közül számosan megelégszenek az első fokozattal, és nem folytatják pszichológusi tanulmányaikat, hanem a munkaerőpiacon kívánják hasznosítani tudásukat, olyan szakterületen, ahol könnyen transzferálhatók a pszichológiai alapképzés keretében megszerzett ismeretek és készségek. Hangsúlyozni kell, hogy az első képzési szakasz nem biztosít szakmai kvalifikációt semmilyen pszichológusi feladat ellátásához, viszont jó alapokat adhat pl. más (a pszichológiai ismereteket ötvöző) nem pszichológiai szakterületeken posztgraduális tanulmányok folytatásához.

b./ Az első képzési szint tartalma

A képzés első fázisának fő célkitűzése a diákok orientálása a pszichológia különböző résztudományai és alkalmazási területei felé, valamint a pszichológia műveléséhez kapcsolódó más tudományok irányába. Ez a szakasz biztosítja az alapképzést a pszichológia főbb elméleteit és metodológiáját illetően, valamint a betekintést nyújt a pszichológia jelentős alkalmazási ágaiba. Célja továbbá az alapvető jártasság megszerzése a mind a kutatás, mind az alkalmazás területén. Az első fázis teljesítése ugyanakkor nem biztosítja a pszichológia önállóan történő alkalmazásához szükséges kompetenciákat.

Az első képzési fázis tantervének tartalma

Tantervi komponens Képzési cél	EGYÉN – CSOPORT - TÁRSADALOM
Orientáció	A pszichológia módszerei. Pszichológiatörténet. A pszichológia alkalmazási területei.
Értelmező elméletek (Explanatory theories) Ismeretek	Általános pszichológia. Neuropszichológia. Kognitív pszichológia. Differenciálpszichológia. Szociálpszichológia. Fejlődés-pszichológia. Személyiségpszichológia. Munkapszichológia. Klinikai- és egészségpszichológia. Pedagógiai pszichológia. Pszichopatológia.
Technikák elméletei Ismeretek	Adat- és tesztelmélet. Kérdőív elmélet. Értékelés elmélet.
Értelmező elméletek Készségek	Diagnosztikai készségek kialakítása és fejlesztése. Interjúzás készségeinek kialakítása és fejlesztése.
Technikák elméletei Készségek	Teszt- és kérdőív tervezés, kidolgozás. Csoportos intervenció.
Módszerek Ismeretek	Bevezetés a módszertanba: kísérleti módszerek. Kvalitatív és kvantitatív módszerek.
Módszerek Készségek	Laboratóriumi kísérletek. Metodológiai és statisztikai gyakorlat. Adatnyerési technikák. Kvalitatív adatelemzési gyakorlat.
Az egyetemi előmenetelt támogató készségek (Academic skills)	Információgyűjtés, könyvtárhasználat. Tanulmányok feldolgozása és írása. Etika.
Nem pszichológiai elméletek Ismeretek	Episztemológia. Filozófia. Szociológia. Antropológia.

c./ A második képzési szint tartalma

A második képzési szint fő célkitűzése az, hogy a hallgatót – mint leendő pszichológust – felkészítse az önálló szakmai gyakorlat végzésére. A második szint tanterve alapvetően kétféle koncepciót követhet:

- (1) *nem differenciált*, azaz „általános (gyakorló) pszichológus” kvalifikációt biztosít, illetve felkészít a doktori (PhD) tanulmányok folytatására;
- (2) *differenciált*, azaz felkészít az alkalmazott pszichológia valamely fő területének (klinikai pszichológia, vagy munka- és szervezetpszichológia, vagy pedagógiai pszichológia) önálló művelésére.

Az első esetben a hallgatóknak mélyebb ismereteket kell elsajátítaniuk olyan témákról, amelyeket az első képzési fázisban már alapszinten elsajátítottak: pl. kognitív architektúrák elmélete, speciális érzelem-elméletek, speciális személyiségelméletek stb. A második esetben viszont a hallgatók szakismereteiket

olyan tárgyakkal bővíthetik, mint pl. munkamotiváció és -teljesítmény elméletek, vezetéselmélet, vagy pl. a személyzet-kiválasztás statisztikai modelljei stb. Mindkét esetben az elsajátítandó ismeretek és készségek a pszichológia tudományában gyökereznek. A második képzési fázis részét képezi továbbá az is, hogy a hallgatóknak demonstrálniuk kell a kutatási feladatok elvégzése iránti érzékenységüket és készségeiket.

A második képzési fázis tanterve tartalmazza továbbá a bevezető jellegű terepgyakorlatot is, amelynek pedagógiai céljai arra irányulnak, hogy a hallgatót képessé tegyék:

- elméleti és gyakorlati ismereteinek integrálására
- a pszichológiai eljárások elsajátítására
- a szupervízió melletti gyakorlat elkezdésére
- a saját és más emberek tevékenységének elemzésére és értékelésére
- gyakorlati munkahelyen (terepen) szakemberekkel együttműködés kialakítására

Az általában 6 hónap időtartamú (30 ECTS)¹⁹ terepgyakorlatot – amelynek témaköre a hallgatók szakmai érdeklődéséhez igazodik - rendszerint az egyetemi tanterv második felére ütemezik. A terepgyakorlat során a hallgatónak általában az alábbi típusú feladatokat kell elvégeznie:

- olyan helyzetek megfigyelése és tanulmányozása, amelyekben pszichológiai eljárásokat alkalmaznak
- alapeljárások alkalmazása éles helyzetben, szupervízió mellett
- részvétel projektek megvalósításában, meghatározott szerepekben
- valós „esetek” elemzése és megvitatása

A terepgyakorlatok helyszíne rendszerint olyan intézmény, vagy pszichológiai szolgáltatásokat nyújtó „akkreditált” magáncég:

- amelyiknek a szakmai profilja és szolgáltatási köre illeszkedik a hallgatók képzési háttéréhez és szakmai érdeklődéséhez
- amely képes garantálni azt, hogy a hallgató tevékenységének szakmai irányítását és kontrollját döntő mértékben szakképzett pszichológus látja el
- amelyet a nemzeti pszichológiai társaság és/vagy a képző egyetem erre a feladatra alkalmasnak tart (akkreditál)

¹⁹ ECTS=Educational Credit Transfer System. A jelen projektben 1 ECTS egyenértékű 25 órai önálló tanulói munkával. (A hazai kreditrendelet 1 kreditponthoz 30 tanulói munkaórát rendel hozzá.)

A második képzési fázis tantervének tartalma

Tantervi komponens Képzési cél	EGYÉN – CSOPORT - TÁRSADALOM
Orientáció	A gyakorlatra és a specializációs lehetőségekre történő orientálás
Értelmező elméletek (Explanatory theories) Ismeretek	Értelmező elméleti kurzusok általános pszichológiából és/vagy fiziológiai pszichológiából és/vagy fejlődéspszichológiából és/vagy szociálpszichológiából. Pl.: Tanuláselméletek, Kognitív architektúra elmélet, Speciális személyiségelméletek stb.
	Értelmező elméleti kurzusok munka- és szervezetpszichológiából és/vagy pedagógiai pszichológiából és/vagy klinikai pszichológiából és/vagy más pszichológiai részterületekről. Pl.: Munkamotivációs elméletek, Vezetélméletek, Személyiség-deviancia elméletek.
Megvalósítási elméletek (Technological theories) Ismeretek	Megvalósítás-elméleti kurzusok általános pszichológiából és/vagy fiziológiai pszichológiából és/vagy fejlődéspszichológiából és/vagy szociálpszichológiából. Pl.: Pszichometria elmélet, EEG értékelés elmélete.
	Megvalósítás-elméleti kurzusok munka- és szervezet-pszichológiából és/vagy pedagógiai pszichológiából és/vagy klinikai pszichológiából és/vagy más pszichológiai részterületekről. Pl. Munkaelemzés elméletek, Képzési igények elemzése, Tanácsadás és pszichoterápia elméletek.
Értelmező elméletek (Explanatory theories) Készségek	A fent említett értelmezési elméletek alkalmazási készségeinek fejlesztése a diagnosztika területén kutatási/laboratóriumi keretekben. Pl.:EMG mérési gyakorlat, Személyiségdiagnosztika.
	A fent említett értelmezési elméletek alkalmazási készségeinek fejlesztése a diagnosztika területén, gyakorlati terepen. Pl.: Hibaelemzési tréning, Tanulási rendellenességek diagnosztizálása.
Megvalósítási elméletek (Technological theories) Készségek	A fent említett megvalósítási elméletek alkalmazási készségeinek fejlesztése az intervenció területén kutatási/laboratóriumi keretekben. Pl.: Tesztfejlesztés, Tanulási kísérletek tervezése
	A fent említett megvalósítási elméletek alkalmazási készségeinek fejlesztése az intervenció területén gyakorlati terepen. Pl.: Teljesítményértékelési rendszerek tervezése, Terápiás terv kidolgozása, Pszichoterápia
Metodológia Ismeretek	Speciális kísérlettervezés. Többváltozós statisztikai elemzések. Faktoranalízis. Klaszteranalízis. Idősorelemzés. Kvalitatív módszerek
Metodológia Készségek	Készségfejlesztés a fent említett módszerek és technikák alkalmazása területén
Az egyetemi és ált. szakmai készségek	Készségfejlesztő tréningek beszámoló, tudományos közlemények írása, szakmai interjúk készítése stb. terén
Nem pszichológiai elméletek	Elméleti és gyakorlati kurzusok a szakmai tevékenységet támogató más tudományágakból. Pl.:Jog, Közgazdaság, Orvostudomány stb.

d./ A szupervíziós gyakorlat

A pszichológus képzés harmadik szakaszát a pszichológia egy meghatározott alkalmazási területén - szupervízió mellett - végzett 12 hónap időtartamú (60 ECTS) gyakorlat képezi. A képzés e befejező fázisának fő céljai az alábbiak:

- Felkészíteni, és jogosulttá tenni a hallgatót az önálló pszichológusi gyakorlatra
- Kifejleszteni a szakpszichológusi tevékenység végzéséhez szükséges munkaszerepeket
- Megszilárdítani az elméleti és gyakorlati ismeretek integrálódását

A szupervízió melletti gyakorlat teljesítése a kritériuma annak, hogy a két fokozatú egyetemi pszichológusképzést eredményesen befejezett hallgató jogosult legyen az önálló pszichológusi feladatvégzésre. A gyakorló helyek megfeleléségét a nemzeti pszichológiai társaságnak és/vagy a képző egyetemnek kell vizsgálnia és akkreditálnia, a c./ pontnál már említett szempontok szerint.

II. Az egyetemi tanterv minimumkövetelményei kreditekben

Az egyetemi tantervet legalább 5 éves képzési időtartamra (300 ECTS) kell tervezni. A tananyagot két szakaszra kell bontani: az első fázis 3 éves képzési időt (180 kredit), a második pedig 2 éves képzési időt (120 kredit) tartalmaz. A szupervízió melletti gyakorlatnak legalább 1 éves időtartamúnak kell lennie.

Az egyetemi kétszintű pszichológus szak tantervének az 1. sz. és 2. sz. táblázatokban feltüntetett tartalmat kell lefednie. Természetesen a tantervi arányokat és hangsúlyokat nem lehet egységesen meghatározni. A projekt kidolgozói következő (3. sz.) táblázatban adták meg azokat határértékeket (kreditekben kifejezve), amelyek figyelembe vétele biztosítja az ún. minimumkövetelmények betartását, és ezáltal az európai tantervi átjárhatóság kritériumát.

A táblázatba foglalt követelmények értelmezését segítik az alábbiak:

1. Az első fázis tananyagának legnagyobb részét az elméleti ismeretek elsajátítására és az alapkészségek fejlesztésére kell fordítani. Csupán egy kis hányadot kell tartalékolni metodológiára és azokra a nem-pszichológiai elméletekre (pl. filozófia, szociológia), amelyek a pszichológiai tanulmányok szempontjából fontosak. Ajánlatos az orientációra, az elméleti ismeretekre, az akadémiai és szakmai készségfejlesztésre együttesen 125-135 kreditet fordítani (ez több mint 2 tanév tananyaga). A képzés első fázisában mind az elméleti jellegű képzésnél, mind a készségfejlesztésnél az egyéni szintre kell fókuszálni. A csoport- és társadalmi szintű pszichológiai jelenségek és folyamatok tanulmányozására a tantervben mintegy 20-20 kreditet célszerű fordítani.
2. A metodológia kérdéskörére legalább 30 kreditet, a nem pszichológiai (de a képzés szempontjából releváns) elméleti képzésre pedig 15 és 25 közötti kreditet célszerű fordítani. Így ezek a tantervi komponensek együttesen 45-55 kreditet tesznek ki.
3. A képzés második fázisában az elméleti képzésre hozzávetőlegesen 60 kreditet (1 év) célszerű fordítani. Annak érdekében, hogy kellő figyelem irányuljon a rendszer- illetve társadalmi szinten értelmezhető pszichológiai jelenségekre és

folyamatokra, a fenti kreditösszegnek legalább a felét (30 kreditet) ennek kell szentelni.

4. Minimálisan 30-30 kreditet kell fordítani a terepgyakorlatra és a kutatási projekt (vagy szakdolgozat) elkészítésére. E két tevékenységnek tehát legalább 60 kreditet (1 év képzési időt) kell biztosítani a tantervben. (Szakdolgozat elkészítése csak a második képzési fázis követelménye, tekintettel arra, hogy az első szint befejezése nem jár kvalifikációval.)
5. Minimálisan 60 kreditet (1 évet) kell a pszichológus jelöltnek eltöltenie a szupervíziós gyakorlattal.

EuroPsych minimumkövetelmények kreditekben kifejezve

Fázis	Komponens	Egyén	Csoport	Társadalom	Összesen
1. fázis „Bachelor” szint	Orientáció	A pszichológiai szaktudományok és a különböző alkalmazási területek bemutatása			Min 135
	Elméleti kurzusok és gyakorlatok	Max. 95	Min. 20	Min. 20	
	Egyetemi előrehaladást szolgáló készségek	Az ún. „akadémiai készségek” fejlesztését szolgáló tárgyak			
	Metodológia	Min 30			Min 45
	Nem-pszichológiai elméleti képzés	Min 15			
Összesen:					180
2. fázis „Master” szint	Elméleti kurzusok, szemináriumok stb.			Min. 30	Min. 60
	Terepgyakorlat	Min. 30			Min. 60
	Kutatási projekt / szakdolgozat	Min. 30			
Összesen:					120
3. fázis	Szupervízió melletti gyakorlat	Min. 60			60

Felhasznált források

Ingrid Lunt (UK), Dave Bartram (UK), Jesper Döpping (Denmark), James Georgas (Greece), Stefan Jern (Sweden), Remo Job (Italy), Roger Lecuyer (France), Steve Newstead (UK), Pirkko Nieminen (Finland), Torleiv Odland (Norway), José Maria Peiro (Spain), Ype Poortinga (Netherlands), Robert Roe (Netherlands), Bernhard Wilpert (Germany), Ernst Hermann (Switzerland), in collaboration with EFPPA (Brussels): **A framework for education and training for psychologists in Europe**. Produced by the Project EuroPsyT, funded by Leonardo da Vinci programme in 2001.

ENOP (1995) *Reference Model for a European Curriculum in W & O Psychology*. Paris: Maison des Sciences del'Homme

WILPERT, B (2001) *Towards a European Diploma in Psychology*. Tenth European Congress

Az Európai Diploma

A mellékletben közölt szöveg egy előkészítő munka dokumentumainak egyike/egy része.

Az EFPA és egy Leonardo Project keretében az európai pszichológus közösség erőfeszítéseket tesz, hogy még az évtizedben bevezessen egy közös európai pszichológus diplomát. Bár még számos vita kíséri ennek kialakítási folyamatát, már ma is tanulságos az a törekvés, melyet a mellékelt előkészítő dokumentum tükröz.

A törekvések egyike, hogy a közös diploma előkészítésében a felügyelt szakmai gyakorlatoknak kiemelt jelentőséget tulajdonít. A másik törekvés a kompetenciák elemzésének határozott előtérbe állítása. Mindkettő olyan mozzanat, melyek megszívlelendők a hazai pszichológia tágabb kontextusában is.

Áprilisi pizskozat 2003/ AHxrevsup

Európai Pszichológus Diploma

Ez az okmány tanúsítja, hogy

bizonyította tudományos ismereteit és szakmai rátermettségét, amelyek szükségesek az önálló pszichológusi praxishoz az Európai Unió országaiban,

továbbá

betartja a pszichológus szakmai etika elveit beleértve a Pszichológiai Társaságok Európai Szövetsége (EFPA) által lefektetett etikai szabályokat.

Számára az

Európai Diplomás Pszichológus címet

adományozzuk.

Alulírottak tanúsítjuk, hogy a fenti adatok összhangban vannak az Európai Pszichológus Diploma Szabályaival, melyet

az EFPA **** év. ** hó ** nap hagyott jóvá, és a diploma érvényes ****-ig.

Az Európai Pszichológus Diploma
Nemzeti Vizsgabizottságának Elnöke
tagjai
***** országban

Az Európai Pszichológus Diploma
Nemzeti Vizsgabizottságának
***** országban

1. függelék: Formanyomtatvány az Európai Pszichológus Diplomához

Ez a diploma érvényes ***-ig, ki lett adva

*** -nek

cím

tel és fax

email

A diplomát a következő minősítések alapján ítélték oda:

1. Egyetemi végzettség pszichológiából.
(Felsorolva minden fontos egyetemi fokozatot dátummal, a fokozat nevével, és az ország, és egyetem nevével, ahol elnyerték azt.)
2. Szupervíziós gyakorlat(ok). (Kizárólag olyan kérelmezők részére, akik 20**.**.** után kaptak önálló pszichológusi praxisengedélyt az Európai Pszichológus Diploma által elismert nemzeti intézettől (Külön részben szabályozott). Lásd * sz. melléklet. Fel kell sorolnia legalább egy évnek megfelelő gyakorlatot, beleértve a periódus(oka)t, a felügyelő(k) neve(i)t, a tevékenység típusa(i)t, kontextusa(i)t, és körülménye(i)t. Kizárólag a legalább három hónapos, teljes munkaidős gyakorlatok érvényesek).
3. Professzionális, függetlenül praktizáló pszichológus. (Kizárólag olyan kérelmezők részére, akik 20**.**.** előtt kaptak önálló pszichológusi praxisengedélyt az Európai Pszichológus Diploma által elismert nemzeti intézménytől (Külön részben szabályozott). Lásd * sz. melléklet. Fel kell sorolnia a munkavállalásait. Kizárólag a legalább három hónapos, független pszichológusként gyakorolt praxisok érvényesek).
4. Engedély/bejegyzési részletek. (Fejlesztés alatt).

2. függelék: EuroPsyT

3. függelék: Szabályozások

Előszó

Az Európai Pszichológus Diploma - továbbiakban Diploma - azokat az akadémiai ismereteket és kompetenciákat bizonyítja a kliensek és a szolgáltatók számára, melyek alapján a pszichológus hozzáértőnek tekinthető a pszichológiai szolgáltatások nyújtásában.

E Diploma a pszichológiában egy általános standard felállítását célozza meg az önálló pszichológiai gyakorlat számára, azokban az országokban, ahol kiadják. Egyben biztosítja a pszichológusok szabad mozgásterét az Európai Unió tagországai között, valamint a Diplomát és szabályait elfogadó más országokban.

A Diploma olyan személyeknek ítélhető oda, aki:

- elsajátította a pszichológia tudományát, valamint szakmai hozzáértése van alkalmazott pszichológiából,
- legalább egy évnek megfelelő ideig felügyelet alatti gyakorlatot végzett
- felelős arra, hogy a pszichológus etika alapelveit betartja

“Európai Diplomás Pszichológus”-nak hívják azt, akinek megvan ez a diplomája.

A következő pontok és függelékek a Diploma odaítélésére vonatkozó rendelkezésekbe nyújtanak betekintést.

1. Meghatározások

- 1.1. A szabályzat szerint pszichológus az a személy, aki:
 - 1.1.1. Kielégíti a diploma követelményeit,
 - 1.1.2. Kielégíti a nemzeti foglalkozási követelményeket, és
 - 1.1.3. Írásban nyilatkozott, hogy pszichológus szakmai etikának megfelelően tevékenykedik, beleértve az EFPA etikai metaszabályzatát.
- 1.2. Az önálló pszichológusi praktizáláshoz szükséges minimális feltételeket tartalmazza a Diploma, annak szabályozásai és mellékletei.
- 1.3. Az Európai Pszichológiai Diploma mintája, továbbiakban Minta, a Diploma melléklete, amely információkat ad a diploma birtokosáról, aki az Európai Pszichológus Nyilvántartásban megtalálható.
- 1.4. Az Európai Pszichológus Nyilvántartásban, továbbiakban Nyilvántartás (Register), megtalálhatóak az Európai Pszichológus Diplomával rendelkező pszichológusok. A Nyilvántartás bizonyítékként szolgál a Diploma kiadásáról, a Diploma Mintájának megfelelően.
- 1.5. Az Európai Pszichológus Direktórium, továbbiakban Direktórium (Directory), egy online lekérdezhető adatbázis, amely naprakész, könnyen elérhető, nyilvános információkat tartalmaz a diplomások jelenlegi praxisairól. Kizárólag az érvényes Diplomával rendelkezők szerepelhetnek a Direktóriumban.
- 1.6. A Nyilvántartási Profil a Nyilvántartásban tárolt információra vonatkozik, azaz, hogy a Diploma birtokosa milyen körülmények és szabályok szerint praktizált, amikor a független pszichológusi praxisra szóló jogot elnyerte. A Nyilvántartás Profilt nem kell változtatni, csak ha hamisnak bizonyul.
- 1.7. A Direktóriummi Profil a Direktóriumban (címlista) tárolt adatokra vonatkozik: a Diploma birtokosának jelenlegi praxisáról, beleértve a folyamatosan, naprakészen tartott információkat, hogy a Diploma megszerzése óta milyen továbbképzés(ek)e)t végzett el, s milyen kontextusok között, milyen környezetben.
- 1.8. A kontextus a munkahelynek az Európai Pszichológus Diploma (külön tárgyal) által definiált kategóriája, általában a kliensekre, és a nyújtott szolgáltatásra vonatkozóan, pl.: mentálhigiénés szolgálat gyerekek részére, iskolapszichológusi szolgálat, stb.
- 1.9. A környezet a közösség széles szegmense az Európai Pszichológus Diploma (külön tárgyal) által definiálva, ahová a kontextus tartozik, pl.: egészségügy,

munka, oktatás, közösség.

- 1.10. A frissítés a Direktóriumi Profilra vonatkozik. A Direktóriumi Profil frissítése ad hoc, önkéntes, és önbevalláson alapul. A frissítés minőségbiztosított a kategóriáknak (pl.: körülmények, környezetek, specialitások) és az Európai Pszichológus Diploma (külön tárgyalt) kategóriáinak megfelelően. Amennyiben nem frissítették, akkor a Direktóriumi Profil, megegyezik a Nyilvántartási Profillal.
- 1.11. A tudományos tudásanyag a tudományos irodalomban felgyülemlett tudást jelenti a pszichológia szakterületén, amelyet pszichológiai kutatók és oktatók közösen érvényesnek tartanak.
- 1.12. A pszichológia-tudományban szerzett egyetemi végzettség a sikeresen elvégzett, nemzetileg elismert egyetemen lehetséges. Ez csak akkor érvényes, ha az egyetemi tanulmányok a diploma megszerzésére minimum öt évig tartanak.
- 1.13. A szakmai kompetencia a pszichológus különféle szerepeire vonatkozik, a tanult képességekre és attitűdökre, amik képessé teszik a pszichológust az önálló, felügyelet nélküli praktizálásra, hogy tudományos tudásanyagát felhasználva pszichológusi szolgáltatást biztosítson a klienseknek.
- 1.14. A független pszichológus praxis olyan szakmai tevékenységekre vonatkozik, mint például a tanácsadás, a pszichoterápia, amiket a pszichológus más pszichológus felügyelete nélkül végez.
- 1.15. A szupervíziós gyakorlat a szakmai képzésben résztvevőkre vonatkozik.
- 1.16. A szakmai gyakorlaton résztvevő pszichológus az a személy, aki egy minősített felügyelő felelőssége alatt végzi szupervíziós gyakorlatát a diploma megszerzésének részeként. A szakmai gyakorlaton lévő pszichológus valós környezetben, valós kliensekkel dolgozik egy minősített gyakorlatvezető felügyelete mellett.
- 1.17. A felügyelő az 1.1-es pontban meghatározott pszichológus, akinek legalább két éves, teljes munkaidős tapasztalata van független praxisban, és aki napi rendszerességgel felelősséget vállal a gyakornok tevékenységéért, és önállóságra biztatja a helyzettől, és hozzáértésétől függően.
- 1.18. Ezen szabályozások értelmében a Nemzeti Pszichológus Társaság tagja az Európai Pszichológus Szövetségnek.

2. Követelmények

A pszichológus akkor pályázhat a diploma megszerzéséért, ha az 1.1 alatti követelményeknek eleget tesz.

3. Vizsgabizottsági tevékenységek

- 3.1. A szabályzat végrehajtásáért a Nemzeti Vizsgabizottság felelős, melyet a Nemzetközi Vizsgabizottság felügyel.

- 3.2. A Nemzetközi Vizsgabizottság öttagú, egy elnök és 4 tag, 2-2 a két nemből. Kinevezésük 4 évre szól, ami egyszer megújítható az EFPA végrehajtó bizottsága által. Az 5 tagot az Európai Unió különböző országaiból kell megválasztani. A bizottság tagjai a pszichológia fő területeit reprezentálják, egyensúlyt tartva a praktizálók és egyetemen oktatók között (2-3 ember az egyetemi környezetből; illetve 2-3 ember, akik gyakorlati közegben dolgoznak). Az EFPA adminisztratív tisztviselője lesz a bizottság titkára.
- 3.3. A Nemzetközi Vizsgabizottság feladatai a következők:
 - 3.3.1. Koordinálja a Nemzeti Vizsgabizottságok munkáját.
 - 3.3.2. Ellenőrzi a szabályzat követését az egyes Nemzeti Vizsgabizottságnál.
 - 3.3.3. Kezdeményezheti a Nemzeti Vizsgabizottság működésének felfüggesztését, amennyiben a szabályzattól eltérően vezetik, illetve visszaélés történik.
 - 3.3.4. Elbírálja a Nemzeti Vizsgabizottság döntése elleni fellebbezéseket.
 - 3.3.5. Beszámolót készít a Végrehajtó Bizottságnak és az EFPA közgyűlésnek kétévenként.
- 3.4. Minden országban, ahol a diploma megszerezhető, van egy Nemzeti Vizsgabizottság, amelyet a Nemzeti Társaság szabályzatai alapján hoznak létre, és amely a Nemzetközi Vizsgabizottság felügyelete alatt áll (lásd 3. 6 pont)
- 3.5. Az Nemzeti Vizsgabizottság öttagú, egy elnök és 4 tag. Kinevezésük 4 évre szól, amely egyszer megújítható. A bizottság tagjai a szakmai pszichológia fő területeit reprezentálják, 2-3 ember az egyetemi környezetből, képviselve a pszichológia fő területeit; illetve 2-3 ember, akik praktizálnak. Ha szükséges, a Nemzeti Vizsgabizottság tagjainak száma kiterjeszhető, a fent említett egyensúly alapján.
- 3.6. A Nemzeti Vizsgabizottság feladatai a következők:
 - 3.6.1. Akkreditálja azokat az akadémiai kurrikulumokat, melyek eleget tesznek a lefektetett követelményeknek, előkészíti és kiadja az akkreditált kurrikulumok listáját.
 - 3.6.2. Tanácsot ad a felsőoktatási intézményeknek az akkreditáció feltételeiről.
 - 3.6.3. Akkreditálja a továbbképzés és szakmai fejlesztés tanfolyamait.
 - 3.6.4. Meghatározza a szakmai kompetencia igazolásának módját.
 - 3.6.5. Elkészíti a szakmai etikai szabályokat tartalmazó formanyomtatványt, amit minden pályázó az aláírásával fogad el.
 - 3.6.6. Meghatározza a pályázó által fizetendő adminisztratív költségek díját.
 - 3.6.7. Benyújtja a nemzeti szabályzatot az Nemzetközi Vizsgabizottsághoz jóváhagyásért.
 - 3.6.8. Dönt a diplomára pályázókról: megadja az elutasítást, illetve kiadja a diplomát
 - 3.6.9. Tevékenységéről évenként beszámolót készít az Nemzetközi Vizsgabizottságnak.
 - 3.6.10. Vezeti a pszichológusok országos névjegyzékét.
 - 3.6.11. Vezeti a Nyilvántartásba kerülő anyagok nemzeti gondozását.

- 3.7. Fel kell függeszteni a Nemzeti Vizsgabizottság tevékenységét, ha nem a Nemzetközi Vizsgabizottság szabályzata szerint működik, addig, amíg a szabályzatnak megfelelés helyre nem áll. Európai Unió diploma sem adható ki, mikor a Nemzeti Vizsgabizottság fel van függesztve.

4. Az akkreditációs eljárás

- 4.1. A pályázónak kérvényt kell benyújtania a Nemzeti Vizsgabizottsághoz a diplomáért, vagy annak megújításáért az állandó lakhelyén.
- 4.2. A kérvény benyújtásakor a pályázó a vizsgaköltségeket fedező összeget fizet be. Ebből 75 % a Nemzeti Vizsgabizottságnál marad, 25% pedig a Nemzetközi Vizsgabizottsághoz kerül. Az összeg nagyságát a Nemzetközi Bizottság által megszabott kereten belül a Nemzeti Vizsgabizottság adja meg, ami az érintett ország pszichológusainak átlagjövedelme adott százalékában megadva.
- 4.3. 12 héten belül, a kérvény leadása után, a Nemzeti Vizsgabizottságnak meg kell vizsgálnia a benyújtott iratokat, és el kell döntenie, hogy további információkra van-e szükségük a pályázóról.
- 4.4. 12 héten belül, a szükséges információ benyújtása után, a Nemzeti Vizsgabizottságnak döntést kell hoznia, hogy odaítéli-e vagy sem a diplomát, és eszerint tájékoztatnia kell a pályázót.
- 4.5. A diploma kiadása után a diplomában szereplő információk bekerülnek a Nyilvántartásba és a Direktóriumba.

5. Jogok és kötelezettségek

- 5.1. A pszichológusnak, aki megszerezte a diplomát, joga van önállóan praktizálni a megjelölt szakterületen az Európai Unió összes tagállamában, illetve egyéb országokban, ahol elfogadják ezt a diplomát.
- 5.2. Az Európai Pszichológus Diploma automatikusan visszavonható, ha a pszichológus a szakmai etikai szabályzat ellen vétett, és az ítéletet vagy az intézkedést már kiszabták bármelyik jogbíróságon vagy a szakmai etika országos bizottságán. Az ítélet vagy az intézkedés elleni fellebbezés esetén a visszavonás felfüggesztés alatt áll.

6. Frissítés

- 6.1. A frissítés a Direktórium Profilra vonatkozik. A Direktórium Profil frissítése ad hoc, önkéntes, és önbevalláson alapul. A frissítés minőségbiztosított a kategóriáknak (pl.: körülmények, környezetek, specialitások) és az Európai Pszichológus Diploma (külön tárgyalt) kategóriáinak megfelelően.
- 6.2. A Direktórium Profil frissítésekor díj fizetendő (az adminisztrációs költségek fedezésére, ezt a részt az üzleti tervnek megfelelően kell kidolgozni). Ennek a díjnak 75 %-a a Nemzeti Vizsgabizottsághoz, 25%-a a Nemzetközi

Vizsgabizottsághoz kerül. A díj összegét, a Nemzetközi Vizsgabizottság által kidolgozott keretek között a Nemzeti Vizsgabizottság határozza meg, az adott országban dolgozó pszichológusok átlagos jövedelmének megfelelően.

7. Fellebbezési eljárás

- 7.1. Az a pályázó, akinek kérvényét elutasította a Nemzeti Vizsgabizottság, fellebbezést nyújthat be a döntés ellen a Nemzetközi Vizsgabizottsághoz, ellátva annak indokaival.
- 7.2. A Nemzetközi Vizsgabizottság az adott országban felállíthat egy ad hoc Tanácsadó Bizottságot konzultáció céljából.
- 7.3. A Nemzetközi Vizsgabizottság döntést hoz 20 héten belül, a szükséges bizonyíték benyújtása után, majd tájékoztatja a pályázót és a Nemzeti Vizsgabizottságot a döntésre vonatkozóan, kivéve a ** pontban foglaltak esetén.
- 7.4. Ha országos testületi bírálatot kérnek, akkor a döntést 30 héten belül kell meghozni.
- 7.5. A Nemzeti Pszichológiai Társaság az Országos Vizsgabizottság felfüggesztése ellen fellebbezést nyújthat be az EFPA Végrehajtó Bizottságánál. Az EFPA Vizsgálóbizottsága ilyenkor a nemzetközi tanácsadó bizottság tanácsát kéri.

8. A diploma

- 8.1. A diploma hasonló lesz a *-s függelékben bemutatott formanyomtatvány megjelenéséhez és tartalmához.
- 8.2. A Pszichológiai Diploma formanyomtatványa azokat az adatokat mutatja, amiket a Nyilvántartás tartalmaz; beleértve az egyetemi végzettséget pszichológiából, szupervíziós gyakorlatot, tevékenység típusát, kontextusát, és környezetét, ahol a jelölt praktizált; hogy minősített, független pszichológusként dolgozzon.
- 8.3. Ez a bekezdés átmeneti megállapodást ír le, ami 20**.**.*-ban jár le. Azok a pályázók, akik 20**.**.* előtt kaptak engedélyt önálló praktizálásra, mint pszichológus az Európai Pszichológus Diploma által elismert nemzeti engedélyező hatóságtól, kiválthatják a szupervíziós pszichológusi gyakorlatokat a független pszichológusként végzett addigi tevékenységükkel. Ezekben az esetekben legalább öt év teljes munkaidős független pszichológusi praxist kell igazolni a diplomához. A Nyilvántartási Profil kategóriái vonatkoznak az addigi tevékenységekre.

9. További megjegyzések

- 9.1. Az Európai Pszichológus Diploma hatósága az EFPA része.
- 9.2. A Diploma, annak szabályozásai, és az összes minimális feltételek a független pszichológiai praxishoz, és további változtatások az EFPA közgyűlésének kétharmados többségével változtathatók meg.

9.3. A kontextus és a környezet megváltoztatható a közgyűlés hatálya által, a Nemzetközi Vizsgálóbizottság szerint, ha a következő feltételek fennállnak:

9.3.1. Egy akkreditált egyetem másként írja le a kontextust és a környezetet, mint mások legalább három Európai Unió tagállamban.

9.3.2. A Nemzetközi Vizsgálóbizottság bemutatja, hogyan különböznek az új kontextusok vagy környezetek a jelenlegiekénél.

9.3.3. Az Európai Pszichológus Diplomával rendelkezők közül legalább 1% az új kontextus vagy környezet iránti igénytel lép fel.

4. Függelék Az önálló pszichológusi praxis birtoklásához szükséges kompetenciák

09-05-2002/RR

Átnézve: 23-9-02/DB

Átnézve: 3-4-03/DB

Átnézve: 04-04-03/ahxrevsup

5. függelék: Az Európai Pszichológus Diploma története

A 1957-ben született Római Szerződés biztosította a szakmai mozgásszabadságot Európai Unióban. A pszichológusokra az EC 89/48-s általános útmutatója érvényes, ez azokat a szakmákat tartalmazza, amelyek betöltéséhez legalább egy diploma szükséges. Még nincs jelentős eredményük a pszichológusok Európai Unión belüli mobilitását támogató direktíváknak.

1990-ben az EFPA közgyűlése beleegyezett az “**Optimal Standards for Professional Training in Psychology**”-ba, amely a pszichológusok képzettségi szintjének egy általános szerkezetét mutatja be.

A nyilatkozattal egyetértettek az alábbi országok:

Az 1990-es fejlesztések egy újabb munkát alapoztak meg, ez a munka magába foglalta az ENOP fejlesztése a *** (ENOP ***)-t, és egy BPS-n belüli munkát, az önálló pszichológusi praktizálás előírt kompetenciára vonatkozó szabályokról.

Ezt követően, 1999-ben felvették az Európai Unió Leonardo da Vinci programjába, a Pszichológus Oktatás Európai Szerkezetének fejlesztési javaslatát. Ez a projekt 2001-ben ért véget, egy jelentéssel (Lunt et al 2001), amelyet 2001 júliusában az EFPA közgyűlése is jóváhagyott.

A következő országok vettek részt a projektben (Dánia, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Olaszország, Norvégia, Spanyolország, Svédország, Svájc, Anglia).

Egy második projekt is elindult az Európai Unió által a Leonardo da Vinci program keretein belül 2001 novemberében, az Európai Pszichológus Diploma gyakorlati megvalósítására.

Ez a projekt megegyezett a fejlesztésekről az Európai Unión belül, és változtatásokat hajtott végre az irányadó szakmai képzettségekre vonatkozóan.

4.3. A munka- és szervezetszichológiai szakirányú továbbképzési szak

Előzmények

A 10/1981 /VIII. 6./MM-EÜM számú együttes rendeletnek megfelelően 1982-ben a Budapesti Műszaki Egyetemen beindult a **munka szakpszichológus képzés**. A tanterv kidolgozását és a képzés megszervezését a Tanárképző és Pszichológiai Intézet keretében működő Pszichológia Tanszék látta el. E tanszék jogutódja a képzést jelenleg gondozó **Ergonómia és Pszichológia Tanszék**.

A négy félévre kiterjedő, mintegy 600 óra kisméretű képzés 1982-től, a jelentkezők alakulásától függően, esetenként 10-15 fős létszámmal, 2-3 éves időközönként indult be az egyetem Természet- és Társadalomtudományi Karán. A képzés formája (heti 1 napi 10 órás órarendi terhelés) a BME-n hagyományosan működő, önköltséges formában szervezett szakmérnök-képzéshez igazodott. A képzés tartalma alapvetően a vállalati munkapszichológiai egységekkel (laborok, osztályok) szemben támasztott szakmai elvárásokat vette figyelembe és e feladatok elvégzésére készítette fel a pszichológusokat. A képzésben a BME oktatóin kívül közreműködtek a ELTE munkatársai, gyakorló munkapszichológusok és néhány más külső intézmény is.

1995-ig a Budapesti Műszaki Egyetem Természet- és Társadalomtudományi Karán **összesen 140-en** szereztek **munka szakpszichológus diplomát**. (Ez a létszám magába foglalja azokat is, akik 1982-ig már tíz évnél hosszabb gyakorlatot szereztek szakpszichológusi képesítést igénylő munkakörben, illetve tudományos fokozattal rendelkeztek és így a vonatkozó rendelet szerint a szakdiplomát - egy erre a célra és egyszeri alkalommal létrehozott bizottság javaslatától függően - a képzésben történő részvétel nélkül is megkaphatták.)

Az elmúlt időszakban bekövetkezett gazdasági és társadalmi változások következtében azonban a munkapszichológia alkalmazása iránti igények is alapvető változáson mentek keresztül, amelyet a szakképzésnek is feltétlenül figyelembe kellett vennie annak érdekében, hogy a képzés tartalma minél jobban megfeleljen a szakma iránti társadalmi elvárásoknak.

A munkapszichológia "piaca" az elmúlt évtizedben alapvető átalakuláson ment keresztül. A még működő **vállalati munkapszichológiai egységek** száma erősen lecsökkent, azaz a tíz évvel ezelőtti mintegy 100-hoz viszonyítva napjainkra kb. a negyedére-ötödére zsugorodott. Ugyanakkor a munkapszichológia olyan klasszikus területeinek, mint pl. az alkalmasság-vizsgálat, a speciális képességvizsgálatok és tréningek, a vezető kiválasztás, stb. alkalmazása iránti igény jelentősen megnőtt, többek között a **fegyveres testületek** (honvédség, határőrség, rendőrség, büntetés-végrehajtás, vám- és pénzügyőrség, őrző-védő testületek stb.) keretein belül, továbbá a **közlekedési ágazatban** (pl. a hivatásos gépjárművezetők alkalmasságvizsgálata, az ún. "utánképzés" stb.), vagy pl. az újonnan létrehozott

munkaerőpiaci intézményhálózatnál, illetve a regionális munkaügyi, átképzési stb. szolgáltató intézményhálózat keretein belül.

Ugyancsak kitapintható módon megnőtt és tovább növekszik az igény az **egyéni és szervezeti tanácsadás** számos formája, továbbá a különböző készségfejlesztő tréningek és a **szervezetfejlesztés**, stb. iránt. Az **információs technológiák** széleskörű **alkalmazásával** együtt járó munka- és szervezetpszichológiai, valamint műszaki pszichológiai és ergonómiai problémák, szintén új szakmai kihívásként jelentkeznek. Az említett területeket tehát a munkapszichológusi szaktudással, illetve szakképesítéssel rendelkező pszichológusok olyan "felvevő piacának" tekinthetjük, ahol az elkövetkező években számottevő (sőt az európai tapasztalatok alapján fokozatosan növekvő) igény prognosztizálható a korszerű szaktudással és módszertani felkészültséggel **munka- és szervezetpszichológusok** iránt.

A munka- és szervezetpszichológiai szakképzés jelenlegi rendszere

Az 1996/97- es tanévtől kezdődően szervezetpszichológiával kibővített tartalommal és ennek megfelelően új elnevezéssel, új tanterv szerint és a szakpszichológus képzésre kialakított egységes keretben indult meg a **munka- és szervezetpszichológiai szakképzés** a Budapesti Műszaki Egyetemen, a Kossuth Lajos Tudományegyetem, illetve számos külső szakértő közreműködésével.

A képzés szakmai felelőse és szervezője a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán működő Ergonómia és Pszichológia Tanszék. A szak felelőse dr. Antalovits Miklós tanszékvezető egyetemi tanár. A képzésen belül a szervezetpszichológiai szakterület felelős vezetője dr. Kovács Zoltán.

A munka- és szervezetpszichológiai szakképzésben jelenleg 35 fő vesz részt. Az új rendszerű képzésben ezidáig mintegy 70 pszichológus szerezte meg a szakdiplomáját. Új első évfolyam a 2003/2004 tanévben indul. Az önköltséges képzés térítési díja jelenleg szemeszterenként 100.000,- Ft.

A képzésre a Ergonómia és Pszichológia Tanszék Titkárságán (1111. Budapest, Egry J. u.1. E-épület 311. Tel: 1-463-26 54, Fax: 1-463-21 06) lehet jelentkezni Láposi Erika tanulmányi ügyintézőnél.

A munka- és szervezetpszichológia továbbképzési szak képesítési követelményei

1. A képzési cél:

olyan szakemberek képzése, akik gazdálkodó vagy közigazgatási szervezeteknél, intézményeknél, vállalkozásoknál, valamint a közlekedési ágazat területén, illetve a fegyveres szervezetek keretein belül az emberi erőforrással történő gazdálkodás, a biztonság és emberi megbízhatóság, továbbá a munkafeltételek és munkakörülmények fejlesztése, valamint a szervezetfejlesztés pszichológiai feladatainak ellátására alkalmasak.

2. *Az oklevélben szereplő szakképzettség megnevezése*

A szakképzettség megnevezése **munka- és szervezetpszichológiai szakpszichológus**, az alábbi szakági specializáció megjelölésével: *munkapszichológiai* specializáció, vagy *szervezetpszichológiai* specializáció, vagy *közlekedépszichológiai* specializáció, vagy *fegyveres szervezetpszichológiai* specializáció.

A képző intézmény (BME) csak abban az esetben indít el egy-egy specializációt, ha a képzés résztvevői közül arra kellő számú jelentkező kíván szakosodni. A BME-n folyó szakképzés jelenlegi hallgatói a *munkapszichológiai*, illetve a *szervezetpszichológiai* specializációkra szakosodtak. A korábbi években azonban közlekedépszichológiai specializáció is indult. A szabadon választható tantárgyak között természetesen mind a 4 specializáció tárgykörébe tartozó tantárgyak szerepelnek, és ezek közül – szakmai érdeklődésüknek megfelelően - szabadon választhatnak a szakképzés résztvevői.

3. *A képzésben való részvétel előfeltétele*

A vonatkozó miniszteri rendelet alapkövetelményként az egyetemi alapképzésben pszichológia szakon szerzett végzettséget és szakképzettséget írja elő. Az egyetem azonban előbbin túl, a képzésben való részvétel feltételeként szabja meg a egy éves szakirányú szakmai gyakorlatot.

4. *Képzési idő*

A teljes képzési időszak 5 félév, legalább 1260 órára, mely legkevesebb 600 tanórát foglal magába. Az alapozó és a kötelezően választandó specializációs képzési szakasz egymásra épül. *Az alapozó képzési szakasz* 3 félév, az erre épülő *specializációs* (munkapszichológiai, szervezetpszichológiai, közlekedépszichológiai, valamint fegyveres szervezetpszichológiai) *képzési szakasz* pedig 2 félév.

5. *A képzés főbb tanulmányi területei és arányai*

5.1. Alapozó képzési szakasz (elmélet és gyakorlat)

Foglalkozási élettan, a munkapszichológia története, szervezetpszichológia, vezetéslelektan, gazdaságpszichológia, alkalmazott szociálpszichológia, mikroökonómia, munkajog, társadalomelmélet, munkahelyi szocializáció, pszichológiai intervenció és önfejlesztés, mentálhigiéné, általános pszichometria, számítógépes adatkezelés, etika. Az alapozó képzési szakasz szakismeretei a tanórákban kifejezett képzési idő mintegy 60%-át teszik ki.

5.2. A specializációs szakasz szakmai ismeretei

5.2.1. A munkapszichológiai specializációban

Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás; munkahelyi képzés és készségfejlesztés; a munkakör-, munkafolyamat-, munkatevékenység pszichológiai elemzése; információs technológiák emberi tényezői; pszichológiai módszerek az emberi erőforrások fejlesztésében.

5.2.2.A közlekedépszichológiai specializációban

Közlekedési rendszerek és folyamatok, ember-jármű-környezet rendszerszemléletű elemzése és tervezése; közlekedépszichológia; közlekedési magatartás elemzése; a közlekedésbiztonságot megalapozó kutatások Európában; közlekedési viselkedés befolyásolása.

5.2.3.A szervezetpszichológiai specializációban

Szervezeti kultúra; szervezeti diagnosztika és szervezetfejlesztés, kognitív modellek a szervezetpszichológiában; bevezetés a szervezeti döntés-előkészítés matematikai modelljeibe; szervezeti diagnosztika; vállalkozásszervezés; szervezeti igazságosság.

5.2.4.A fegyveres szervezetpszichológiai specializációban

Fegyveres szervezetek szociológiai elemzése; kriminalitás, agresszió, szenvedélybetegségek; speciális pszichometria; szociálpszichológiai jelentések a fegyveres szervezeteknél; mentális zavarok, munkahelyi mentálhigiéné.

A speciális szakismeretek a tanórákban kifejezett képzési idő 40%-át alkotják.

5.3.Az elméleti és gyakorlati képzés aránya

Mind az elmélet, mind a gyakorlat a képzési összóraszám legalább 40–40%-át teszi ki.

A képzés tantervi struktúráját az 1.sz. és 2. sz. táblázatokban mutatjuk be.

6. Az ismeretek ellenőrzési rendszere, az ellenőrzés formái

Az egyes tanegységek teljesítése – a tanterv előírásának és az egyetem tanulmányi és vizsgaszabályzatának megfelelően - kollokviummal, vagy félévközi jeggyel történik. Mind az alapozó képzési szakaszt, mind a specializációs szakaszt ún. komplex szigorlat zárja le. Mind a két képzési szakasz tartalmaz egyénileg teljesítendő szakmai gyakorlatot. A specializációs képzési szakaszban a szakmai gyakorlat kifejezetten a szakdolgozat előkészítését segíti.

A szakdolgozat témáját a hallgatónak az adott specializáció tárgyköréhez illeszkedően kell kiválasztania. Az előzetes egyeztetések után a szakdolgozati témát és a megoldandó feladatokat a képzést gondozó tanszék vezetője írja elő és a kar dékánja hagyja jóvá. A szakdolgozó munkáját mind belső (tanszéki) mind külső konzulens segíti.

A képzés a záróvizsgálattal fejeződik be. A záróvizsgára bocsátás feltételei: a tantervben előírt valamennyi követelmény teljesítése (az abszolutórium megszerzése), valamint bírálattal elfogadott szakdolgozat. A záróvizsga részei: a szakdolgozat megvédése, valamint a képzés témaköreit átfogó komplex vizsga, különös tekintettel a megszerzett ismeretek integrált, gyakorlati alkalmazására.

AZ ALAPOZÓ KÉPZÉSI SZAKASZ TANTERVE

Tantárgy	Szemeszter	1.	2.	3.
Mikroökonómia		2v		
Pszichofiziológiai módszerek a foglalkozási élettanban		2v		
Munkapszichológia történet: múlt, jelen, jövő		2f		
Alkalmazott szociálpszichológia		2v		
Szervezetpszichológia		2v		
Pszichológiai intervenció és önfejlesztés		3f		
Egészségpszichológia*		2v		
Munka-gazdaság-társadalom			2v	
Általános pszichometria			2f	
Vezetéslélektan			2v	
Gazdaságpszichológia			2v	
Mentálhigiéné			2v	
Szervezet- és vezetésfejlesztési tréning			2a	
Pszichológus etika				1a
Jogi-munkajogi alapismeretek				1v
Számítógépes adatkezelés				3f
Munkahelyi szocializáció				2v
Általános gyakorlat				3a
Alapozó komplex szigorlat				3
SZABADON VÁLASZTHATÓ TÁRGYAK			3	2
Kreditpontok száma az alapozó szakaszban :		15	15	15

*kötelezően választandó tárgy

SPECIALIZÁCIÓS KÉPZÉSI SZAKASZ TANTERVE

Specializációk és tantárgyak	Szemeszter	4.	5.
MUNKAPSZICHOLÓGIA			
Pszichológiai alkalmasság és kiválasztás		3f	
Munkahelyi képzés és készségfejlesztés		2v	
Munkakör,-folyamat, munkatevékenység pszichológiai elemzése		3f	
Információs technológiák emberi tényezői		3v	
Pszichológiai módszerek az emberi erőforrások fejlesztésében			3f
Szabadon választható tárgy		2	2
KÖZLEKEDÉSPSZICHOLÓGIA			
Közlekedési rendszerek és folyamatok		2v	
Ember-jármű-környezet rendszerek elemzése és tervezése		2v	
Közlekedépszichológia		2v	
Közlekedési magatartás elemzése		3f	
A közlekedésbiztonságot megalapozó kutatások Európában		2a	
Közlekedési viselkedés befolyásolása			3f
Szabadon választható tárgy		2	2
SZERVEZETPSZICHOLÓGIA			
Szervezeti kultúra		2v	
Kognitív modellek a szervezetpszichológiában		2f	
Szervezetfejlesztés		3f	
Szervezeti diagnosztika		2f	
Vállalkozásszervezés		2v	
Szervezeti igazságosság			2f
Szabadon választható tárgy		2	3
FEGYVERES SZERVEZETPSZICHOLÓGIA			
Fegyveres szervezetek szociológiai elemzése		2v	
Kriminalitás, agresszió, szenvedélybetegségek		3v	
Speciális pszichometria		2f	
Katonai pszichológia		3v	
Mentális zavarok, munkahelyi mentálhigiéné			2v
Szabadon választható tárgy		3	3
Specializációs gyakorlat			4
Specializációs szigorlat		2	
Szakedolgozat			6
<i>A specializációs szakasz kreditpontjainak száma specializációként:</i>		15	15

A táblázatokban a tárgyak kreditpont értékei és a követelmény (v=vizsga, f=félévközi jegy) láthatók. A képzés 5 szemeszterében a kötelező és szabadon választott tárgyak teljesítésével megszerzendő kreditpontok száma legalább: 75 kreditpont.

MELLÉKLET

„Nemzetközi irányelvek a tesztalkalmazás normáinak kialakításához”

4. változat

Összeállította: prof. Drave Bartram
Magyarra fordította: phd. Nábrády Mária
Szakmailag ellenőrizte: Dr. Oláh Attila

Irányelvek

Alapvető célok

A hozzáértő teszthasználó a teszteket megfelelően, szakértelemmel és etikus módon használja, figyelmet fordítva a tesztelési folyamatban érdekelték szükségleteire és jogaira, a tesztelés okaira és arra a tágabb környezetre, melyben a tesztelés zajlik.

Ez úgy érhető el, hogy a teszthasználó rendelkezik a tesztelési folyamat megkívánta szakértelemmel és a teszteknek és tesztelésnek azzal az ismeretével és tudásával, amely informálja és támogatja ezt a folyamatot.

Az irányelvek hatásköre

Minden kísérlet, amely a 'teszt' vagy 'tesztelés' mint folyamat pontos meghatározására irányul, valószínűleg kudarcra van ítélve, mivel lesznek olyan eljárások, melyeket kizár, holott tartalmaznia kéne, míg másokat belevesz, holott ki kellene zárnia. Az irányelvek céljaira a 'teszt' és 'tesztelés' terminusokat szélesebb értelemben kell tekinteni. Az, hogy egy becslési eljárást 'tesztnek' tekintünk vagy sem, lényegtelen. Ezek az irányelvek sok olyan becslési eljárásra nézve relevánsak, melyeket nem nevezünk teszteknek, sőt amelyek kifejezetten kerülnek a teszt megjelölést. Ahelyett, hogy egyetlen meghatározást adnánk, a következő állításokkal kíséreljük meg az irányelvek által lefedett területet feltérképezni.

- A tesztek a pszichológiában és oktatásban használt mérési eljárások széles körét tartalmazzák.
- A tesztelés mind a normális, mind az abnormális vagy diszfunkcionális viselkedések mérésére szolgáló eljárásokat magában foglalhatja.
- A tesztelés olyan eljárás, mely rendszeren kontrollált vagy sztenderdizált feltételek között alkalmazandó, és szisztematikus pontozási előírásokat foglal magában.
- Ezek az eljárások a teljesítmény mérését is biztosítják, és magatartás mintákból következtetések levonását ugyancsak tartalmazzák.
- Magukban foglalnak olyan eljárásokat is, melyek az emberek kvalitatív osztályozását vagy sorbarendezeit eredményezhetik (pl. a típusok értelmében).

Minden, a fenti értelemben tesztelésre használt eljárást tesztnek kell tekintenünk, tekintet nélkül felvételének módjára; akár hivatásos tesztkészítő, akár más hozzáértő szakember alakította ki; akár kérdések sorát tartalmazza, akár feladatoknak vagy műveleteknek az elvégzését kívánja meg (pl. minta munka, pszichomotoros követési tesztek).

A teszteknek mind a megbízhatóságát, mind a szándékolt célra vonatkozó érvényességét bizonyítékokkal kell alátámasztani. Bizonyítékokat kell szolgáltatni arról, hogy a tesztpontszámokon alapuló következtetéseket alátámasszuk. Ezeknek a bizonyítékoknak a teszthasználó számára elérhetőeknek kell lenniük és független vizsgálódás és értékelés számára is hozzáférhetőnek kell lenniük. Ha a lényegi bizonyítékot olyan technikai leírás tartalmazza, melyet nehéz elérni, a teszt forgalmazójának pontosan hivatkozott áttekintést kell biztosítania.

Az itt közölt teszthasználati irányelveket úgy kell tekinteni, mint minden ilyen eljárásra alkalmazandót, akár pszichológiai tesztnek vagy pedagógiai tesztnek nevezzük őket, akár nem, és akár alá vannak elérhető technikai bizonyítékkal támasztva, akár nem.

Ezen irányelvek közül sokan más becslési folyamatra is alkalmazhatók, mely kívül esik a „tesztek” területén. Figyelembe vehetők minden becslési eljárással kapcsolatban, melyet olyan helyzetben használnak, ahol a személyek mérése komoly és jelentőségteljes szándékkal történik, és a helytelen használat személyes veszteséget vagy pszichológiai distresszt okozhat (pl. Munka alkalmassági interjúk, munkateljesítmény mérések, tanulási segítség szükségleteinek diagnosztikus becslése).

Az irányelvek nem vonatkoznak olyan anyagok használatára, melyek felszínesen emlékeztetnek a tesztekre, de minden érintett felismeri, hogy humoros, szórakoztató céllal készültek (pl. életstílus kérdőívek hetilapokban, újságokban).

Kiknek szólnak az irányelvek

Az irányelvek a tesztek hivatásszerű gyakorlatban alkalmazott használatára vonatkoznak. Mint ilyen, elsősorban azokhoz szólnak, akik

- a tesztanyagok vásárlói és tárolói
- felelősek az alkalmazandó tesztek kiválasztásáért
- felveszik, értékelik vagy értelmezik a tesztek
- teszteredmények alapján tanácsokkal szolgálnak (oktatási és karrier tanácsadók, tréner stb.)
- a teszteredmények jelentésében, illetve a tesztelt személyeknek való visszajelzésben érintettek

Az irányelvek a fentiekben meghatározott teszthasználókon kívül mások számára is relevánsak. Ezek

- a tesztek kifejlesztői
- a tesztek forgalmazói
- a teszthasználók betanítói
- akik számukra fontos személyt (szülőt, házastársat, partnert stb...) tesztelnek
- pszichológiai és oktatási tesztek használatában érdekelt szakmai testületek és más egyesületek
- politikai irányító szerepűek és törvényhozók.

Bár elsősorban a szakmai gyakorlatot célozza meg, az Irányelvekben megtestesülő helyes gyakorlat legtöbb aspektusa azok számára is releváns, akik a teszteket kizárólag kutatási célokra használják.

Az Irányelvek szándékuk szerint nem fedik le a becslés minden formáját (pl. strukturálatlan vagy részben strukturált interjú, mért csoport-tevékenység), sem minden helyzetet, melyben becslés történik (pl. a foglalkoztatási felmérő központokban). Mindamelllett az irányelvek közül sok tűnik alkalmazhatónak olyan helyzetekben és célokra, amelyek általánosabbak mint a pusztán pszichológiai és oktatási helyzetre vonatkozók (pl. munkaalkalmasság vizsgáló központokban folyó

kiválasztás vagy elhelyezés, félig strukturált vagy strukturált interjúk a karriertervezésben és tanácsadásban).

Környezeti tényezők

Az Irányelvek nemzetközi viszonylatban alkalmazhatóak. Speciális helyi sztenderdek kialakításához a környezethez alkalmazva felhasználhatók. Világos, hogy sok tényező befolyásolja azt, hogyan kezelhetőek és valósíthatóak meg a gyakorlatban a sztenderdek. Ezeket a környezeti tényezőket figyelembe kell venni, mikor helyi szinten értelmezzük az Irányelveket, és meghatározzuk, hogy adott környezetben mit jelentenek a gyakorlatban.

Az Irányelvek speciális helyi sztenderdekké alakításánál figyelembe veendő környezeti tényezők magukban foglalják:

- a szociális, politikai, intézményi és kulturális különbségeket a becslés körülményeiben
- annak az országnak a törvényeit, ahol a tesztelés végbemegy
- a létező nemzeti irányelveket és teljesítmény-sztenderdeket, melyeket szakmai pszichológiai társaságok és egyesületek állítottak fel
- az egyéni és a csoportos mérésekhez kapcsolódó különbségeket
- a tesztkészlettel kapcsolatos különbségeket (oktatási, klinikai, munkával kapcsolatos és egyéb mérések)
- azt, hogy ki a teszteredmények elsődleges várományosa (pl. a tesztet kitöltő, a szülő vagy gyám, a tesztfejlesztő, a munkaadó vagy más harmadik személy)
- a teszteredmények felhasználásával kapcsolatos különbségeket (pl. döntést befolyásol, mint az alkalmassági sorrend felállításánál, vagy a tanácsadást segítő információt biztosít)
- különbségeket abban, mennyire engedi meg a helyzet, hogy a későbbi információ tükrében az értelmezés pontosságát ellenőrizzük és javítsuk, ha szükséges.

Tudás, megértés és szakértelem

A tudás, megértés és szakértelem alapozzák meg a teszthasználó kompetenciáit. E fogalmak pontos tartalma és meghatározásuk részleteinek szintje valószínűleg országról országra, alkalmazási területről alkalmazási területre változik, és a teszthasználattól megkívánt kompetencia szintjének is függvénye.

Jelen Irányelvek nem tartalmazzak e fogalmakról részletes leírást. Mikor azonban az Irányelveket a speciális helyzetekben való használatra alkalmazzuk, meg kell határoznunk a szükséges tudást, szakértelmet és más személyes jellemzőt. Ez a meghatározás része a környezethez alkalmazás folyamatának, mely során az általános irányelveket speciális sztenderdekké alakítjuk. A tudás, megértés és szakértelem ilyen leírásainak le kell fedniük a következő nagyobb területeket.

Releváns tárgyi tudás

Ez tartalmazza:

- Az alapvető pszichometriai alapelvek és eljárások tudását, valamint a tesztek technikai követelményeinek (megbízhatóság, érvényesség, sztenderdizálás stb...) ismeretét.
- A teszt elméleti ismeretét, amely a teszteredmények pontos megértéséhez szükséges.
- A képességekre, személyiségre vagy más pszichológiai konstruktumokra vagy a pszichopatológiára vonatkozó releváns elméletek és modellek ismeretét és megértését, mint amelyek szükségesek ahhoz, hogy pontosan tudjuk a teszteket megválasztani és az eredményeket értelmezni.
- A tesztek sorának, és a gyakorlatunkra nézve fontos teszt-forgalmazóknak az ismeretét.

Eszközismeret és szakértelem

Ez tartalmazza:

- a speciális mérési eljárásokkal vagy eszközökkel kapcsolatos tudást és szakértelmet, beleértve a számítógépes mérési eljárások használatát is;
- a szakember repertoárjában szereplő mérőeszközök használatával kapcsolatos speciális tudást és gyakorlati szakértelmet; és
- a tesztpontszámok mögött rejlő konstruktum vagy konstruktumok ismeretét és megértését ott, ahol ez fontos ahhoz, hogy a teszteredményekből érvényes következtetéseket vonjunk le.

Az Irányelvek hatóköre:

Általános személyes feladattal kapcsolatos szakértelem

Ez tartalmazza:

- a releváns tevékenységek, mint tesztfelvétel, jelentés és a tesztalanyoknak és más klienseknek való visszajelzés gyakorlását;
- megfelelő szóbeli és írásbeli kommunikációs szakértelmet, amely a tesztalanyok pontos felkészítéséhez, a teszteredmények jelentéséhez és releváns másokkal (pl. szülők vagy szervezetpolitika alkotók) való interakcióhoz szükséges; és
- interperszonális szakértelmet, mely a tesztalanyok pontos felkészítéséhez, a teszt felvételéhez és a teszteredmények visszajelzéséhez szükséges.

Környezetre vonatkozó tudás és szakértelem

Ez tartalmazza:

- annak tudását, mikor használjunk és mikor ne használjunk teszteket;
- annak tudását, hogyan ágyazzuk be a tesztelést a mérési szituáció más, kevésbé formális alkotórészei közé (pl. életrajzi adatok, strukturálatlan interjú és felvilágosítás stb...); és
- a teszthasználattal és annak gyakorlati következményeivel kapcsolatos, érvényben lévő szakmai, jogi és etikai dolgok ismeretét.

Feladatszervezési szakértelem

Ez tartalmazza:

- a tesztek használatával, a tesztadatokkal, a visszajelzés biztosításával, a jelentések tárolásával, a tesztadatok és tesztanyagok tárolásával és az értük vállalt felelősséggel kapcsolatos magatartási kódex és az ezekkel kapcsolatos helyes gyakorlat tudását; és
- annak a társadalmi, kulturális és politikai környezetnek az ismeretét, melyben a tesztet használják, és annak ismeretét, hogy az ilyen tényezők hogyan befolyásolhatják az eredményeket, azok értelmezését és felhasználását.

Váratlan események kezelésével kapcsolatos szakértelem

Ez tartalmazza:

- annak tudását, hogyan bánjunk a felmerülő problémákkal, nehézségekkel, hirtelen visszaesésekkel;
- annak tudását, hogy kezeljük a tesztalany kérdéseit a tesztfelvétel alatt stb...; és
- annak tudását, hogyan kezeljük azokat a helyzeteket, ahol felmerül a lehetősége a teszt helytelen felhasználásának vagy félreértik a tesztpontszámok értelmezését.

1. Vállaljuk felelősséget az etikus teszthasználatért

A kompetens teszthasználó:

1.1 Szakemberként és etikusan tevékenykedik

- 1.1.1 Fejleszti és megtartja a szakmai és etikai normákat.
- 1.1.2 Működő ismerete van arról, hogy mik az érvényben lévő és vitatott szakmai és etikai kérdések a tesztek használatával kapcsolatban alkalmazási területükön.
- 1.1.3 Explicit elveket követ a teszteléssel és teszthasználattal kapcsolatban.²⁰
- 1.1.4 Biztosítja, hogy a nála vagy vele együtt dolgozók ragaszkodnak a szakmai és etikai viselkedés normáihoz.
- 1.1.5 Olyan kommunikációt folytat, mely különös tekintettel van a tesztalany és más fontos felek érzékenységére.
- 1.1.6 A tesztekéről és a tesztelésről a médiában pozitív és kiegyensúlyozott módon ad tájékoztatást.
- 1.1.7 Elkerüli az olyan helyzeteket, ahol olyan színben tűnhet fel, mint akinek a mérés kimenetele érdekében áll, vagy ahol a mérés tönkretelheti kapcsolatát kliensével.

1.2 Biztosítja kompetenciáját a tesztek használatában

- 1.2.1 A tudományos elvek és az igazolt tapasztalat kijelölte határokon belül dolgozik.
- 1.2.2 Kompetenciájára nézve magas személyes normákat állít és tart fenn.
- 1.2.3 Ismeri saját kompetenciájának határait és ezen belül tevékenykedik.

²⁰ Egy példa az elvek kivonatára az A Függelékben

- 1.2.4 Az általa használt tesztekkel és a tesztfejlesztéssel kapcsolatos releváns változásokkal és fejlesztésekkel – beleértve a tesztekre és teszthasználatra esetleg ható törvényalkotást és politikát is – lépést tart.

1.3 Felelősséget vállal teszthasználatáért

- 1.3.1 Csak olyan tesztszolgáltatást kínál és olyan tesztek használ, amelyre képesítették.
- 1.3.2 Elvállalja a felelősséget a használt tesztek kiválasztásáért és javaslataiért.
- 1.3.3 Világos és pontos információt biztosít a tesztelési folyamatban résztvevőknek a pszichológiai tesztelést vezérlő etikai alapelvekről és törvényi szabályozásról.
- 1.3.4 Biztosítja, hogy a tesztalany és a tesztfelvétel közötti szerződés világos és a felek számára érthető legyen.²¹
- 1.3.5 Figyelemmel van a teszthasználat mindenféle, akár nem szándékos következményére.
- 1.3.6 Arra törekszik, hogy a tesztfolyamat szereplőit ne veszélyeztesse vagy ne okozzon kellemetlen élményeket.

1.4 Biztosítja, hogy a teszt-anyagokat biztonságos körülmények között tartsák

- 1.4.1 Biztosítja a teszt-anyagok biztonságos tárolását és a hozzáférést kontrollálás céljából.
- 1.4.2 Tiszteletben tartja a szerzői jogot és minden olyan, a tesztekre vonatkozó megállapodásokat, melyekben a másolásra vagy továbbadásra - akár kvalifikált akár nem kvalifikált más személynek, elektronikus vagy másmilyen formában – tilalom van.
- 1.4.3 Megvédi a teszt alkalmazhatóságát (sértetlenségét) azzal, hogy nem gyakoroltatja az alkalmazandó teszt-anyagot vagy más gyakorlati anyagot, mellyel így tisztességtelenül befolyásolná az illető tesztben nyújtott teljesítményét.
- 1.4.4 Biztosítja, hogy a teszt-technikák leírását ne hozza oly módon nyilvánosságra, hogy használhatóságuk csökkenne.

1.5 Biztosítja, hogy a teszteredményeket bizalmasan kezeljék

- 1.5.1 Meghatározza, hogy ki férhet az eredményekhez és meghúzza a bizalmas kezelés szintjét.
- 1.5.2 A teszt felvétele előtt elmagyarázza a bizalmas kezelés szintjét a személyeknek.
- 1.5.3 Az eredményekhez való hozzáférést azokra korlátozza, akiknek ehhez joguk van.
- 1.5.4 Mielőtt másoknak a rendelkezésére bocsátaná az eredményeket, megszerzi az érintettek beleegyezését.
- 1.5.5 Olyan adatállományokban tárolja az adatokat, hogy csak az arra jogosultak férhessenek hozzá.
- 1.5.6 Világossá teszi azokat az elveket, melyek előírják, mennyi ideig őrzik meg az adatállományt.

²¹ egy példa szerződés a tesztalany és tesztelő között a B Függelékben

- 1.5.7 A tudományos, sztenderdizálás vagy más statisztikai céllal archivált eredmény-állományokból eltünteti a neveket vagy egyéb személyi azonosítókat.

2 A tesztek használatában kövessük a helyes gyakorlatot

2.1 MÉRJÜK FEL A TESZTELÉS LEHETSÉGES HASZNÁT A MÉRÉSI HELYZETBEN

A kompetens teszt-használó:

- 2.1.1 A tesztek használatát meggyőző érvekkel igazolja.
- 2.1.2 Biztosítja a kliens szükségleteinek, ajánlása okainak alapos elemzését, valamint a diagnosztikus kategória, feltétel vagy munka elemzését, melyre a mérési helyzetet használja.
- 2.1.3 Megalapozottan állítja, hogy a tesztek által mérni kívánt tudás, szakértelem, képesség vagy más tulajdonság együtt jár a kontextusban mutatott releváns viselkedéssel, melyből következtetéseket fog levonni.
- 2.1.4 Más releváns párhuzamos információforrásokat is keres.
- 2.1.5 Értékeli a tesztek használatának az előnyeit és hátrányait más információforrásokhoz képest.
- 2.1.6 Biztosítja, hogy a hozzáférhető párhuzamos információforrásokat teljes mértékben felhasználják.

2.2 Technikailag világos, a helyzethez illő tesztek választ

A kompetens teszt-használó

- 2.2.1 Mielőtt a felhasználandó tesztet kiválasztaná, áttekinti a lehetséges releváns tesztek soráról szóló kurrens információkat (pl. mintadarabok közül, független beszámolókból, szakemberek ajánlásából).
- 2.2.2 Meggyőződik arról, vajon a teszt technikai és felhasználói dokumentációja elég információt nyújt-e a következő kérdések kiértékeléséhez:
 - a) Mi a teszt tartalmának fókusza, hatóköre és reprezentativitása, a sztenderd-csoportok megfelelése, a tartalom nehézségi szintje stb...
 - b) Kimutatott-e a mérés pontossága és megbízhatósága a releváns populációra nézve;
 - c) Kimutatott-e az érvényesség (a releváns populációra nézve) és releváns-e a kívánt használatra nézve;
 - d) A felmérni kívánt teszt-alanyok csoportjaival kapcsolatban mentes-e a szisztematikus eltérésektől;
 - e) Elfogadható-e azoknak, akik használatában érdekeltek, beleértve azt, mennyire gondolhatják tisztességesnek és relevánsnak;
 - f) Gyakorlatban alkalmazható-e, beleértve a ráfordítási időt, árat és forrás szükségletet.
- 2.2.3 Elkerüli az olyan tesztek használatát, melyek technikai dokumentációja nem megfelelő vagy nem tisztázott;
- 2.2.4 Csak olyan célokra használ tesztek, ahol releváns és megfelelő érvényességi bizonyíték áll rendelkezésre.
- 2.2.5 Tartózkodik egy teszt megítélésétől kizárólag a látszólagos validitás, a teszthasználók „tanúsítványai” vagy a nyilvánvaló kereskedelmi érdeket képviselők tanácsai alapján.

- 2.2.6 Válaszol a releváns érdekelt felek (pl. teszt-alanyok, szülők, megbízók) kérdéseire azáltal, hogy elégséges információt bocsát rendelkezésükre arról, miért választotta azt a tesztet, amit használt.

2.3 Gondot fordít a tesztelés korrektségének kérdéseire

Ha a teszteket különböző csoportokhoz (pl. különböző nemű, kultúrájú, végzettségű, etnikumú vagy korú csoportokhoz) tartozó személyekkel fogják felvenni, a kompetens teszt-használó ésszerű erőfeszítéseket tesz azért, hogy biztosítsa:

- 2.3.1 A tesztek nem torzítanak és megfelelőek a tesztelendő csoportok számára.
2.3.2 A mérni kívánt konstruktumok mindegyik képviselt csoport számára értelmesek.
2.3.3 A tesztben nyújtott teljesítmények csoportok közötti lehetséges különbségekre hozzáférhető a bizonyíték.
2.3.4 Ahol számít, ott elérhető a bizonyíték a tételek különböző működésére (differential item functioning – DIF).
2.3.5 Van érvényességi bizonyíték, amely támogatja az használni kívánt teszt alkalmazását a különböző csoportokban.
2.3.6 A csoportok közti olyan különbségek hatását, melyek a célhoz képest nem relevánsak (pl. a válaszolásra való motiváltság vagy olvasási képesség) minimalizálják.
2.3.7 Az Irányelveket a teszt korrekt használatával kapcsolatban minden esetben a helyi politikának és törvénykezésnek a környezetében értelmezik.²²

Mikor egynél több nyelven tesztel (országokon belül vagy közöttük)²³, a kompetens teszt-használó ésszerű erőfeszítéseket tesz azért, hogy biztosítsa:

- 2.3.8 Minden nyelvet vagy nyelvjárást szigorú metodológiával, a legjobb gyakorlat kívánalmainak megfelelően alakítottak ki.
2.3.9 A kialakítók érzékenyek voltak a tartalom, kultúra és nyelv kérdéseire.
2.3.10 A teszt alkalmazói a használt teszt nyelvén világosan tudnak kommunikálni.
2.3.11 A teszt-alany jártasságát a tesztfelvétel nyelvében szisztematikusan ellenőrzik, és a megfelelő nyelv-változatot alkalmazzák esetében, esetleg kétnyelvű mérést alkalmaznak, ha az szükséges.

Mikor csökkent képességű személyekkel vesznek fel teszteket, a kompetens teszt-használó megtesz minden ésszerű erőfeszítést ahhoz, hogy biztosítsa:

- 2.3.12 Hozzáértő szakemberektől kér tanácsot a különböző csökkent képességeknek a teszt teljesítményre gyakorolt lehetséges hatásáról.
2.3.13 A lehetséges teszt-alanyokat tanáccsal látja el, és igényeiket, kéréseiket valóban figyelembe veszi.
2.3.14 Ha a teszt-alanyok között hallás- látás- vagy mozgássérült vagy egyéb csökkent képességű (pl. tanulási nehézségekkel küzdő, diszlexiás) emberek vannak, megfelelő elrendezést használ.

²² Az Irányelvek e szakasza a 'legjobb gyakorlatra' vonatkozik. Mindamelllett sok országban a tesztek korrekt használatával kapcsolatos kérdéseknek figyelembe kell venniük a helyi nemzeti törvényeket (pl. az amerikaiak 1990-es Törvény a Csökkent Munkaképességüekről vagy az Egyesült Királyságban az 1976-os Törvény a Rasszok Kapcsolatáról).

²³ Az Irányelvek nemcsak a különböző nemzeti nyelvekre és nyelvjárásokra vonatkoznak, hanem olyan speciális kommunikációs formákra is, mint amilyen a jel-nyelv, melyekkel a csökkent képességek különböző formáinak hatását akarják kiküszöbölni.

- 2.3.15 A tesztek módosítása helyett alternatív mérési eljárások (pl. más, megfelelőbb tesztek vagy más strukturált mérési módok) használatát fontolja meg.
- 2.3.16 Ha a csökkent képességekre való alkalmazáshoz szükséges módosítások foka már meghaladja a teszt használójának tapasztalatait, releváns szakmai tanácsot kér.
- 2.3.17 A szükséges módosításokat a csökkent képességek természetéhez igazítja és úgy tervezi, hogy a pontszámok érvényességére gyakorolt hatásuk minimális legyen.
- 2.3.18 A teszt vagy tesztelési folyamat természetét érintő módosításokról szóló információkat mindazoknak a rendelkezésére bocsátja, akik a tesztpontszám alapján járnak el vagy azokat értelmezik minden olyan esetben, ahol az ilyen információ visszatartása egyébként torzítaná az értelmezést vagy helytelen döntéshez vezetne.

2.4 Megteszi a szükséges előkészületeket a teszt-ülésre

A kompetens teszthasználó megtesz minden ésszerű erőfeszítést, hogy:

- 2.4.1 Jó időzítéssel biztosítja az érintett felek tájékoztatását a tesztelés céljáról, arról, milyen módon tudnak leginkább felkészülni a teszt-ülésre és az elkövetkező folyamatokról.
- 2.4.2 Tájékoztatja azokat, akik olyan nyelvi vagy nyelvjárási csoportok tagjai, melyekre nézve a teszt megfelelőnek tekinthető.
- 2.4.3 Megküldi a teszt-alanyoknak azokat a jóváhagyott gyakorlati, minta vagy felkészülési anyagokat, ha ezek hozzáférhetők és az illető teszttel kapcsolatban ez az ajánlott gyakorlattal összhangban van.
- 2.4.4 Világosan elmagyarázza a teszt-alanyoknak jogaikat és felelősségüket.²⁴
- 2.4.5 Mielőtt bármilyen tesztelésbe kezdene, megszerzi a teszt-alanyok vagy törvényes gyámjaik vagy képviselőik explicit beleegyezését.
- 2.4.6 Ha a tesztelés választható lehetőség, elmagyarázza a tesztfelvétel vagy nem-felvétel következményeit az érintett feleknek, hogy azok teljes tájékozottsággal dönthessenek.
- 2.4.7 Megteszi a szükséges gyakorlati előkészületeket, hogy biztosítsa:
 - a) azokat az előkészületeket, melyek a teszt kiadója által kikötöttel összhangban vannak;
 - b) a tesztelés helye és az eszközök jó előre el vannak rendezve, a fizikai környezet elérhető, nyugodt, biztonságos, benne nincsenek zavaró körülmények és megfelel a célnak;
 - c) elegendő teszt-anyag áll rendelkezésre és ellenőrizte, hogy nincsenek sem a tesztfüzetekben sem a válaszlapon az előző használatból származó jelzések;
 - d) a tesztfelvételben résztvevő munkatársak kompetensek;
 - e) megfelelően felkészültek a csökkent képességű emberekkel történő tesztfelvételle.²⁵
- 2.4.8 Felkészül a valószínűleg előadódó nehézségekre és óvintézkedéseket tesz az anyagok és instrukciók alapos előkészítésével.

²⁴ Ld. B Függelék

²⁵ Ld. A C Függelék

2.5 A teszt felvételét korrektül bonyolítja le

A kompetens teszt-használó

- 2.5.1 A teszt-alanyokkal kapcsolatot teremt: üdvözli és pozitív módon felvilágosítja őket.
- 2.5.2 Úgy cselekszik, hogy a teszt-alany szorongását csökkentse és ne teremtsen vagy erősítsen meg felesleges szorongást.
- 2.5.3 Biztosítja, hogy a lehetséges elterelő ingerforrások (karóra ébresztők, mobil telefonok, csipogók) ki legyenek kapcsolva.
- 2.5.4 Biztosítja, hogy a teszt-alanyoknak a teszt megkezdése előtt rendelkezésére álljanak azok az anyagok, melyeket a teszt felvételénél igényelhetnek.
- 2.5.5 Megfelelően ellenőrzött körülmények között bonyolítja le a tesztfelvételt.
- 2.5.6 Amikor csak lehetséges, a teszt utasításokat a teszt-alanyok elsődleges (anya-) nyelvén adja meg még akkor is, ha a teszt tartalmát a nem elsődleges nyelvben mutatott tudás vagy szakértelem bizonyítására tervezték.
- 2.5.7 Szigorúan ragaszkodik a teszt leírásban meghatározott utasításokhoz és instrukciókhoz, de emellett ésszerűen alkalmazkodik a csökkent képességű személyekhez.
- 2.5.8 Tisztán és nyugodt hangon olvassa fel az instrukciókat.
- 2.5.9 Elég időt biztosít a példák megoldásához.
- 2.5.10 Megfigyeli és rögzíti a teszt eljárástól való eltéréseket.
- 2.5.11 A válaszok idejét pontosan követi és rögzíti, ahol ez szükséges.
- 2.5.12 Biztosítja, hogy minden anyagot számon tartanak az egyes tesztelési szakaszok végén.
- 2.5.13 Oly módon alkalmazza a tesztek, mely lehetővé teszi a teszt-alanyok hiteles azonosításának és szupervízióinak a megfelelő szintjét.
- 2.5.14 Biztosítja a tesztfelvételt segítő előzetes korrekt kiképzését.
- 2.5.15 Biztosítja, hogy a teszt-alanyokra mindig figyeljenek és ne legyenek a szupervízió alatti ülés alatt sem elterelő ingereknek kitéve.
- 2.5.16 Megfelelő segítséget nyújt azoknak a teszt-alanyoknak, akik túl nagy kellemetlenség vagy szorongás jeleit mutatják.

2.6 Pontosan értékeli és elemzi a tesztadatokat

A kompetens teszt-használó:

- 2.6.1 Gondosan követi az értékelés sztenderdizált eljárásait.
- 2.6.2 A nyerspontszámok átszámítását más releváns skálatípusra megfelelően teszi.
- 2.6.3 A tesztpontszámok szándékolt használatának megfelelő skálatípust választ.
- 2.6.4 Ellenőrzi a pontszám-átszámítások és más írásos eljárások pontosságát.
- 2.6.5 Biztosítja, hogy elavult vagy a tesztelt személyekre nem vonatkoztatható sztenderdek alapján nem vonnak le helytelen következtetést.
- 2.6.6 Ahol helyénvaló, ott sztenderd képletek és egyenlőségek felhasználásával összetett pontszámokat számít ki.
- 2.6.7 Olyan eljárásokat alkalmaz, amelyekkel kiszűri a teszteredmények közül a valószínűtlen vagy értelmetlen értékeket.
- 2.6.8 Világosan és pontosan nevezi meg a skálákat jelentéseiben, és a használt sztenderdek, skálatípusok és egyenlőségek világos definícióját adja.

2.7 Megfelelően értelmezi az eredményeket

A kompetens teszt-használó:

- 2.7.1 Jó szakmai tudással rendelkezik a teszt elméleti és fogalmi alapjairól, technikai dokumentációjáról és a skála-pontszámok használatának és értelmezésének útmutatójáról.
- 2.7.2 Jól ismeri a használt skálákat, a norma- vagy összehasonlítás alapjául szolgáló csoportok jellemzőit és a pontszámok korlátait.
- 2.7.3 Lépéseket tesz annak érdekében, hogy minimalizálja a teszt értelmezőjének bármilyen, a teszt-alany kulturális csoportjával szemben lehetséges elfogultságából adódó hatásokat a teszt értelmezésére nézve.
- 2.7.4 Ahol lehetséges, ott megfelelő norma- vagy összehasonlító csoportokat használ.
- 2.7.5 Az eredményeket a tesztelt személyről elérhető információk fényében értelmezi (beleértve a korát, nemét, iskolázottságát, kulturális és egyéb tényezőket) különös tekintettel a teszt technikai korlátaira, a mérési környezetre és azok igényeire, akik a folyamat kimenetelében legitím módon érdekeltek.
- 2.7.6 Tartózkodik attól, hogy egy teszt eredményeiből túlzott általánosítással olyan vonásokra vagy emberi jellemzőkre következtessen, melyeket a teszt nem mér.
- 2.7.7 Figyelembe veszi mindegyik skála megbízhatóságát, a mérési hibát és más olyan minőségeket, melyek műtermékeként a pontszámok értelmezésénél csökkentik vagy növelik az eredményeket.
- 2.7.8 Kellő figyelmet fordít az érvényesség hozzáférhető bizonyítékaira, tekintettel a mérendő konstruktmura a teszt-alany releváns demográfiai csoportjában (pl. kulturális, kor, társadalmi osztály és nem szerinti csoportok)
- 2.7.9 A teszt értelmezésénél csak akkor használ átmeneti (passing) pontszámokat (cut-scores), ha az átmeneti pontszámok érvényességére van azt alátámasztó bizonyíték.
- 2.7.10 Tudatában van annak a negatív sztereotipizálásnak, mely a teszt-alany csoportjának tagjait éri (pl. kulturális, kor, társadalmi osztály és nem), és tartózkodik attól, hogy úgy értelmezze a tesztek, hogy az fenntartsa ezt a sztereotipizálást.
- 2.7.11 Számba vesz minden egyéni és csoportos eltérést a tesztfelvétel sztenderd eljárásaitól.
- 2.7.12 Számba vesz minden elérhető, a tesztrel kapcsolatos előzetes tapasztalati bizonyítékot, ami a tesztben nyújtott teljesítményre vonatkozó adatokat tartalmaz.

2.8 Világosan és pontosan tájékoztatja az érdekelt feleket az eredményekről

A kompetens teszt-használó

- 2.8.1 Azonosítja azokat a megfelelő feleket, akik hivatalosan megkaphatják az eredményeket.
- 2.8.2 A teszt-alanyok vagy törvényes képviselőjük tájékoztatáson alapuló egyetértésével írásbeli vagy szóbeli jelentést készít a releváns érdekelt felek részére.
- 2.8.3 Biztosítja, hogy a jelentések technikai és nyelvi szintje megfelel az azt kapók megértési szintjének.

- 2.8.4 Világossá teszi, hogy a teszt-adat csupán egy forrása az információknak, és mindig más információkkal összhangban kell tekintetbe venni.
- 2.8.5 Kifejti, hogy a teszteredményeket a teszt-alanyokról szóló más információkhoz képest milyen súllyal kell tekintetbe venni.
- 2.8.6 Olyan formában és szerkezetben teszi meg jelentését, amely megfelelő a mérés kontextusához.
- 2.8.7 Amikor szükséges, tájékoztatja a döntéshozókat, hogyan használhatják az eredményeket döntésük meghozatalánál. (!)
- 2.8.8 Elmagyarázza és szorgalmazza, hogy az emberek kategóriákba sorolásához teszteredmények használjanak (pl. diagnosztikus vagy munkaalkalmassági célból).
- 2.8.9 Az írásbeli jelentéseiben világos összefoglalót és, ha szükséges, speciális ajánlásokat fogalmaz meg.
- 2.8.10 Szóbeli visszajelzést ad a teszt-alanyoknak, és ezt építő és támogató szellemben teszi.

2.9 Figyelemmel kíséri a teszthasználat és a teszt helytállóságát

A kompetens teszt-használó:

- 2.9.1 Figyelemmel kíséri és időszakonként áttekinti az időbeli változásokat a tesztelendő személyek populációjában és bármely használandó kritériumban.
- 2.9.2 Figyelemmel kíséri a tesztek ellentétes hatásuk bizonyítékaiért.
- 2.9.3 Tudatában van annak, hogy a teszt használatát újra kell értékelnie, ha a teszt formájában, tartalmában és felvételének módjában változtatások történnek.
- 2.9.4 Tudatában van annak, hogy az érvényesség bizonyítékát újra kell értékelnie, ha a cél, melyre a tesztet használják, változik.
- 2.9.5 Ha lehetséges, keresi a teszt érvényesítés lehetőségét a használandó célra nézve vagy részt vesz formális validitás vizsgálatokban.
- 2.9.6 Ha lehetséges, segíti a teszt sztemderdjére, megbízhatóságára és érvényességére vonatkozó információk frissítését azzal, hogy a teszt-fejlesztőknek, kiadóknak vagy kutatóknak releváns adatokat bocsát rendelkezésére.

A Függelék: Irányelvek a tesztelés elveinek kereteihez

A következő irányelvek kapcsolatosak azzal a szükséglettel, hogy a szervezetek tesztelési politikájukat szisztematikus módon vegyék figyelembe, és ez a politika minden érdekelt számára világos legyen. A tesztelés explicit alapelveinek szüksége nem korlátozódik a nagy szervezetekre. A teszteket használó kis és közepes méretű vállalatok, csakúgy mint a nagyok, ugyanolyan figyelmet kell fordítsanak a tesztelési politikára, mint amelyet az egészségre és biztonságra, az egyenlő esélyekre, a csökkent képességekre és más, a helyes irányítási és a személyzet kezelésére vonatkozó gyakorlatra fordítanak.

Míg a következő megfontolásokat vagy követelményeket lehet adaptálni egyéni teszt-használókra, akik maguk folytatnak szakmai gyakorlatot, fontos marad, hogy ők is világosan megértsék saját politikájukat, és kommunikálni tudják azt másoknak.

A tesztelésre vonatkozó politikát azért hozzák létre, hogy:

- biztosítsa a személyes és szervezeti célok összhangját;
- biztosítsa a lehetséges helytelen használat kizárását;
- demonstrálja a helyes gyakorlat melletti elkötelezettséget;
- biztosítsa, hogy a teszt-használat megfelel a kívánt célnak;
- biztosítsa, hogy a teszt nem diszkriminál igazságtalanul;
- biztosítsa, hogy az értékelések összefoglaló, releváns információkon alapulnak;
- biztosítsa, hogy a teszteket csak kvalifikált személyzet használja.

A tesztelés politikája szükséges, hogy a legtöbb – hanem az összes – következő kérdéssel foglalkozzon:

- pontos teszt-használat;
- az anyagok és a pontszámok biztosítása;
- ki veheti fel a teszteket, ki pontozhat és ki értelmezheti a teszteket;
- kvalifikációs kívánalmak a leendő teszt-használókkal szemben;
- a teszt-használó képzése;
- a teszt-alany előkészítése
- az anyagokhoz való hozzáférés és biztonság;
- a teszteredményekhez és pontszámokhoz való hozzáférés titoktartási kérdései;
- az eredmények visszajelentése a teszt-alanyoknak;
- felelősségvállalás a teszt-alanyokért a teszt-ülés előtt, alatt és után;
- minden egyes teszt-használó felelőssége és elszámoltathatósága.

Bármely politika rendszeresen figyelemmel kísérendő és frissítendő, ahogy a tesztelésben előrehaladunk vagy változások történnek a gyakorlatban.

Szükséges, hogy az érdekelt felek tájékozottak legyenek a tesztelési politikáról, és ahhoz hozzá tudjanak férni.

Minden szervezet tesztelési politikájáért egy olyan kvalifikált teszt-használóé a felelősség, akinek megvan a tekintélye ahhoz, hogy a politikához való ragaszkodást és a politika kivitelezését biztosítsa.

B Függelék: Irányelvek a tesztelési folyamatban érdekelt felek közötti szerződés kialakítására

A teszt-használó és teszt-alany közötti szerződés összhangban kell legyen a helyes gyakorlattal, a törvényességgel és a teszt-használó tesztelési politikájával. A következőkben egy példát nyújtunk arra, milyen jellegű dolgokkal kell foglalkozzon egy ilyen szerződés. A részletek a mérési környezetnek (pl. foglalkoztatási, pedagógiai, klinikai, igazságügyi szakértői) és a helyi vagy nemzeti szabályoknak és törvényeknek a függvényében változnak.

A teszt-használó, teszt-alanyok és más érdekelték közötti szerződések gyakran hallgatolagosak és (legalábbis részben) nem kimondottak. Az elvárások, a szerepek és felelősségek tisztázása segíthet a félreértések, károk és pereskedés elkerülésében.

A teszt-használó a maga részéről törekszik arra, hogy:

- b.1 tájékoztassa a teszt-alanyokat arról, hogyan használják fel teszt-pontszámaikat, és hogy joguk van ahhoz hozzájutni²⁶;
- b.2 előzetesen figyelmeztessen minden, a tesztelési folyamattal járó anyagi teherre, arra, hogy ki felelős annak kifizetéséért és mikor esedékes a fizetés;
- b.3 a teszt-alanyokat udvariasan, tisztelettel és részrehajlás nélkül kezelje tekintet nélkül rasszukra, nemükre, korukra, csökkent képességeikre stb...;
- b.4 olyan tesztekkel használjon, melyek bizonyítottan jó minőségűek, megfelelnek a teszt-alanyoknak és a felmérés céljának;
- b.5 tájékoztatja a teszt-alanyokat a tesztelés előtt arról, mi a felmérés célja, milyen jellegű a teszt, kiknek jelenti a teszteredményeket és hogyan tervezik azokat felhasználni;
- b.6 előzetesen jelezze, mikor veszik fel a tesztet, mikor lesznek az eredmények hozzáférhetőek, hogy kaphatnak-e a teszt-alanyok vagy mások a tesztről, kitöltött válaszlapjukról vagy pontszámaikról másolatot vagy sem²⁷;
- b.7 képzett személy vegye fel a tesztet és kvalifikált személy értelmezze az eredményeket;
- b.8 a teszt-alanyok tudomására jusson, ha egy teszt felvétele választható lehetőség, és ha az, mi a következménye annak, ha felveszi, és annak is, ha nem veszi fel a tesztet;
- b.9 a teszt-alanyok megértsék, milyen feltételekkel vehetik fel újra a tesztet – ha van ilyen-, pontoztathatják újra a tesztet vagy töröltethetik pontszámaikat;
- b.10 a teszt-alanyok tudomására jusson, hogy eredményeiket érthetően elmagyarázzák majd nekik a teszt felvétele után a lehető legrövidebb idővel;
- b.11 a teszt-alanyok megértsék, hogy eredményeiket a törvény és a legjobb gyakorlat kijelölte határokon belül bizalmasan kezelik;
- b.12 tájékoztassa a teszt-alanyokat, kik férnek hozzá majd teszteredményeikhez és mely pontszámokhoz;

²⁶ Ebben a kérdésben a törvényi szabályozás országonként változó. Például a jelenlegi brit Adatvédelmi Törvény más hozzáférési jogokat biztosít a számítógépen tárolt adatokhoz mint az írásban rögzített adatokhoz.

²⁷ Míg a tesztek és a válaszlapokat általában nem adjuk át másoknak, van különbség az országok között annak gyakorlatában, hogy mit engedjenek a teszt-alanyok vagy mások birtokába. Mindamellet sokkal nagyobb változatosság van abban, mit várnak a teszt-alanyok, milyen információkat fognak kapni. Fontos, hogy a szerződés tisztázza azt is, mit *nem* fognak kapni, és azt is, mit fognak kapni.

- b.13 a teszt-alanyok tudatában legyenek, hogyan kell panaszt tenniük vagy problémát jelezniük.

A teszt-használó tájékoztatja a teszt-alanyokat arról az elvárásról, hogy:

- b.14 a tesztelési folyamat alatt nekik is udvariasan és tisztelettel kell viselkedniük másokkal szemben;
- b.15 ha bizonytalanok abban, miért veszik fel velük a tesztet, hogyan veszik föl, mit kell tenniük és mi lesz az eredményekkel, a tesztelés előtt kérdezzék meg;
- b.16 tájékoztassák a megfelelő személyt bármilyen körülményről, amelyről azt hiszik, hogy eltorzíthatja a teszteredményeket vagy szeretnék, ha figyelembe vennék;
- b.17 kövessék a teszt-felvevő instrukcióit;
- b.18 tudatában legyenek a tesztfelvétel elutasításával járó következményeknek, ha úgy döntenek, hogy nem veszik fel, és készüljenek fel e következmények elfogadására;
- b.19 biztosítsák, ha a tesztszolgáltatásért fizetni kell, hogy fizetni fognak az elfogadott határidőre.

C Függelék: Csökkent képességű vagy testi fogyatékos emberek tesztelésére kötött megállapodások alkalmával figyelembe veendő szempontok

Különös figyelem és szakértelem szükséges akkor, ha a tesztfelvétel módját meg kell változtatni azért, hogy a csökkent képességű személyek szükségleteinek megfeleljen. Mint mindig, a nemzeti törvénykezésre és gyakorlatra²⁸ kell tekintettel lennünk, és a magánélethez való személyiségi jogokat kell tiszteletben tartanunk. Mikor a csökkent képességek típusára és szintjére kérdezzük rá, a kérdések csak arra az információra vonatkozhatnak, hogy a személy képes-e a teszt kitöltéséhez megkívánt tevékenységek vállalására. Különös gondossággal kell eljárunk a foglalkoztatással kapcsolatos tesztelésnél.²⁹

Nincs egyszerű szabály annak biztosítására, hogy egy tesztet minden csökkent képességű emberrel korrekt módon vegyünk fel. Szakmai megítélés dolga, hogy jobbe alternatív mérési módot használni vagy módosítani a tesztet vagy esetleg a teszt felvételét. A gyakorlatban ritkán lehetséges a módosított tesztet megfelelő, ugyanolyan csökkent képességű mintán bemérni, hogy biztosítsuk a teszt összehasonlíthatóságát a sztenderdizált változattal. Mindamellet ha vannak adatok – például az időkorlátok változtatásának hatásaira, a teszt Braille vagy magnófelvételes változatára vonatkozóan -, az ilyen adatok eligazíthatják a teszt-használót a szükséges módosítások véghezvitelében. Ha a módosított változat teljes sztenderdizálása estleg nem is lehetséges, amikor az praktikus, kis mintán előzetes felmérő tesztelés kívánatos.

Miután szűkében vagyunk a csökkent képességű személyek (akár módosított akár eredeti) tesztekben nyújtott teljesítményeiről szóló információknak, sokszor megfelelőbb, ha a teszteredményeket kvalitatívabb módon használjuk. Használhatók úgy is, hogy a mérni kívánt jellegzetességre (képesség, motiváció, személyiség stb...) adunk jelzést, mely kiegészíthető vagy alátámasztható más módszerekkel gyűjtött információkkal is.

Az egyéni mérésre vonatkozóan a felmérő általában a mérési eljárásokat a mért személy képességeihez igazíthatja. Mindazonáltal csoportos tesztelésnél speciális problémák merülnek fel (pl. munkára való kiválasztásnál). Itt gyakorlati nehézségek merülhetnek fel, mikor a csoportos tesztelés körülményei között egyeseknél más tesztfelvételi módot alkalmaznak. Sőt, mindegyik érdekelt fél úgy vélheti, hogy a különböző bánásmód igazságtalan. Például ha a teszt kitöltésére több időt adunk, a csökkent képességűek tudatában lehetnek, hogy most „másképp” bánnak velük, a többiek pedig úgy érezhetik, hogy az extra idő igazságtalan előnyhöz juttatja az illetőket.

A speciális igényekről szóló tanácsokat ugyanúgy beszerezhetjük a releváns érdekvédelmi szervezetektől, mint maguktól a teszt-alanyoktól. Általában segít (ha ezt

²⁸ Az Egyesült Államokban például a Csökkent Képességű Amerikaiakról Szóló Törvény (1990) rendelkezéseit kell figyelembe venni. Az Egyesült Királyságban a Csökkent Képességűek Megkülönböztetéséről Szóló Törvény (1995), a Foglalkoztatási Gyakorlat Kódexe kimondja, hogy „megkívántatik, hogy a munkáltatók módosítsák a tesztek – vagy azt a módot, ahogyan az ilyen tesztek alkalmazzák – annak érdekében, hogy bizonyos csökkent képességű pályázókat is számításba vegyenek.

²⁹ Részletes eligazításért az Egyesült Államokban ld. Eyde, Heaton és Nelson (1994)

a törvény engedi), hogyha közvetlenül az egyénektől kérdezzük meg nem-félelemkeltő, segítő módon, hogy van-e olyan dolog, amit figyelembe kellene vennünk.³⁰ Sok esetben az ilyen konzultáció segít abban, hogy a megfelelő módosításokat végrehajtsuk a tesztfelvétel környezetében anélkül, hogy a teszten magán változtatnunk kellene.

A következő vázlatos forgatókönyv általános eligazítást nyújt annak lefolyására nézve, hogy eldöntsük, módosítsuk-e a tesztelést, és hogyan vigyük végbe a módosítást. Lényegében a csökkent képesség vagy hozzájárul a tesztpontszámok varianciájához, vagy a konstruktmra nézve releváns vagy nem releváns varianciához járulhat hozzá. Az első esetben nincs szükség módosításra. Az utolsó esetben a módosítás célja az irreleváns variancia-forrás eltávolítása (a teszt körülményeinek módosításával vagy egy megfelelőbb teszttel való helyettesítéssel). A második esetben (konstruktm-releváns variancia) azonban a teszt módosítása befolyásolja a tesztpontszámok relevanciáját.

C1. Valószínűsíthető-e, hogy a csökkent képességnek lesz hatása a tesztben nyújtott teljesítményre? Sok ember olyan csökkent képességű, hogy az nem befolyásolja a teszt-teljesítményt. Ilyen esetekben felesleges lenne hozzájuk alkalmazkodni.

C2. Ha a csökkent képesség valószínűleg befolyásolja a teszt-teljesítményt, akkor ez a mérendő konstrukcióra nézve fontos-e? Például egy artrózisos kezű vizsgálati személynek gondot okozhat olyan gyorsasági teszt végzése, amelyben szerepel az írás. Ha a mérendő konstrukció része az a képesség, hogy manuális feladatokat gyorsan teljesítsenek, akkor a tesztet nem kell megváltoztatni. Ha azonban a cél a vizuális ellenőrzés sebességének becslése, akkor alternatív válaszmód lenne megfelelő.

C3. Ha egy speciális csökkent képesség esetleges a mérendő konstrukcióra nézve, de valószínűen befolyásolja a személy tesztben nyújtott teljesítményét, akkor az eljárás módosítását meg lehet fontolni.

C4. A használóknak mindig tájékozódniuk kell a teszt-kézikönyvből és a kiadótól eligazításért a módosításról és információért az alternatív formátum és eljárás tekintetében.

C5. A használóknak a releváns érdekvédelmi szervezeteknél is tájékozódniuk kell tanácsért és eligazításért arról, hogy az egyes csökkent képességek lehetséges velejáráiról tanácsot és eligazítást kapjanak. Tájékozódniuk kell még a releváns irodalomban vagy dokumentációban és arról, milyen jellegű adaptációk és módosítások bizonyulhatnak hasznosnak.

C6. Minden, a teszten vagy a teszt-felvételi eljáráson végzett módosítást gondosan dokumentálni kell a módosítás mögött húzódó okokkal együtt.

³⁰ Az Egyesült Királyságban a Csökkent Képességűek Megkülönböztetéséről szóló törvény (1995) az egyénre is ró kötelezettséget, hogy saját igényeit tudatosítsa.